



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERIA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA - CPA**

TÍTULO DEL PROYECTO

**EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS INTERNAS DEL ÁREA DE BODEGA PARA
MEJORAR LA FUNCIONABILIDAD DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO EN
LA EMPRESA DEVIES CORP. S.A., AÑO 2012 – 2013**

AUTORES:

**MARICHALE ACOSTA FERNANDA ESTEFANIA
PEÑAHERRERA VELOZ HENRY LUIS**

ASESOR:

DR. WALTER LOOR BRIONES

MILAGRO, OCTUBRE 2012

ECUADOR

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que he analizado el proyecto de grado con el título de **EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS INTERNAS DEL ÁREA DE BODEGA PARA MEJORAR LA FUNCIONABILIDAD DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO EN LA EMPRESA DEVIES CORP S.A., AÑO 2012 – 2013** presentado por los egresados:

Srta. Fernanda Estefanía Marichale Acosta y el Sr. Henry Luis Peñaherrera Veloz, para optar al título de Ingeniero en Contaduría Pública y Auditoría – CPA. y que acepto tutoriar a los estudiantes, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

El problema de investigación se refiere a:

EL SUPERMERCADO MAYORISTA DEVIES CORP S.A., FUNDADO EL 2 DE JULIO DEL 2002, CUYA ACTIVIDAD PRINCIPAL ES LA VENTA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO, LA CADENA DE ABASTECIMIENTO PRESENTA CIERTAS FALENCIAS QUE AFECTAN LA OPERATIVIDAD DE LAS ÁREAS INVOLUCRADAS DE: BODEGA, COMPRAS Y DISTRIBUCIÓN; POR LO QUE SE DECIDIÓ IMPLEMENTAR NUEVAS POLÍTICAS INTERNAS EN EL ÁREA DE BODEGA QUE MEJOREN SU FUNCIONABILIDAD Y COMUNICACIÓN.

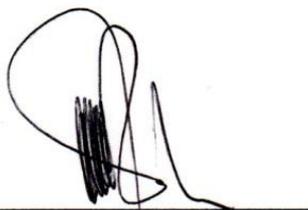
El mismo que considero que debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema.

Presentado por los Egresados:

Fernanda Estefania Marichale Acosta
C.I. 0928422773

Henry Luis Peñaherrera Veloz
C.I. 0928422831

Tutor



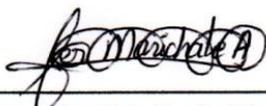
Dr. Walter Loor Briones

Milagro, octubre del 2012.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

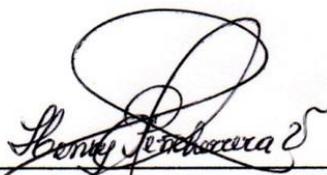
Los autores de esta investigación declaran ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de nuestra propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, a lo 22 días del mes de Octubre de 2012.



Fernanda Estefanía Marichale Acosta

C.I. 092842277-3



Henry Luis Peñaherrera Veloz

C.I. 092842283-1

CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

El TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de **INGENIERO EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA – CPA** otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTÍFICA	[]
DEFENSA ORAL	[]
TOTAL	[]
EQUIVALENTE	[]

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR SECRETARIO

DEDICATORIA

Dedico este Proyecto de Graduación a Dios por las bendiciones que me ha brindado en mi trayectoria universitaria, a mis padres, José Luis Peñaherrera Velasco (+) y Nancy Noemí Veloz Ferruzola, por los múltiples y gratos sacrificios que hoy se reflejan gracias a su amor, ternura y apoyo incondicional brindados durante toda mi vida.

También dedico este proyecto a mis abuelitos, quienes me brindaron apoyo y consejos sabios que de una u otra manera me ha ayudado para alcanzar mis objetivos, siendo perseverante, educado y responsable en cada una de mis obligaciones.

Henry Peñaherrera Veloz

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar.

A mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento.

Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad.

También dedico este proyecto a mi novio, compañero inseparable de cada jornada. El represento gran apoyo y esfuerzo en momentos de decline y cansancio.

Es por ellos que soy, lo que soy ahora. Los amo con mi vida.

Fernanda Marichale Acosta

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por permitirme terminar mi carrera universitaria y darme la sabiduría para el desarrollo de este proyecto y así obtener el Título de Ingeniero en Contaduría Pública y Auditoría – CPA.

A mis padres, por los valores y principios enseñados y por el constante apoyo que me brindaron.

A mi hermana Ingrid por compartir esos buenos y malos momentos en el transcurso de nuestras vidas.

A mi compañera de tesis Fernanda Marichale por el tiempo y anécdotas compartidos a lo largo de la estructuración de este proyecto.

A mi tutor Dr. Walter Loor Briones por su paciencia, tiempo, dedicación y por los consejos oportunos que en algunas ocasiones nos dio.

A la Universidad Estatal de Milagro, a la Facultad Ciencias Administrativas y Comerciales por haberme dado la oportunidad de llegar a ser una persona integral.

A la compañía Devies Corp. S.A. por su apoyo y colaboración.

Henry Peñaherrera Veloz

AGRADECIMIENTO

Este proyecto es el resultado del esfuerzo conjunto de todos los que formamos el grupo de trabajo. Por esto agradezco a nuestro tutor Dr. Walter Loor Briones, mi compañero y amigo Henry Peñaherrera Veloz, quienes a lo largo de este tiempo hemos puesto a prueba nuestras capacidades y conocimientos en el desarrollo de este nuevo manual de políticas para la funcionabilidad de la cadena de abastecimiento de la empresa Devies Corp. el cual ha finalizado llenando todas nuestras expectativas.

A mis padres quienes a lo largo de toda mi vida han apoyado y motivado mi formación académica, creyeron en mí en todo momento y no dudaron de mis habilidades.

A mi novio quien en todo momento me motivo a seguir, y no desmayar. A mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza y finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad la cual abre sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

Fernanda Marichale Acosta

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

MSc. Jaime Orozco Hernández
Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libres y voluntariamente procedemos a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo a la obtención de nuestro Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue **EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS INTERNAS DEL ÁREA DE BODEGA PARA MEJORAR LA FUNCIONABILIDAD DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO EN LA EMPRESA DEVIES CORP. S.A., AÑO 2012 – 2013** y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, 06 de marzo del 2013.



Fernanda Estefanía Marichale Acosta

C.I. 092842277-3



Henry Luis Peñaherrera Veloz

C.I. 092842283-1

INDICE GENERAL

PÁGINAS PRELIMINARES

Carátula.....	i
Aceptación por el tutor.....	ii
Declaración de autoría de la investigación.....	iii
Certificación de la defensa.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vii
Cesión de los derechos del autor.....	ix
Índice general.....	x
Resumen.....	xvii
Abstract.....	xviii
Introducción.....	1

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

	Pág.
1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.1.1. Problematicación del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema.....	5
1.1.3 Formulación del Proyecto.....	5
1.1.4 Sistematización del problema.....	6
1.1.5 Determinación del tema.....	6
1.2 Objetivos.....	6
1.2.1 General.....	6
1.2.2 Específicos.....	7
1.3 Justificación.....	7

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

	Pág.
2.1 Marco teórico.....	9
2.1.1 Antecedentes históricos.....	9
2.1.2 Antecedentes referenciales.....	12
2.1.3 Fundamentación teorica.....	14
2.3 Marco conceptual.....	29
2.4 Hipótesis y variables.....	32
2.4.1 Hipótesis General.....	32
2.4.2 Hipótesis Particulares.....	32
2.4.3 Declaración de Variables.....	33
2.4.4 Operacionalización de las Variables.....	34

**CAPITULO III
MARCO METODOLÓGICO**

	Pág.
3.1 Tipo y Diseño de la Investigación.....	36
3.2 La Población y la Muestra.....	37
3.2.1 Característica de la población.....	37
3.2.2 Delimitación de la población.....	37
3.2.3 Tipo de muestra.....	37
3.2.4 Tamaño de la muestra.....	38
3.2.5 Proceso de selección.....	38
3.3 Los Métodos y las Técnicas.....	38
3.3.1 Métodos teóricos	38
3.3.2 Métodos empíricos	39
3.3.3 Técnica e instrumento.....	39
3.4 Propuesta de procesamiento estadístico de la información.....	40

**CAPITULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

	Pág.
4.1 Análisis de la situación actual.....	41
4.2 Análisis comparativo, evolución, tendencia y perspectiva.....	42
4.3 Resultados.....	43
4.4 Verificación de la hipótesis.....	59

**CAPITULO V
PROPUESTA**

	Pág.
5.1 Tema.....	60
5.2 Justificación.....	60
5.3 Fundamentación.....	61
5.4 Objetivos.....	63
5.4.1 Objetivo general.....	63
5.4.2 Objetivos específicos.....	63
5.5 Ubicación.....	64
5.5.1 Ubicación Geográfica.....	64
5.5.2 Ubicación Específica.....	65

5.6 Factibilidad.....	66
5.7 Descripción de la propuesta.....	77
5.7.1 Actividades.....	83
5.7.2 Recursos, análisis financiero.....	84
5.7.3 Impacto.....	85
5.7.4 Cronograma.....	86
5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta.....	87
Conclusiones.....	89
Recomendaciones.....	91
Bibliografía	
Anexos	

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.	
Declaración de variables.....	33
Cuadro 2.	
Operacionalización de las Variables.....	34
Cuadro 3.	
Procesos y políticas que se utilizan actualmente.....	43
Cuadro 4.	
Existencia de horarios para recibir la mercadería.....	44
Cuadro 5.	
Cumplimiento de horarios establecidos para la recepción de mercadería.....	45
Cuadro 6.	
Existe sistema que controle el inventario de mercadería.....	46
Cuadro 7.	
Proceso de recepción de mercadería es ágil, rápido y oportuno.....	47
Cuadro 8.	
El sistema operativo muestra la información real y a tiempo.....	48
Cuadro 9.	
Personal de distribución es competente y está capacitado para el dominio de sus funciones.....	49
Cuadro 10.	
Se realiza la entrega de mercadería a los clientes a tiempo.....	50
Cuadro 11.	
Clientes satisfechos con el servicio que le brinda la empresa.....	51
Cuadro 12.	
Estabilidad laboral a los empleados.....	52
Cuadro 13.	
Existencia de altos niveles de rotación de personal.....	53
Cuadro 14.	
Fácil adaptación al ambiente de trabajo.....	54
Cuadro 15.	
Continua rotación del personal de bodega influye en la pérdida de eficiencia dentro del área.....	55
Cuadro 16.	
Guía de Observación.....	57

Cuadro 17.	
Análisis FODA.....	68
Cuadro 18.	
Análisis FO, FA, DO, DA del problema.....	69
Cuadro 19.	
5 Fuerzas de Porter.....	70
Cuadro 20.	
Recursos Operacionales y Talento Humano.....	85
Cuadro 21.	
Cronograma.....	86

ÍNDICE DE GRÁFICO

Grafico 1.	
Procesos y políticas que se utilizan actualmente.....	43
Grafico 2.	
Existencia de horarios para recibir la mercadería.....	44
Grafico 3.	
Cumplimiento de horarios establecidos para la recepción de mercadería.....	45
Grafico 4.	
Existe sistema que controle el inventario de mercadería.....	46
Grafico 5.	
Proceso de recepción de mercadería es ágil, rápido y oportuno.....	47
Grafico 6.	
El sistema operativo muestra la información real y a tiempo.....	48
Grafico 7.	
Personal de distribución es competente y está capacitado para el dominio de sus funciones.....	49
Grafico 8.	
Se realiza la entrega de mercadería a los clientes a tiempo.....	50
Grafico 9.	
Clientes satisfechos con el servicio que le brinda la empresa.....	51
Grafico 10.	
Estabilidad laboral a los empleados.....	52
Grafico 11.	
Existencia de altos niveles de rotación de personal.....	53
Grafico 12.	
Fácil adaptación al ambiente de trabajo.....	54
Grafico 13.	
Continua rotación del personal de bodega influye en la pérdida de eficiencia dentro del área.....	55

ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1.	
Supermercado Mayorista Devies Corp. - Milagro.....	9
Figura 2.	
Departamento de Compras - Proceso de Actividades.....	11
Figura 3.	
Área de Recepción de Mercadería - Bodega General.....	11
Figura 4.	
Supermercado Mayorista Devies Corp. - Quevedo.....	11
Figura 5.	
Elementos de la Cadena de Abastecimiento.....	13
Figura 6.	
Configuración de la Cadena de Suministros.....	15
Figura 7.	
Tipos de Flujo de la Cadena de Abastecimiento.....	16
Figura 8.	
Flujo de información de la empresa.....	17
Figura 9.	
Flujo de planeación de Logística.....	20
Figura 10.	
Planeación de la Logística - Toma de decisiones estratégicas, táctica y operativas.....	21
Figura 11.	
Nivel de inventario - Stock de seguridad y punto de reorden.....	26
Figura 12.	
Ubicación geográfica de Devies Corp. S.A.....	64
Figura 13.	
Ubicación específica de Devies Corp. S.A.....	65
Figura 14.	
Organigrama Funcional de Devies Corp. S.A.....	67

RESUMEN

En la ciudad de Milagro existen múltiples negocios cuya actividad principal es la comercialización de productos de consumo masivo, dentro de los cuales Devies Corp. S.A. es el primer supermercado mayorista creado en el Ecuador con múltiples formatos de venta (mayorista, distribuidor y autoservicio) con el fin de atender a comerciantes de las zonas centro y sur del país.

En la actualidad la operatividad del área de Bodega, Compras y Distribución se ve afectada por varios inconvenientes internos que afectan la funcionalidad de la Cadena de abastecimiento, por tal motivo se ha decidido evaluar las políticas internas del área de Bodega en la empresa Devies Corp. S.A.

Cabe recalcar que este proyecto beneficiará a los directivos, empleados y clientes de la empresa logrando así consolidar la misión y visión de Devies Corp. S.A.; ya que los resultados obtenidos de las encuestas efectuadas revelaron las falencias existentes dentro de los departamentos que se ven inmersos dentro de este proceso; la aplicación de estas técnicas investigativas demostraron que es factible la implementación de políticas internas del área de Bodega que mejoren la cadena de abastecimiento de la empresa.

El propósito de este proyecto es que Devies Corp. S.A. por la gran importancia que representa dentro del sector, pueda mejorar su Cadena de abastecimiento por medio de políticas que favorezcan el proceso dentro de las áreas involucradas como son Bodega, compras y distribución; para así obtener mejores resultados en la funcionalidad del negocio; puesto que se obtendrán múltiples beneficios tales como eficiencia del negocio, optimización del tiempo de recepción y despacho de mercaderías y satisfacción de los clientes; siendo este último uno de los factores más importantes puesto que los clientes son la razón de toda empresa o microempresa; no podrían existir sin ellos. De hecho, son los que aportan a los ingresos y a consecuencia las ganancias dependen de ellos.

ABSTRACT

In the city of Milagro are multiple businesses whose main activity is the marketing of consumer products, among which Devies Corp. SA is the first supermarket wholesaler established in Ecuador with multiple retail formats (wholesaler, distributor and self) to serve merchants of central and southern areas of the country.

Currently the operation of the warehouse area, purchasing and distribution is affected by several internal problems affecting the functionality of the supply chain, for this reason it was decided to evaluate internal policies warehouse area in the company Devies Corp. S.A.

It should be noted that this project will benefit managers, employees and customers of the company to consolidate achieving the mission and vision of Devies Corp. SA, as the results of surveys revealed the flaws existing within departments that are immersed in this process, the application of these investigative techniques showed that it is feasible to implement internal policies warehouse area to improve the supply chain of the company.

The purpose of this project is that Devies Corp. SA by representing the great importance within the sector to improve its supply chain through policies that favor the process within the involved areas such as warehouse, purchasing and distribution, to get better results in business functionality, since will be multiple benefits such as business efficiency, optimization of time of receipt and dispatch of goods and customer satisfaction, the latter being one of the most important factors since customers are the reason for every business or micro-enterprise could not exist without them. In fact, are contributing to revenue and earnings result depend on them.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo fue realizado en la empresa DEVIES CORP S.A.; compañía dedicada a la actividad comercial de compra y venta de productos de consumo masivo, la cual está ubicada en la ciudad de Milagro.

Esta empresa mantiene una estable posición financiera, sin embargo, las deficiencias administrativas y operativas están afectando el clima organizacional, siendo uno de los elementos importantes para el desarrollo de toda empresa, es decir los procesos y políticas de las áreas involucradas no se están cumpliendo de manera adecuada, por lo tanto, se ha enfocado la realización de este proyecto con el propósito de mejorar la cadena de abastecimiento y la comunicación de las mismas, a través de la implementación de un manual de políticas.

Es importante considerar que la globalización de la economía y de la administración en general significa para cada una de las Organizaciones, la implementación de medidas para afrontar continuos cambios de manera que puedan ser competitivas en la aplicación de nuevas tecnologías, la generación de empleo y lo más importante la captación de clientes. Por esta razón, resulta fundamental hacer esfuerzos adecuados para realizar un manual de políticas que mejore la cadena de abastecimiento y cumplir con los propósitos de la compañía, de esta manera se podrá demostrar la dimensión y alcance de la propuesta planteada.

El mercado de nuestra ciudad San Francisco de Milagro, ha crecido de manera acelerada, teniendo el sector de productos de consumo masivo un mayor impacto dentro de la población, uno de los principales supermercados mayoristas en la ciudad es Devies Corp. S.A. puesto que cuenta con diversos canales de venta (mayorista, distribuidor y autoservicio) con la finalidad de atender, exceder las expectativas y satisfacer las necesidades de los clientes y proveedores, logrando negocios de beneficio mutuo y comprometiéndose con el desarrollo de la comunidad.

En el primer capítulo se enfoca el problema existente en la empresa Devies Corp. S.A.; puesto que existen ciertas falencias que se originan dentro las áreas involucradas de: Bodega, compras y distribución; las mismas afectan la funcionabilidad de la Cadena de abastecimiento, puesto que las políticas actuales del área de Bodega no garantizan el correcto desempeño dentro del proceso, el cual se complementa con el capítulo II en el que se incluye los fundamentos científicos del estudio, basado en las diferentes corrientes ideológicas contemporáneas del mercado.

Los datos que se obtuvieron de la encuesta, entrevista y guía de observación aplicada son analizados en el capítulo IV, que se convierten en la clave para elaborar la propuesta de Implementar nuevas políticas internas en el área de Bodega que mejore la funcionabilidad de la Cadena de abastecimiento; la misma que se incluye en el capítulo V.

Con todos los parámetros que se han establecido se espera satisfacer las expectativas previo al título de Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría –C.P.A.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Problematización

En la actualidad se vive una época de constantes cambios, a los cuales las empresas dedicadas a la compra y venta de productos de consumo masivo deben adaptarse y buscar soluciones innovadoras e inmediatas que les permitan cumplir sus objetivos establecidos; sin dejar de lado la verdadera esencia para el rendimiento económico que se centra en la eficiencia y funcionabilidad de la cadena de abastecimiento y distribución de la empresa.

Por tales razones el mercado está creciendo de forma acelerada y existe una mayor demanda de clientes que necesitan satisfacer sus necesidades en el menor tiempo posible, lo que hace que las empresas busquen opciones para cumplir con sus clientes y mejorar en sus operaciones.

Ante estas circunstancias Devies Corp. se ve en la necesidad de mejorar su Cadena de abastecimiento y distribución de productos ya que existe poca funcionabilidad en la misma.

Su actividad principal es comercializar productos y servicios excediendo las expectativas de los clientes y proveedores, se enfoca en desarrollar relaciones comerciales de largo plazo que permitan a todos consolidarse en el mercado y hacer negocios rentables. En este sentido, capacitan y asesoran a sus clientes empleando

la experiencia que han adquirido en el transcurso del tiempo, logrando negocios de beneficio mutuo, contando con personal calificado y motivado y comprometiéndose con el desarrollo comunitario.

Los clientes son la razón de toda empresa o microempresa; no podrían existir sin ellos. De hecho, son los que aportan a los ingresos y a consecuencia las ganancias dependen de ellos. Los clientes tienen diferentes necesidades que varían de acuerdo a factores como la edad, sexo, el nivel de ingreso, la ocupación y otros.

Un cliente satisfecho vuelve y además recomienda el producto o servicio a otros clientes potenciales.

En la empresa Devies Corp. también se ha podido identificar otras falencias, aquella que se originan en sus áreas involucradas como son:

- Compras

- Bodega y

- Distribución

Dentro del área de bodega surge la descordinación en la recepción de mercadería, esto se debe a que el departamento de compras no informa al Supervisor de bodega la fecha en la que el proveedor realizará la entrega de los productos en las instalaciones de la compañía, además algunas disposiciones son incumplidas por falta de supervisión y seguimiento, entre las que se detallan:

- Demora en tiempo de despacho, que impide que la entrega se efectuó a tiempo.

- Falta de seguridad en el área de Bodega lo que ocasiona accidentes de trabajo.

- Se omite informar acerca de retrasos y ausencias del personal operativo.

Así mismo, al no contar con un control de inventarios periódicos permite que se generen diferencias en el stock de productos por malos registros en los ingresos y por las interrupciones de tiempos normales de despacho de mercadería debido a la poca organización en el almacenamiento de bodega.

La inestabilidad y la constante rotación del personal de bodega afecta la operatividad del área, puesto que no permite que haya continuidad en las labores, lo que dificulta la labor de control, debido a que nadie se responsabiliza de la gestión anterior (respuestas clásicas: Soy nuevo en el cargo, o estoy encargado provisionalmente); esto ocasiona inconformidad en los clientes por los errores en la coordinación de rutas de distribución de mercadería.

1.1.2 Delimitación del Problema

País: Ecuador

Provincia: Guayas

Cantón: Milagro

Sector: Comercial

Área: Bodega

Tiempo de Evaluación o Estudio: 2012 – 2013

1.1.3 Formulación del Problema

¿De qué forma las políticas internas del área de Bodega afectan al funcionamiento de la Cadena de Abastecimiento de la empresa Devies Corp. S.A.?

1.1.4 Sistematización del Problema

¿De qué manera los procesos de Recepción de mercadería inciden en el stock de Inventario de la empresa?

¿En qué medida el control de inventario informa oportunamente sobre el ingreso y egreso de mercadería?

¿En qué medida la coordinación de rutas de distribución genera satisfacción en los clientes?

¿En qué medida la inestabilidad laboral del personal de bodega genera alteraciones en el manejo de las operaciones del área?

¿Qué relación tiene el sistema organizacional de bodega en el tiempo de despacho de la mercadería?

1.1.5 Determinación del Tema

Evaluación de las políticas internas del área de Bodega para mejorar la funcionabilidad de la Cadena de Abastecimiento en la empresa Devies Corp. S.A de la Ciudad de Milagro, año 2012 – 2013.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Analizar las políticas internas del Área de Bodega, para el mejoramiento de la funcionabilidad de la cadena de abastecimiento en la empresa Devies Corp. S.A

1.2.2 Objetivos Específicos

- Determinar de qué manera inciden los procesos de Recepción de mercadería en el stock de Inventario de la empresa.
- Establecer en qué medida el control de inventario informa oportunamente sobre el ingreso y egreso de mercadería.
- Analizar en qué medida la coordinación de rutas de distribución genera satisfacción en los clientes.
- Determinar en qué medida la inestabilidad laboral del personal de bodega genera alteraciones en el manejo de las operaciones del área.
- Verificar qué relación tiene el sistema organizacional de bodega en el tiempo de despacho de la mercadería.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Este proyecto es de gran relevancia para las empresas comerciales, cuya actividad se centra en la compra, venta y distribución de productos de consumo masivo y que tienen inconvenientes en la eficiencia del manejo estratégico de su negocio.

Cuando logremos la culminación de este proyecto se obtendrán las estrategias y políticas que permitirán el mejoramiento de la cadena de abastecimiento y la comunicación interna de los departamentos de compras, bodega y distribución de la empresa.

Nos ayuda a contribuir con el perfeccionamiento de un ambiente laboral adecuado, en el que fluyan las relaciones interpersonales entre los miembros que conforman la compañía, de tal modo que se realicen de forma eficiente y eficaz los procesos operativos y administrativos de cada área.

De acuerdo al Plan Nacional del Buen Vivir se podrá mejorar la calidad de vida de la población ofreciendo calidad en los productos, servicio adecuado y personal altamente capacitado al que se le podrá garantizar una estabilidad laboral.

Con la implementación de las estrategias y políticas propuestas en este proyecto la empresa Devies Corp. S.A podrá mejorar de manera total la funcionabilidad de sus áreas críticas, respaldando el cumplimiento del ciclo de la cadena de abastecimiento y el flujo de la información, optimizando los tiempos que incurren en la realización de estas actividades.

Otro grupo de beneficiarios son aquellas microempresas a las que abastece y distribuye productos de consumo masivo Devies Corp., las mismas que están ubicadas en varios cantones de la región y forman parte de la actividad comercial de la empresa.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Antecedentes Históricos

Devies Supermercado Mayorista¹ es el primer supermercado creado en el Ecuador con múltiples formatos de venta (mayorista, distribuidor y autoservicio) con el fin de atender a comerciantes de las zonas centro y sur del país, inició sus actividades comerciales a mediados del año 2002, sus instalaciones están ubicadas en la provincia del Guayas, ciudad de Milagro, en la avenida 17 de Septiembre 1105 y avenida Colón, se encuentra en el sector de las empresas comerciales dedicadas a la compra y venta de productos de consumo masivo.

Figura 1: Supermercado Mayorista
Devies Corp. S.A. – Milagro



Fuente: Archivo de Recursos Humanos
Devies Corp. S.A.

Su compromiso y filosofía, además de brindar productos de excelente calidad y a buenos precios, se enfoca en desarrollar con los clientes y proveedores relaciones comerciales de largo plazo que permitan a todos consolidarse en el mercado y hacer negocios rentables.

¹<http://www.deviescorp.com/>

En este sentido, capacitan y asesoran a sus clientes empleando la experiencia que han adquirido en el transcurso del tiempo, y sumando a ello un personal capacitado en el manejo de este tipo de negocios. Devies busca el mejoramiento continuo en todos los procesos con el fin de optimizar sus recursos y verlos reflejados en las utilidades como en las de los clientes y proveedores.

Devies Corp. S.A. opera en la ciudad de Milagro desde su inauguración a mediados del año 2002. Es una empresa totalmente formal en los aspectos legales-tributarios, así como en la relación laboral con sus colaboradores. Genera de manera directa más de ciento cincuenta puestos de trabajo, y además tiene una flota de camiones para la entrega de las mercaderías a los clientes mayoristas.

Además se recalca que la compañía está ubicada entre los 10 mayores clientes de los principales importadores o fabricantes de productos de consumo tales como: Nestlé, Danec, Unilever, Kimberly Clark, Nirsa, Colgate Palmolive, entre otros.

Respondiendo a la filosofía de atender todas las necesidades y requerimientos del comercio, Devies Corp. S. A. ha implementado varios proyectos que les ha permitido no solo alcanzar el desarrollo propio, sino también el de los socios comerciales: los clientes. Dentro de los proyectos implementados destacan los siguientes:

- Un Departamento de Compras.
- Un Call Center.
- Un Departamento de ventas con una fuerza de vendedores de cobertura.
- Una Bodega con áreas de recepción y despacho, adicional a esto se posee una flota de vehículos compuesta por 7 camiones y 2 trailers, para transportar mercadería.

Figura 2: Departamento de Compras-
Proceso de Actividades.



Fuente: Archivo de Recursos Humanos- Devies Corp. S.A.

Figura 3: Área de Recepción de
Mercadería – Bodega General.



Fuente: Archivo de Recursos Humanos- Devies Corp. S.A.

Deviés cuenta con permanente asesoría nacional e internacional para que la empresa ofrezca la excelencia en sus servicios, a fin de mantener un nivel alto de compromiso y lealtad de los clientes. Una evidencia de ello es el soporte de asesoría externa que la proporciona Price Waterhouse Coopers.

Posee una infraestructura total de siete mil trescientos metros cuadrados, distribuida en un área de autoservicio al menudeo, y otra destinada al almacenamiento y despacho de los productos que se comercializan al por mayor.

A finales del mes de Julio del 2008 se inauguró la primera sucursal en la ciudad de Quevedo la misma que tiene una infraestructura total de doce mil setecientos metros cuadrados, contando su primera etapa con mil seiscientos metros cuadrados.

Tiene a su disposición más de cuatro mil ítems para su comercialización, y un registro de tres mil clientes –comerciantes- que pertenecen a numerosas localidades de las provincias centro y sur del país.

Figura 4: Supermercado Mayorista Devies Corp. S.A.- Quevedo



Fuente: Archivo de Recursos Humanos Devies Corp. S.A.

Las políticas de los mejores precios del mercado y la excelente atención al cliente, han generado una gran acogida del comercio que visita diariamente el supermercado.

Cabe destacar que Devies ha sido considerado entre las 200 empresas más grandes del país durante dos años consecutivos (2003-2004) de acuerdo al reporte de la Superintendencia de Compañías.

Así también según el ranking de las más grandes empresas del Ecuador por la revista Vistazo en septiembre de 2008, Devies Corp. S.A. se ubicó el puesto 222 por ventas, en el año 2007, ocupa el puesto 12 en el sector comercio general y en su segmento específico como mayorista – distribuidor de productos de diversos proveedores, es la mayor empresa del país.

2.1.2 Antecedentes Referenciales

En las últimas décadas, el mercado empezó a demandar una mayor variedad de productos y servicios, lo que generó la necesidad de administrar más cantidad de referencias y stocks, así en las áreas de recepción como en las de distribución.

La repuesta de los especialistas en logística fue optimizar el funcionamiento de la cadena de distribución, por lo que ha sido necesario desarrollar nuevos métodos logísticos que permitan llegar a los clientes de forma rápida y precisa, llegando a cumplir con las necesidades y expectativas de los mismos, brindando un servicio ágil y eficiente al mismo tiempo.²(BARRASCOUT DE LEÓN, 2005)

Estos cambios se han dado a nivel nacional e internacional, porque así como nuestro país también se ha dado en algunos países latinoamericanos. Sin embargo hace algún tiempo atrás nadie imaginó que el éxito de una empresa podría depender del alto nivel de gestión de sus relaciones comerciales: clientes y proveedores, que

² BARRASCOUT DE LEÓN, Danette: Administración de la cadena de abastecimiento interna en una compañía transnacional dedicada a la fabricación y comercialización de cereales listos para consumir, Tesis de grado para optar al título de Administradora de Empresas, Escuela de Administración de Empresas, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala, 2005.

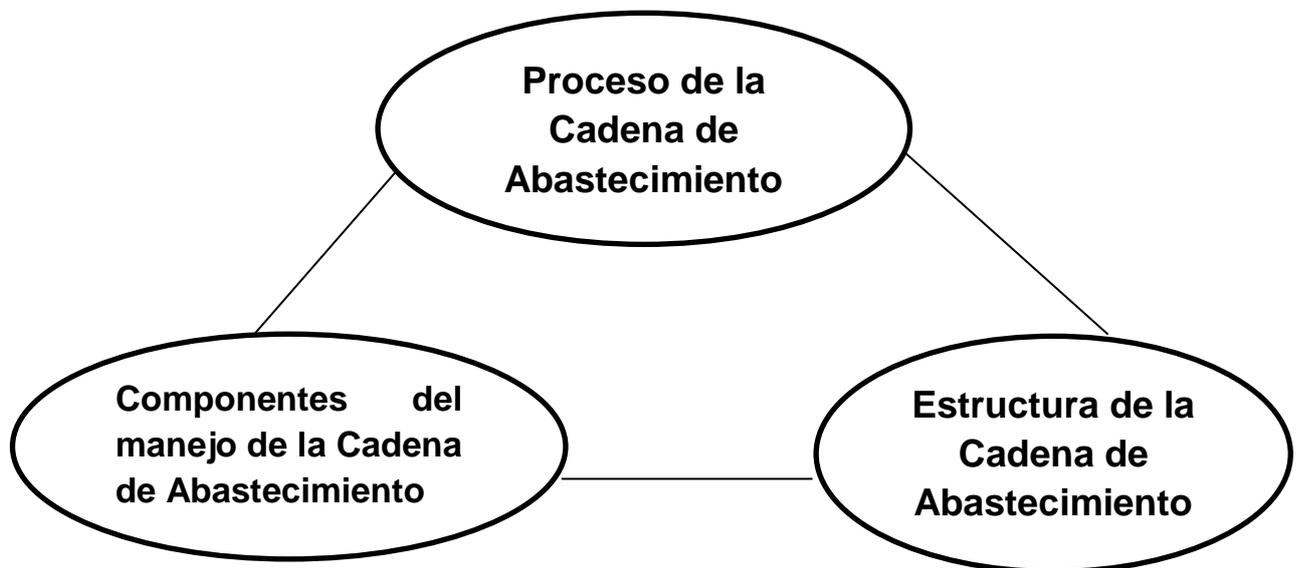
en la actualidad no son parte del entorno comercial, sino de la red de estrategias para el mejoramiento del negocio.³(JIMÉNEZ & HERNÁNDEZ, 2002)

La operatividad de esta red es un gran desafío para la empresa, la persona encargada tendrá que dominar el manejo estratégico del negocio en los múltiples factores que intervienen, tanto en la dirección como en la coordinación y control de las operaciones y actividades a desarrollar. Este nuevo cambio al que se enfrentan las empresas se lo denomina cadena de abastecimiento.

Según Pires (2007) la cadena de abastecimiento es el conjunto de todos los procesos que involucran a los proveedores y sus clientes y enlazan compañías en el proceso de elaboración y distribución de los productos.

Stock y Lambert (2001) ⁴definió a la cadena de abastecimiento como “La Integración de funciones principales que abarca al consumidor final hasta los proveedores, que son quienes nos ofrecen los bienes o servicios”.

Figura 5: Elementos de la Cadena de Abastecimiento



Fuente: Archivo de Recursos Humanos - Devies Corp. S.A.

³Jiménez J. y Hernández S. – Coordinación Operativa del Instituto Mexicano del Transporte (2002)

⁴http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/garcia_m_f/capitulo2.pdf

La Cadena de Abastecimiento está integrada por tres elementos: procesos, componentes y estructura. Los procesos son las actividades que se realizan dentro del manejo diario del negocio, componentes los medios que se utilizan para el cumplimiento de las funciones y la estructura la conforman las personas a cargo de la dirección, supervisión, control y cumplimiento de las metas.

Dentro del proceso de la Cadena de Abastecimiento tiene un rol muy importante la logística y el transporte. Podría decirse que la logística tiene como misión planear cual es la forma más eficiente de llegar al consumidor, con los productos o servicios correctos, en el lugar correcto y en el tiempo correcto.

El transporte es el medio necesario para el envío de la mercadería ya que ninguna empresa podría operar sin este servicio, para un buen uso del transporte es necesario tener establecidas las rutas de distribución de forma clara, correcta y precisa que permita al transportista llegar al lugar destinado sin pérdida de tiempo, ya que un retraso ocasionaría falta de eficiencia y credibilidad de la empresa ante el cliente.

El alto rendimiento y éxito de la cadena de abastecimiento depende de sus colaboradores y el alto nivel de compromiso que ellos tengan con la institución, para que se capaciten, adapten al cambio e implementen los conocimientos adquiridos.

2.1.3 Fundamentación Teórica.

La cadena de suministro es un tema de relevancia en la actualidad para cualquier organización que busca acercarse y entrar en contacto con un proceso que permita manejar de manera eficiente el flujo de información y de los materiales, desde los proveedores hasta el punto de consumo del producto o servicio y viceversa.

Según (BALLOU, 2004) define la cadena de abastecimiento como: “Conjunto de actividades funcionales (transporte, control de inventarios, etc.) que se repiten de manera constante dentro del canal de flujo; mediante las cuales se agrega valor a los productos.

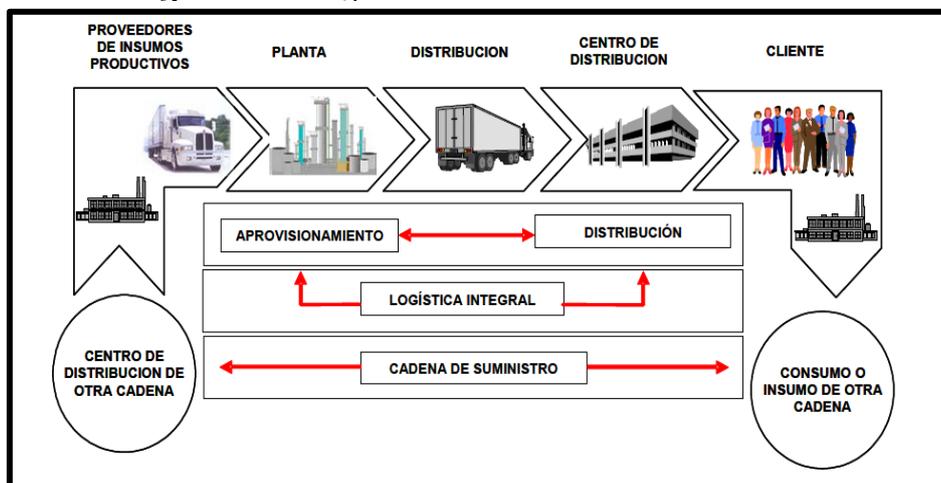
(HEIZER, 2009) indican que la cadena de suministro es la integración de las actividades que administran materiales y servicios, para transformarlos en bienes intermedios y productos terminados y los entregan al cliente. Dentro de estas actividades se incluye además de compras y subcontratación, algunas otras funciones que son críticas para mantener para conservar la relación con proveedores y distribuidores.

Como lo mencionan Stock y Lambert (2001), la cadena de suministro es la combinación de las actividades principales del negocio desde el consumidor final por medio de proveedores originales que brindan mercadería, servicios e información que agregan valor para los clientes y otros interesados.

(BALLOU, 2004) señala que la logística es importante dentro del proceso de la cadena de suministro, ya que gira en torno a crear valor: valor para clientes - proveedores y valor para los accionistas de la empresa. Por varias razones, para algunas compañías a nivel mundial, la logística se ha convertido en un proceso cada vez más importante al momento de añadir valor.

La cadena de suministro es algo más que logística. Es un término que integra procesos de transacciones de varias empresas para obtener un mayor impacto en la disminución de costos, velocidad de llegada al mercado, servicio al cliente y rentabilidad de cada uno de los colaboradores.(JIMÉNEZ & HERNÁNDEZ, 2002).

Figura 6: Configuración de la Cadena de Suministro



Fuente: Archivo de Recursos Humanos - Devies Corp. S.A.

Según nuestro criterio; la cadena de abastecimiento es un proceso que integra, coordina y controla el movimiento de materiales, inventario terminado e información relacionada desde la oferta a través de compañías para satisfacer las necesidades y requerimientos de los consumidores en el tiempo indicado.

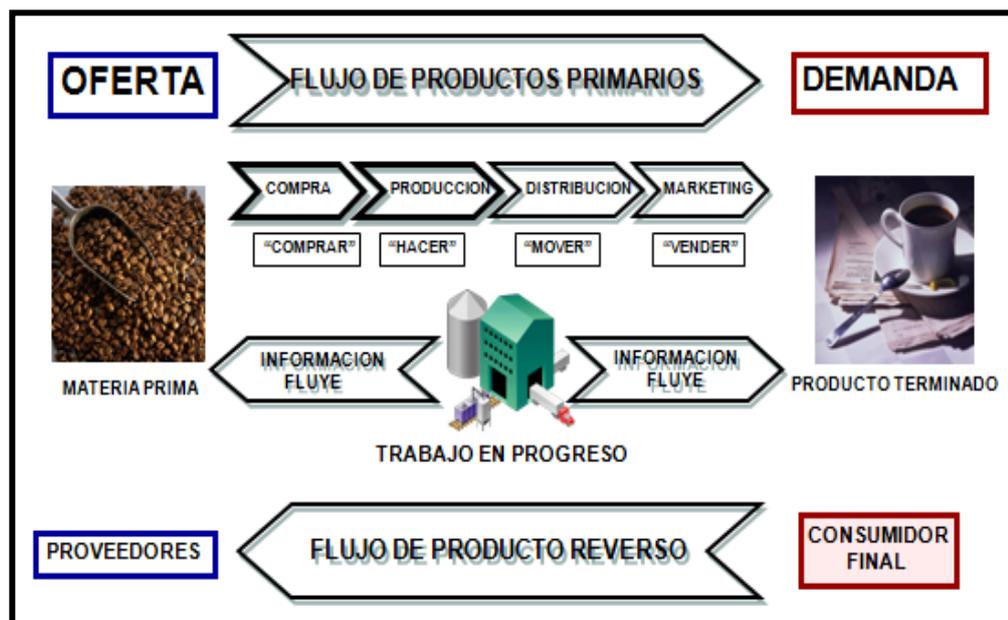
Según (HEIZER, 2009) presentan los siguientes principios y estándares, los cuales pueden usarse como una guía para el comportamiento ético de la cadena de suministro.

Para (BALLOU, 2004) existen dos tipos de flujos que intervienen en la cadena de suministro: flujos de bienes o productos y flujo de información.

El flujo de bienes se conoce como flujo hacia abajo; este muestra el conjunto de actividades para llegar al consumidor a través de:

- Compras
- Producción
- Distribución
- Marketing

Figura 7: Tipos de Flujos en la Cadena de Abastecimiento.



Fuente: Archivo de Recursos Humanos - Devies Corp. S.A.

Cabe recalcar que no todas estas funciones son actividades de la cadena de abastecimiento pero si tienen un impacto en ella.

El flujo de información se conoce como flujo hacia arriba: que comprende datos concernientes al inventario, transporte, instalaciones y clientes a través de la cadena de abastecimiento.

Figura 8: Flujo de información en la Empresa



Fuente: Archivo de Recursos Humanos - Devies Corp. S.A.

Según (HEIZER, 2009) indican que la cadena de suministro recibe mucha atención porque es parte fundamental de la estrategia de una empresa y la actividad más costosa en algunas organizaciones.

(BALLOU, 2004) expresa que la logística de los negocios en muchas empresas se genera en conjunto a las funciones de marketing y de producción. Marketing significa vender algo y producción significa hacer algo. La situación es que en muchos negocios enfatizan estas funciones mientras tratan otras actividades, como tráfico, compras, contabilidad e ingeniería como áreas de apoyo. Dicha actitud se justifica en cierto grado, porque si los productos de una empresa no pueden producirse y venderse, lo demás poco importa.

Estas son actividades de la logística y afectan la eficiencia y la eficacia, tanto del marketing como de la producción.

(BALLOU, 2004) indica que los objetivos de la logística de los negocios buscan desarrollar actividades para maximizar el rendimiento sobre la inversión posible con el tiempo. Hay dos dimensiones para este objetivo:

- El impacto del diseño del sistema de logística en la contribución de los ingresos.
- El costo de operación y los requerimientos de capital para ese diseño.

Idealmente, el gerente de logística debería saber cuántos ingresos adicionales se generarán mediante el aumento de las mejoras en la calidad del servicio proporcionado al cliente; dichos ingresos por lo general no se conocen con gran precisión. El objetivo de la logística puede ser el de minimizar los costos sujetos a lograr el nivel de servicio deseado, en vez de aumentar al máximo las utilidades o el rendimiento sobre la inversión.

A diferencia de los ingresos, los costos de la logística pueden ser determinados por lo general con tanta precisión como lo permite la práctica contable y suelen ser de dos tipos: costos de operación y costos de capital.

(BALLOU, 2004) establece que si se asume que hay conocimiento del efecto de los niveles de actividad logística en los ingresos de la empresa, un objetivo financiero factible para la logística puede expresarse en la relación conocida como ROLA (rendimiento sobre los activos logísticos).

ROLA se define como: $(\text{Contribución al ingreso} - \text{costos de operación}) / \text{activos logísticos}$.

La contribución al ingreso se refiere a las ventas resultantes del diseño del sistema de logística. Los costos de operación logística son los gastos incurridos para suministrar el nivel necesario de servicio logístico al cliente para generar ventas. Los activos logísticos son las inversiones de capital hechas en el sistema logístico.

Para adquirir productos y servicios de fuentes externas, la organización debe desarrollar una estrategia de la cadena de abastecimiento. Una estrategia de este tipo es el enfoque de negociar con muchos proveedores y hacer que compitan entre sí.

Una segunda estrategia es fomentar relaciones o alianzas a largo plazo con unos cuantos proveedores para satisfacer las necesidades de los clientes. La tercera consiste en la integración vertical, la cuarta estrategia se basa en combinar unos cuantos proveedores con la integración vertical, la quinta estrategia consiste en desarrollar empresas virtuales que hacen uso de proveedores a medida que los necesitan. (HEIZER, 2009)

La selección de una adecuada estrategia logística y de la cadena de suministros requiere algo del mismo proceso creativo necesario para desarrollar una adecuada estrategia corporativa. Los enfoques innovadores en la estrategia logística y de la cadena de suministros pueden representar una ventaja competitiva.

Una estrategia logística cuenta con tres objetivos: reducción de costos, reducción de capital y mejora del servicio.

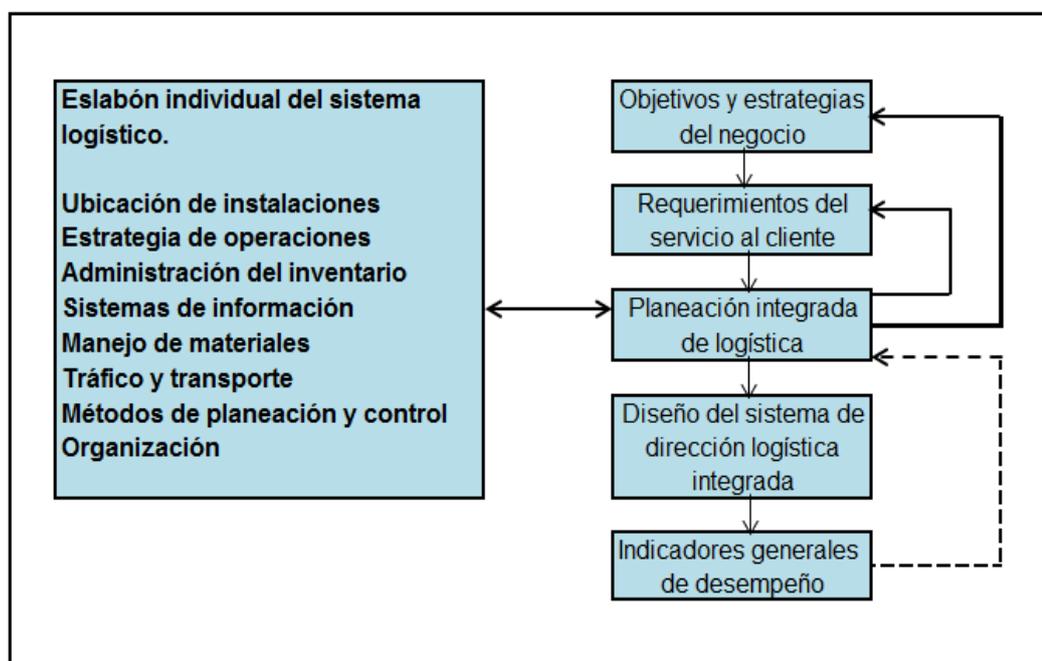
La reducción de costos es una estrategia dirigida hacia lograr minimizar los costos variables asociados con el desplazamiento y el almacenamiento. La mejor estrategia por lo general es formulada al evaluar líneas de acción alternativas, como la selección entre diferentes ubicaciones de almacén o la selección entre modos de transporte alternativos.

La reducción de capital es una estrategia dirigida hacia la minimización del nivel de inversión en el sistema logístico.

Las estrategias de mejora del servicio por lo general reconocen que los ingresos dependen del nivel proporcionado del servicio de logística. Aunque los costos aumentan de manera rápida por mayores niveles de servicio de logístico al cliente, los mayores ingresos pueden compensar a los mayores costos. (BALLOU, 2004)

(BALLOU, 2004) expresa que cada eslabón dentro del sistema logístico se planea y se balancea, es un proceso de planeación logística integrada. Además el diseño de la administración y los sistemas de control completan el ciclo de planeación. El diseño de estrategias efectivas de servicio al cliente mediante logística no requiere un programa o una técnica particular, solo es necesario analizar la situación y plantear alternativas que mejoren el proceso.

Figura 9: Flujo de la Planeación Logística.



Fuente: Ronald H. Ballou, “Logística – Administración de la Cadena de Suministro; Quinta Edición”

Para (BALLOU, 2004) la planeación logística trata de responder las preguntas qué, cuándo y cómo y tienen lugar en tres niveles: estratégica, táctica y operativa. La principal diferencia entre ellas es el horizonte de tiempo para la planeación. La planeación estratégica se considera de largo alcance, donde el horizonte de tiempo es mayor de un año. La planeación táctica implica un horizonte de tiempo intermedio, por lo general menor de un año.

La planeación operativa es una toma de decisiones de corto alcance, con decisiones que con frecuencia se toman sobre la base de cada hora o a diario.

Cada nivel de planeación requiere una perspectiva diferente. Debido a su largo horizonte de tiempo, la planeación estratégica trabaja con datos que están incompletos o son imprecisos. A diferencia que la planeación operativa trabaja con información muy precisa y los métodos de planeación deberán de ser capaces de manejar una gran cantidad de datos y así poder obtener planes razonables.

Figura 10: Planeación de la Logística – Toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas

ÁREA DE DECISIÓN	NIVEL DE DECISIÓN		
	ESTRATÉGICA	TÁCTICA	OPERATIVA
Ubicación de Instalaciones	Número, tamaño y ubicación de almacenes, plantas y terminales.		
Inventarios	Ubicación de inventarios y políticas de control	Niveles de inventarios de seguridad	Cantidades y tiempos de reabastecimiento
Transportación	Selección del modo	Arrendamiento estacional de equipo	Asignación de ruta, despacho
Procesamiento de Pedidos	Ingreso de pedidos, transmisión y diseño del sistema de procesamiento		Procesamiento de pedidos, cumplimiento de pedidos atrasados
Servicio al Cliente	Establecimiento de estándares	Reglas de prioridad para pedidos de clientes	Aceleración de entregas
Almacenamiento	Manejo de la selección de equipo, diseño de la distribución	Opciones de espacio estacional y utilización de espacio privado	Selección de pedidos y reaprovisionamiento
Compras	Desarrollo de relaciones proveedor-comprador	Contratación, selección de vendedor, compras adelantadas	Liberación de pedidos y aceleración de suministros.

Fuente: Ronald H. Ballou, “Logística – Administración de la Cadena de Suministro; Quinta Edición”

La planificación se debe basar en información, situaciones y hechos; los más relevantes y precisos. Planificar es una labor intelectual, para ello hay que adelantarse a los hechos anticipando variantes que pueden ocurrir, así como la manera de dar frente a los imprevistos.

Un recurso clave es el tiempo, ya que lo utilizamos a diario es nuestro mejor aliado y nuestro peor enemigo y nos marca un principio y un fin, jamás podemos evadirlo, ya que hay que utilizarlo en gran medida para planificar.

La mejor forma de obtener logros en el menor tiempo posible es la disposición de sobresalir al hacer el trabajo con esfuerzo y dedicación.

En todo proceso logístico existen funciones básicas relacionadas al buen desempeño de un plan logístico.

- La gestión del tráfico y transportes se ocupa del movimiento físico de la mercadería.
- La gestión del inventario conlleva la cantidad y el surtido de la mercadería que se ha de disponer para cubrir las necesidades de los clientes.
- La gestión de la estructura del espacio físico consiste en una planificación estratégica del número, ubicación, tipo y tamaño de las instalaciones de distribución (almacén, centros de distribución, etc.)
- La gestión del almacenamiento y manipulación de mercadería se ocupa de la manera adecuada del espacio físico y de los equipos mecánicos a disposición.
- La gestión de las comunicaciones y de la información conlleva la acumulación, análisis, almacenamiento y difusión de temas concretos y precisos relevantes de las necesidades de toma de decisiones logísticas con eficiencia y eficacia.

Según (BALLOU, 2004) indica que la planeación logística abarca cuatro áreas críticas donde surgen los problemas: niveles de servicio al cliente, ubicación de instalaciones, decisiones de inventario y decisiones de transportación; por lo tanto a la planeación logística se puede denominar como un triángulo de toma de decisiones de logística.

(HEIZER, 2009) indican que los administradores de la cadena de suministro pueden encontrarse con que subcontratar la logística resulta ventajoso cuando se pretende

reducir la inversión y los costos del inventario al mismo tiempo que se mejora la confiabilidad y la velocidad de entrega.

Muchas compañías que se especializan en logística apoyan esta meta al coordinar el sistema de inventarios del proveedor con las capacidades de servicio de la empresa de entregas.

Dentro del proceso de la cadena de abastecimiento cabe indicar las funciones del inventario; según (HEIZER, 2009) menciona que el inventario puede dar servicio a varias funciones que dan flexibilidad a las actividades de una compañía. Las cuatro funciones del inventario son:

1. Separar varias partes del proceso de producción.
2. Separar a la empresa de las fluctuaciones en la demanda y proporcionar un inventario de bienes que otorgue variedad a los consumidores.
3. Tomar ventaja de los descuentos por volumen.
4. Protegerse contra la inflación y el alza de precios.

Cabe resaltar que la mayor parte de los sistemas de administración de inventarios automatizados incluyen el análisis ABC.

Las buenas políticas de inventarios pierden sentido si no se establece el stock real de sus productos con el que cuenta la empresa.

La exactitud de los registros permite a las empresas enfocarse en aquellos productos que son más necesarios o que tienen mayor rotación; en vez de tener la seguridad de que “algo de todo” está en inventario. Sólo cuando la empresa puede saber con exactitud qué está disponible es capaz de tomar decisiones concretas acerca de pedidos, programación y embarque. (HEIZER, 2009).

(NARASIMHAN Sim, 1996) indican que una de las funciones primordiales de las bodegas es permitir acumular productos para poder realizar las entregas de estos a los clientes en el momento en que estos lo necesiten. Para eso se debe tener un elevado nivel de stock de seguridad, puesto que no siempre puede excluirse el error de pronóstico.

Esto implica tener unos costes muy elevados de almacenaje, en caso de no contar con la infraestructura adecuada.

Las ventajas de implementar un stock de seguridad son las siguientes:

- Disponibilidad de productos ante la variación de la demanda.
- Disponibilidad de productos ante escases.
- Amortigua diferencias entre pronósticos y ventas reales.
- Mantener la satisfacción del cliente.
- Ventaja competitiva ante la variabilidad de los precios.

El nivel del stock de seguridad para cada producto en concreto depende de los siguientes factores:

- Nivel de servicio que se seleccione.
- Del tiempo de reaprovisionamiento.
- De la precisión del pronóstico.

Para garantizar un stock de seguridad se sugiere utilizar la siguiente ecuación para su cálculo:

$$SS = Z \times \sigma \times \sqrt{\text{periodo vulnerable}}$$

Z = es el nivel de servicio que se va a ofrecer, esto lo decide la empresa.

σ = es la variabilidad de la demanda.

Periodo vulnerable = es L + R, es el tiempo en el cual estoy expuesto a la incertidumbre de la demanda.

- L = Lead time o plazo de entrega de mercadería.
- R = Periodo de revisión.

Uno de los retos diarios de los planificadores de necesidades (departamento de compras o adquisición) es intentar conciliar el stock de seguridad adecuado que garantice el nivel de servicio al cliente, con unos costes de almacenaje mínimos.

Para ello el planificador de necesidades suele especificar un nivel de servicio para cada material. Es decir, el porcentaje de veces que quiere no fallar en el suministro al cliente, o viéndolo desde un punto de vista matemático, la capacidad de una organización para evitar que falten productos durante el tiempo que dura el reaprovisionamiento.

Si se opta por un nivel de servicio relativamente alto, el nivel de stock de seguridad calculado por el sistema también será alto. Si se opta por un nivel de servicio bajo, el stock de seguridad también será bajo.

El tiempo de reaprovisionamiento se refiere al tiempo que se va a demorar el proveedor en entregar los productos y la entrega planificada para el aprovisionamiento externo.

Representa el tiempo entre el inicio de un procedimiento de aprovisionamiento y el traslado del producto a la bodega. El planificador de necesidades almacena el tiempo de reaprovisionamiento en el registro maestro de productos de la empresa (BOM o Lista base), para llevar un historial del tiempo que toma el reaprovisionamiento.

Dado que la probabilidad de que falten productos es mayor en un período más largo, el nivel de stock de seguridad también deberá ser mayor durante los tiempos de reaprovisionamiento largos.

Finalmente, el nivel del stock de seguridad también depende de la precisión del pronóstico. Si un pronóstico se desvía mucho de los valores de consumo reales, el nivel del stock de seguridad también será excepcionalmente elevado.

(BALLOU, 2004), plantea que para reducir los costos de transportación y mejorar el servicio, el encontrar la ruta adecuada que minimice el tiempo o la distancia viajada puede ser la solución.

En el transporte Ballou, expresa que existen varios sistemas de rutas, los más comunes son:

- Donde el punto de origen y el punto de destino se encuentran separados es decir se empieza en cierto punto, tiene un trayecto establecido con algunas paradas y culmina en otro punto distinto al del inicio.
- Donde existen varios puntos de origen y de destino, en este caso existen diferentes puntos de salida, varias rutas y varios puntos finales de destino.
- Donde el punto de origen y de destino coinciden.

(FISCHER, 2007) establecen la importancia del canal de distribución que lo constituye un grupo de intermediarios relacionados entre sí que llevan los productos y servicios de los fabricantes a los consumidores y usuarios finales.

Las decisiones sobre los canales de distribución dan a los productos los beneficios del lugar y los beneficios de tiempo al consumidor.

El beneficio del lugar hace referencia a llevar un producto cerca del cliente para que éste no recorra grandes distancias para adquirirlo y satisfacer una necesidad. Mientras que el beneficio de tiempo es consecuencia del beneficio del lugar; ya que si no existe el anterior, éste no puede darse.

Además indican que los diferentes tipos de canales de distribución corresponden a las condiciones de cada compañía; aunque en la mayoría de las ocasiones no establecen un canal a la medida.

Existen dos tipos de canales:

- Canales para productos de consumo
- Canales para productos industriales.

Los canales para productos de consumo se dividen en cuatro tipos, considerados los más usuales:

- Productores- consumidores.
- Productores- minoristas o detallistas-consumidores
- Productores- mayoristas- minoristas o detallistas – consumidores
- Productores- intermediarios- mayoristas- minoristas- consumidores.

Para (FISCHER, 2007), la integración de los canales de distribución consiste en que los que producen y distribuyen actúan de manera conjunta para obtener beneficios mutuos. En circunstancias los canales se organizan mediante pactos; en otros casos se organizan y se controlan por iniciativa de un solo director: un agente, un fabricante, una mayorista o un minorista.

Los eslabones de un canal pueden combinarse en forma horizontal y vertical bajo la administración de un líder, dicho proceso estabiliza los suministros, reduce costos y aumenta la coordinación de los miembros del canal.

Con la integración de estos procesos como son el abastecimiento, la logística y distribución; la cadena de abastecimiento garantiza a la empresa la eficiencia del manejo estratégico del negocio en cada una de sus áreas críticas cumpliendo con la satisfacción de los clientes.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

ABASTECIMIENTO:	Puesta a disposición de bienes y servicios en un mercado. Aprovechamiento, suministro de bienes o servicios que necesita una empresa o entidad para cumplir con su objetivo.
CADENA DE SUMINISTRO:	Proceso que integra, coordina y controla el movimiento de materiales, inventario terminado e información relacionada desde la oferta a través de compañías para satisfacer las necesidades y requerimientos de los consumidores en el tiempo indicado.
CALIDAD:	Es una herramienta básica que se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas.
CLIENTE:	Persona que compra o alquila algo a un individuo u organización.
DISTRIBUCIÓN:	Función comercial que consiste en poner los productos en el mercado para que puedan ser adquiridos por los consumidores.

EFICIENCIA:	Capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la empresa.
EMPRESA:	Unidad económica productiva con ánimo de lucro que asume riesgos, se desarrolla y asume sus actividades dirigida por un empresario.
ESTRATEGIA:	Es un plan general de acción a largo plazo que permite alcanzar objetivos.
ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN:	Enfoques que adopta el personal de la cadena de suministro para desarrollar relaciones contractuales con los proveedores.
INDICADOR:	Es una herramienta que permite medir en forma cuantitativa o cualitativa los procesos o áreas de un negocio para tomar medidas correctivas.
INVENTARIO:	Representa la existencia de bienes muebles e inmuebles que posee una empresa para efectuar transacciones comerciales, mediante registros efectuados con orden y precisión.
LOGÍSTICA:	Conjunto de acciones que realiza una empresa desde el momento de adquiere los productos hasta la entrega de los mismos al cliente; incluyendo el transporte y distribución.

MANEJO ESTRATÉGICO:	Desarrollo de estrategias que permite a la organización tener éxito dentro del mercado en el que se desenvuelve.
POLÍTICAS:	Guías o directrices mediante las cuales la alta dirección puede tomar decisiones, sobre temas que se repiten de manera continua en el ambiente de una organización.
PRECIO:	Representa el dinero que el consumidor debe pagar por el producto.
PRODUCTIVIDAD:	Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente.
PRODUCTO:	Es un conjunto de características y atributos tangibles (forma, tamaño, color) e intangibles (marca, imagen de empresa, servicio) que el comprador acepta como algo que va a satisfacer sus necesidades.
PROMOCIÓN:	Representan las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los compradores para que los adquieran.
ROTACIÓN DE INVENTARIOS:	Costo de los bienes vendidos dividido entre el inventario promedio.

ROTACIÓN DEL PERSONAL:	Indica el movimiento de los trabajadores de una empresa, por cambios en la estructura organizacional o por factores que afectan la adaptación y eficiencia de las funciones del colaborador dentro de su ambiente laboral.
SISTEMA DE PROCESOS:	Es un sistema que se encarga de recolectar, almacenar, procesar y generar información para la realización de las actividades de la empresa.
STOCK DE INVENTARIO:	Cantidad y orden de los elementos en un determinado lugar.

2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.4.1 Hipótesis General

Si se establecen nuevas políticas internas en el Área de Bodega, entonces mejorará la funcionabilidad de la cadena de abastecimiento en la empresa Devies Corp. S.A.

2.4.2 Hipótesis Particulares

- Si se mantienen los procesos de Recepción de mercadería entonces continuaran las deficiencias del stock de Inventario de la empresa.
- El actual control de inventario no informa oportunamente sobre los ingresos y egresos de mercadería.
- El nuevo sistema de procesos para la coordinación de rutas de distribución generara satisfacción en los clientes.

- La inestabilidad laboral del personal de bodega genera alteraciones en el manejo de las operaciones del área.
- El actual sistema organizacional de bodega incrementa el tiempo de despacho de la mercadería.

2.4.3 Declaración de Variables

Cuadro 1. Declaración de Variables

HG	VI: Nuevos políticas internas en el Área de Bodega
	VD: Funcionabilidad de la Cadena de Abastecimiento.
HP₁	VI: Procesos de recepción.
	VD: Stock de Inventario.
HP₂	VI: Control de Inventarios.
	VD: Información sobre ingresos y egresos
HP₃	VI: Sistema de procesos.
	VD: Satisfacción en los clientes.
HP₄	VI: Inestabilidad laboral
	VD: Manejo de las operaciones
HP₅	VI: Sistema organizacional
	VD: Tiempo de despacho

Elaborado por: Marichale y Peñaherrera

2.4.4 Operacionalización de las Variables

Cuadro 2. Operacionalización de las Variables.

VARIABLES	DEFINICIÓN	INDICADOR
VI: Nuevas políticas internas en el Área de Bodega	Nuevos métodos y cambios en la cultura organizacional para el cumplimiento de las actividades de la empresa.	Manual de funciones y reglamento interno de la empresa.
VD: Funcionabilidad de la Cadena de Abastecimiento.	Forma de funcionamiento de los procesos de abastecimiento de mercadería.	Sistema de inventarios y Kárdex.
VI: Procesos de recepción	Dominio de recepción de la mercadería que ingresa.	Stock de Inventarios.
VD: Stock de Inventario	Existencia de mercadería dentro de Bodega.	Sistema de Inventarios y Kárdex.
VI: Control de Inventarios.	Supervisión de la mercadería existente en Bodega.	Sistema de Inventario y Kárdex.
VD: Información sobre ingresos y egresos.	Acción de compra y venta de mercadería que receipta y distribuye el departamento de Bodega.	Sistema de Inventarios, pago a proveedores, caja y cuentas por cobrar.
VI: Sistema de procesos.	Método técnico que permite puntualizar las labores que cumple cada integrante de las áreas que existen en la empresa.	Manual de funciones.
VD: Satisfacción en los clientes.	Nivel de bienestar que muestran las personas que reciben un bien o servicio.	Niveles de ventas.

VARIABLES	DEFINICIÓN	INDICADOR
VI: Inestabilidad laboral	Inseguridad del personal que labora en una empresa sobre su permanencia en la misma.	Control de asistencia por nomina Y formularios de aportaciones al IESS
VD: Manejo de las operaciones	Destrezas y habilidades que se desarrollan en las labores de ejecución y control de determinadas acciones dentro de la empresa	Evaluación de desempeño de los empleados
VI: Sistema organizacional	Es un sistema que esta compuesto por talento humano, materiales, dinero, materiales que se integran para ejecutar las operaciones de la empresa.	Acta de metas y objetivos anuales de la empresa
VD: Tiempo de despacho	Periodo de tiempo que tardan los empleados de la empresa en entregar al cliente la mercadería solicitada	Temporizador empresarial

Elaborado por: Marichale y Peñaherrera

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Investigación Cuantitativa.- Este tipo de investigación estudia la asociación o relación entre una variable y otra, nos permitirá analizar específicamente los datos obtenidos de las encuestas aplicadas basándonos en la estadística que es la herramienta que sirve de apoyo para obtener resultados exactos en poco tiempo.

Investigación no Experimental.- La investigación no experimental es la búsqueda empírica que realiza el científico, al no poseer ningún control sobre las variables independientes ya que el estudio se realiza sobre situaciones que ya han ocurrido y por este hecho no son manipulables.

Nuestro proyecto de investigación es de tipo no experimental porque nos limitaremos al análisis de las situaciones encontradas en la empresa Devies Corp. que están obstaculizando los procesos dentro de la cadena de abastecimiento, lo que involucra a los departamentos de Compras, Bodega y Distribución.

Revisaremos cuidadosamente la información proporcionada por los empleados en las encuestas para llegar a obtener un resultado real sin alteraciones, ni manipulaciones ya que este es el objetivo de este tipo de investigación.

Investigación Descriptiva.- Al aplicar este tipo de investigación en nuestro proyecto buscamos llegar a conocer de forma minuciosa las actividades, procesos o fallas que están ocurriendo en cada uno de los departamentos que hace que se complique la

comunicación interna que debe existir en el proceso de la cadena de abastecimiento para llegar al éxito del negocio. La investigación de tipo descriptivo nos ayuda a tener un acercamiento con las situaciones reales que se presentan en el problema.

3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA

3.2.1 Características de la Población

La población sujeta a investigación son los empleados de la empresa Devies Corp. S.A. de los Departamentos de Compras, Bodega y Distribución que deberán cumplir con características en común para de esa forma realizar el estudio correspondiente.

Ellos deberán tener relación directa con la empresa, grado de experiencia mayor a un año en la realización de sus funciones, pertenecer a las áreas de trabajo críticas de análisis como lo son Compras, Bodega y Distribución, además del tipo de actividad que desempeña dentro de la Compañía.

3.2.2 Delimitación de la Población

Los empleados de la empresa que conforman la población para este proyecto son aproximadamente 50, de los cuales 40 corresponden al área de bodega, 8 al departamento de compras y 2 al departamento de distribución.

3.2.3 Tipo de Muestra

El tipo de muestra a utilizar en este proyecto será poblacional, es decir, se aplicará al total de la población.

Mediante este tipo de muestra podremos tomar a todos los empleados de las áreas involucradas en el problema planteado en la Compañía Devies Corp. Para realizar el estudio de campo que nos conllevará a determinar las situaciones que se dan en cada departamento que hacen que se obstaculicen las funciones del proceso de la cadena de abastecimiento.

3.2.4 Tamaño de la Muestra

Para el análisis de este proyecto no se determinará una muestra, debido a que la población obtenida es pequeña y nos permite estudiar a todos los empleados según su área de trabajo y las características adquiridas.

De esta manera podremos tener resultados reales y detallados que nos ayudaran a conocer de forma más amplia las falencias que se generan en la cadena de abastecimiento y el impacto que ocasionan en el manejo estratégico del negocio.

3.2.5 Proceso de Selección

En nuestra investigación utilizaremos la técnica de la encuesta que se aplicará a los empleados de los departamentos de Compras, Bodega y Distribución de la empresa Devies Corp. en sus diferentes áreas de trabajo.

3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

3.3.1 Métodos Teóricos

Analítico – Sintético.- El método analítico es la separación de un todo en sus partes, este método se fundamenta en que para estudiar un fenómeno es necesario conocer la problemática de cada uno de sus componentes, mientras que el método sintético es la síntesis o unión de los componentes de forma sistemática con el fin de rencontrar la individualidad del problema encontrado.

En el proyecto se utilizará el método analítico para el estudio de los componentes del proceso de la cadena de abastecimiento, necesitamos conocer la problemática existente para luego con la síntesis unir todas estas conclusiones y llegar a un resultado satisfactorio.

Hipotético – Deductivo.- Para realizar el método hipotético- deductivo tenemos que realizar varios pasos: observación del método a estudiar, crear una hipótesis

para explicar dicho acontecimiento, deducir las consecuencias o circunstancias que conllevan a esta problemática y verificar o comprobar que tan ciertas son las deducciones comparadas con la experiencia.

Este método obliga al científico a combinar las reflexiones alcanzadas con las circunstancias observadas. Ante este análisis nosotros compararemos nuestras hipótesis con la situación real que se está dando en la empresa Devies Corp.

Inductivo – Deductivo.- Es un modo de inducir o predecir, esto significa ir más allá de lo evidente, se basa en la observación de un fenómeno para luego investigar y realizar generalidades que nos llevarán a la confirmación de nuestras indagaciones. El método inductivo – deductivo incita al ser humano a descubrir, analizar y asimilar diferentes criterios mediante el dominio de su inteligencia.

Con la aplicación de este método podremos llegar a determinar las causas y efectos que surgen de la problemática de nuestro estudio y analizaremos los criterios de los encuestados.

3.3.2 Métodos Empíricos

Observación Directa.- La observación directa es un método que consiste básicamente en observar y recoger las actuaciones y comportamientos de las personas. Utilizaremos este método para observar el comportamiento de los empleados de cada área involucrada en relación a las funciones que desempeñan y el impacto que tienen dentro del proceso de la cadena de abastecimiento.

3.3.3 Técnicas e Instrumentos

Encuesta.- La encuesta es una técnica de investigación en la cual se busca obtener información mediante un cuestionario prediseñado por el investigador que desea conocer la situación actual, sobre una problemática específica.

El cuestionario debe ser elaborado con preguntas acorde a la situación, al tipo de encuestados y a la información que se quiere levantar. Para la presente

investigación se utilizara la técnica de la encuesta que será aplicada a los empleados de los Departamentos de Compras, Bodega y Distribución. El cuestionario constará de preguntas cerradas que no permitirán la filtración de información, ni malos entendidos.

3.4 PROPUESTA DE PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN

Luego de aplicar la encuesta a toda la población objeto de estudio y haber obtenido la información relevante y necesaria, procederemos a tabular los datos mediante tablas dinámicas en el programa Microsoft Excel que nos ayudará en la clasificación y el orden de las pregunta, presentándonos al final los resultados individuales de cada ítem, que nos servirán para la realización de los gráficos estadísticos y el posterior análisis de la información.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

La administración de las empresas está dando un cambio trascendental en la actualidad, dejando atrás procesos arcaicos que atrasaban la operatividad de una organización, hoy en día el éxito empresarial depende mucho de la visión de los administradores en mejorar las falencias que afectan su entorno organizacional, empleando nuevas políticas, procesos o a su vez adquiriendo herramientas que optimicen las actividades administrativas a través de manuales, directrices, los mismos que sirven de apoyo al talento humano en la actividad o función que realiza en determinada área.

La tecnología es otro elemento importante en el desarrollo de la empresa ya que a través de sistemas sofisticados se podrá canalizar la información que manejan los empleados con la finalidad de agilizar los procesos que identifican la actividad a la cual está inmersa la compañía, también es un apoyo para mantener una razonabilidad de los datos expuestos en los estados financieros que toda empresa debe presentar una vez terminado el periodo comercial.

Todos estos indicadores proyectan una buena imagen tanto para los usuarios internos (talento humano de la empresa) como externos (clientes), dando como resultados altos niveles de rentabilidad y permanencia en el mercado a la par de grandes empresas reconocidas a nivel local y nacional.

La información se presenta de manera organizada. Las encuestas que se realizaron fueron a los trabajadores de bodega y distribución y al personal administrativo del área de compras de la compañía, así mismo la entrevista se llevó a cabo a nivel de

Jefatura del área de Bodega y Logística. La entrevista contenía seis preguntas dirigidas al Gerente del área. El cuestionario de la encuesta consistió en trece preguntas seleccionadas.

Además se elaboró una guía de observación de algunos aspectos relevantes dentro del área de Bodega.

Los resultados se presentan en forma ordenada en hojas posteriores, se podrá apreciar los resultados obtenidos de las encuestas realizadas, que luego serán tabulados y consolidados en cuadros gráficos. Una vez presentados los resultados, éstos son analizados de acuerdo al criterio del investigador. Finalmente son comparados con las hipótesis planteadas al inicio de la investigación.

4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS.

Los resultados obtenidos luego de la tabulación de los datos recopilados por medio de las encuestas realizadas a los empleados del área de Bodega de la empresa, pertenecen al rango de edades de 20 años en adelante, nos brindó la información requerida para poder continuar con el presente estudio conociendo las necesidades y preferencias de los consumidores externos e internos, lo cual nos permitió implementar las políticas para el mejoramiento de la Cadena de abastecimiento en Devies Corp. S.A.

4.3 RESULTADOS

ANÁLISIS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE BODEGA, COMPRAS Y DISTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA DEVIES CORP S.A.

1.- ¿Cree Ud. que los procesos y políticas que se están utilizando actualmente son los adecuados para la ejecución de las actividades del área?

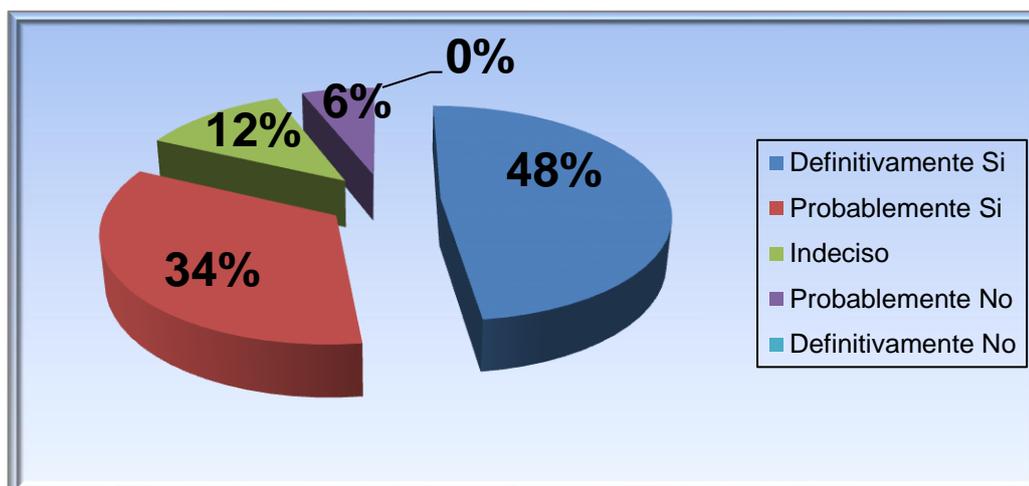
Cuadro 3. Procesos y políticas que se utilizan actualmente

ALTERNANTIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Definitivamente Si	24	48%
Probablemente Si	17	34%
Indeciso	6	12%
Probablemente No	3	6%
Definitivamente No	0	0%
TOTAL	50	100%

Fuente: Resultados de encuesta aplicada a trabajadores de Devies Corp. S.A.

Responsables: Marichale y Peñaherrera

Gráfico 1. Procesos y políticas que se utilizan actualmente



Fuente: Resultados de encuesta aplicada a trabajadores de Devies Corp. S.A.

Responsables: Marichale y Peñaherrera.

ANÁLISIS:

Los trabajadores consideran que a pesar de existir procesos y políticas no son tan adecuados para la ejecución de las actividades del área de Bodega.

2.- ¿En la empresa existen horarios para recibir la mercadería que ha sido enviada por los proveedores?

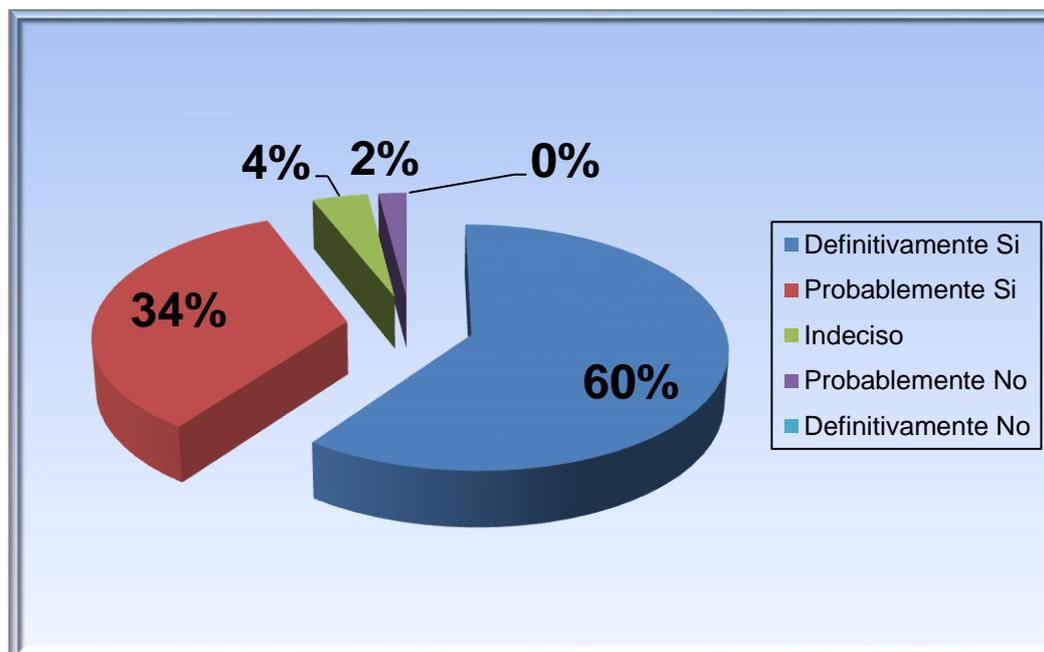
Cuadro 4. Existencia de horarios para recibir la mercadería.

ALTERNANTIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Definitivamente Si	30	60%
Probablemente Si	17	34%
Indeciso	2	4%
Probablemente No	1	2%
Definitivamente No	0	0%
TOTAL	50	100%

Fuente: Resultados de encuesta aplicada a trabajadores de Devies Corp. S.A.

Responsables: Marichale y Peñaherrera.

Gráfico 2. Existencia de horarios para recibir la mercadería.



Fuente: Resultados de encuesta aplicada a trabajadores de Devies Corp. S.A

Responsables: Marichale y Peñaherrera.

ANÁLISIS:

Mediante la encuesta planteada en la empresa Devies Corp. los trabajadores nos dieron a conocer que si existen horarios para la recepción de mercadería enviada por los proveedores.

3.- ¿Se cumplen los horarios establecidos para la recepción de mercadería?

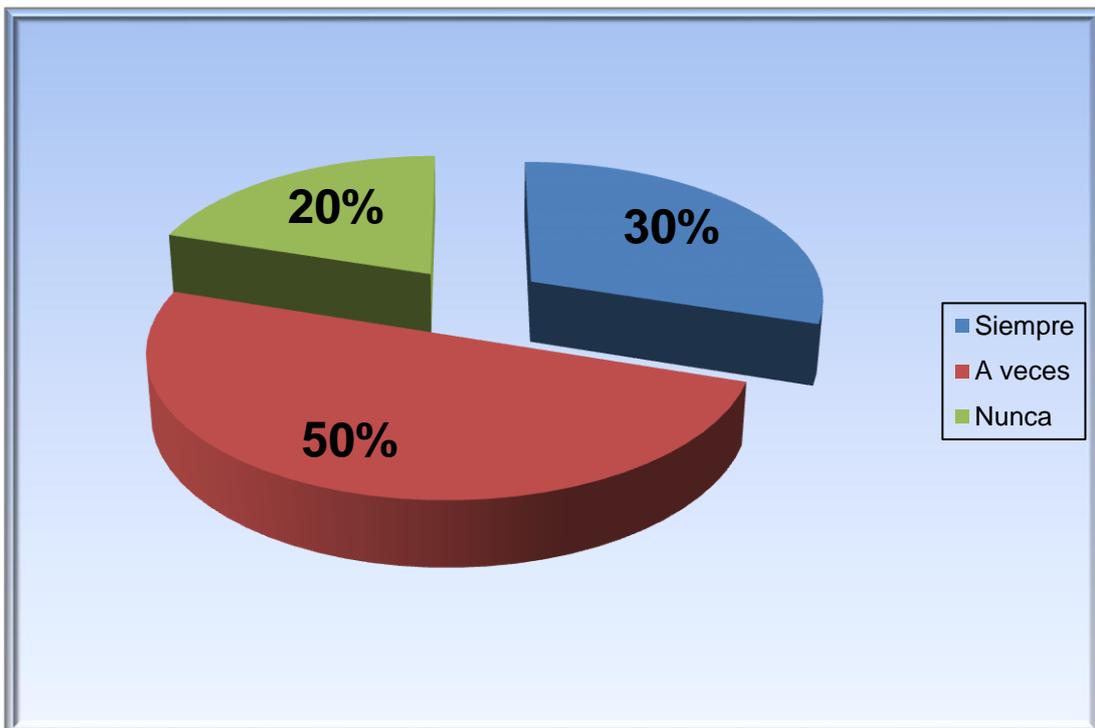
Cuadro 5. Cumplimiento de horarios establecidos para la recepción de mercadería

ALTERNANTIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Siempre	15	30%
A veces	25	50%
Nunca	10	20%
TOTAL	50	100%

Fuente: Resultados de encuesta aplicada a trabajadores de Devies Corp. S.A.

Responsables: Marichale y Peñaherrera.

Gráfico 3. Cumplimiento de horarios establecidos para la recepción de mercadería.



Fuente: Resultados de encuesta aplicada a trabajadores de Devies Corp. S.A.

Responsables: Marichale y Peñaherrera.

ANÁLISIS:

Según las respuestas obtenidas podemos constatar que en la empresa no se están cumpliendo los horarios establecidos para la recepción de mercadería.

4.- ¿Uds. disponen de algún sistema que controle el inventario de mercadería existente en las bodegas de la empresa?

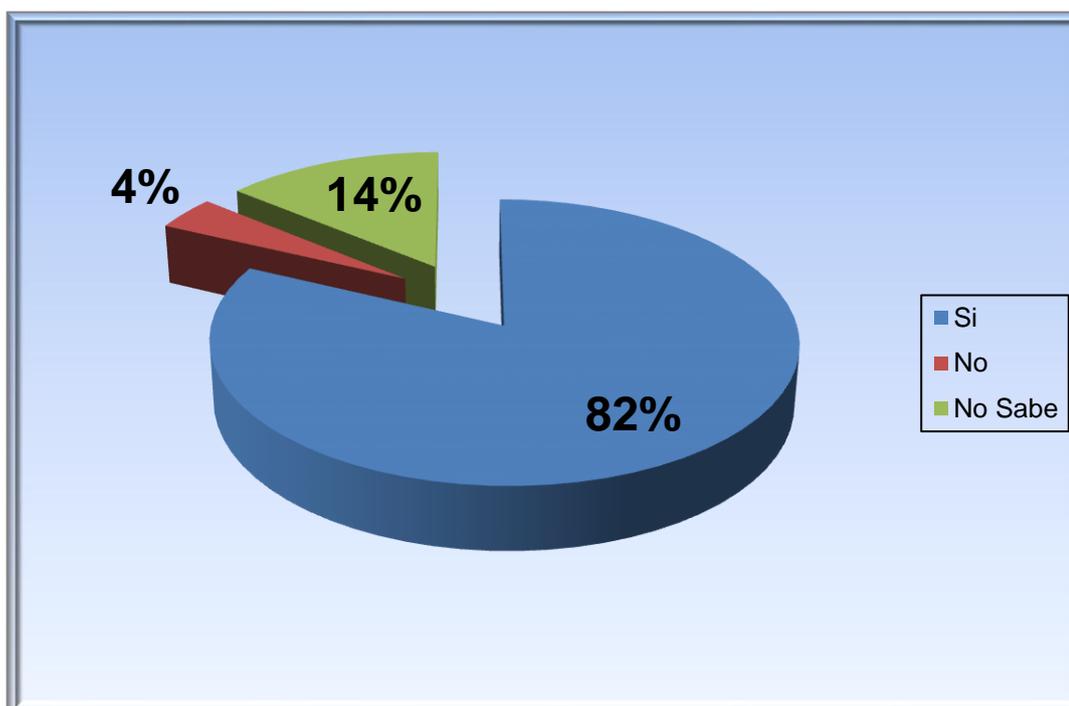
Cuadro 6. Existe sistema que controle el inventario de mercadería.

ALTERNANTIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Si	41	82%
No	2	4%
No sabe	7	14%
TOTAL	50	100%

Fuente: Resultados de encuesta aplicada a trabajadores de Devies Corp. S.A.

Responsables: Marichale y Peñaherrera.

Gráfico 4. Existe sistema que controle el inventario de mercadería.



Fuente: Resultados de encuesta aplicada a trabajadores de Devies Corp. S.A.

Responsables: Marichale y Peñaherrera.

ANÁLISIS:

A través de la encuesta planteada a los trabajadores podemos conocer que la empresa si cuenta con un sistema que controla el inventario de mercadería existente en las bodegas.

5.- ¿El proceso de Recepción de mercadería que se realiza en la empresa es ágil, rápido y oportuno?

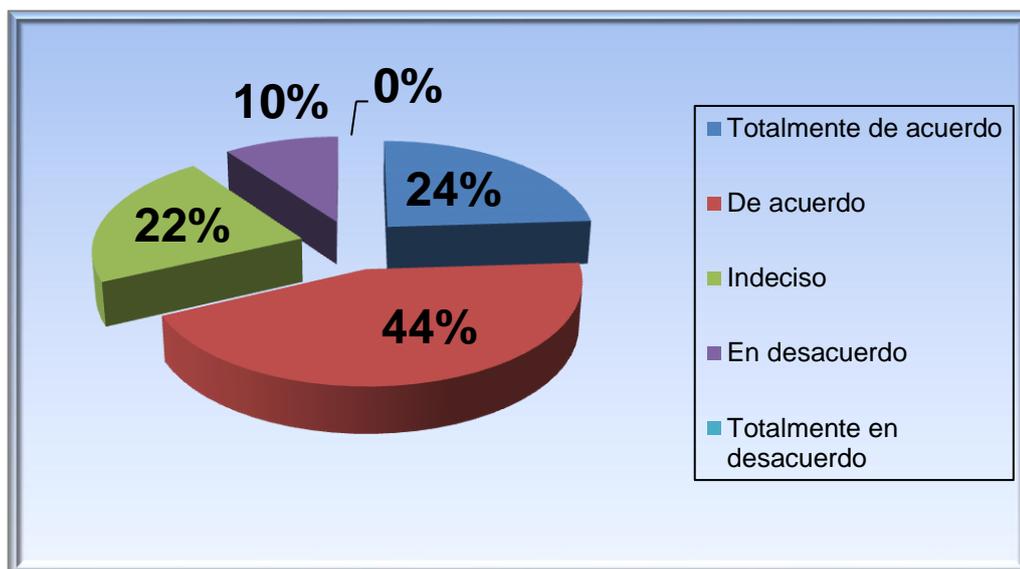
Cuadro 7. Proceso de recepción de mercadería es ágil, rápido y oportuno

ALTERNANTIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Totalmente de acuerdo	12	24%
De acuerdo	22	44%
Indeciso	11	22%
En desacuerdo	5	10%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	50	100%

Fuente: Resultados de encuesta aplicada a trabajadores de Devies Corp. S.A.

Responsables: Marichale y Peñaherrera.

Gráfico 5. Proceso de recepción de mercadería es ágil, rápido y oportuno



Fuente: Resultados de encuesta aplicada a trabajadores de Devies Corp. S.A.

Responsables: Marichale y Peñaherrera.

ANÁLISIS:

Los encuestados que son trabajadores del área de bodega al autoevaluarse consideran que el trabajo que ellos desarrollan es ágil, rápido y oportuno, sin embargo el porcentaje de indecisos nos deja claro que los procesos no son los más adecuados.

6.- ¿El sistema operativo que cuenta la empresa muestra la información real y a tiempo?

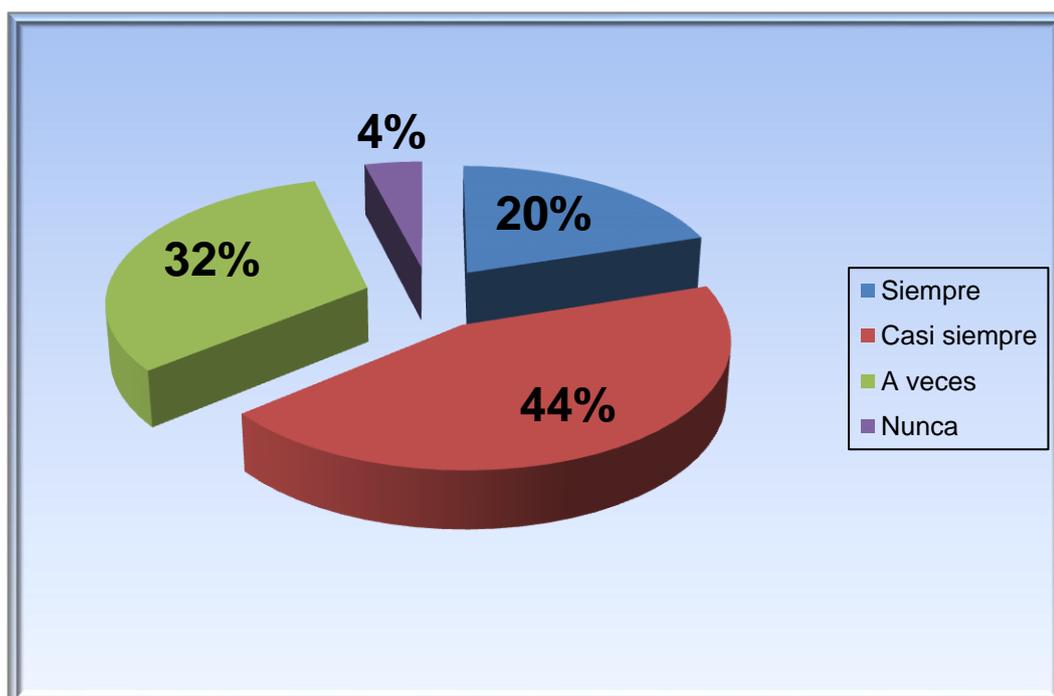
Cuadro 8. El sistema operativo muestra la información real y a tiempo.

ALTERNANTIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Siempre	10	20%
Casi siempre	22	44%
A veces	16	32%
Nunca	2	4%
TOTAL	50	100%

Fuente: Resultados de encuesta aplicada a trabajadores de Devies Corp. S.A.

Responsables: Marichale y Peñaherrera.

Gráfico 6. El sistema operativo muestra la información real y a tiempo.



Fuente: Resultados de encuesta aplicada a trabajadores de Devies Corp. S.A.

Responsables: Marichale y Peñaherrera.

ANÁLISIS:

Según las encuestas realizadas a los empleados de la empresa Devies Corp. nos podemos dar cuenta que el sistema operativo con el que ellos cuentan no siempre muestra la información real y a tiempo.

7.- ¿Considera Ud. que el personal de distribución es competente y está capacitado para el dominio de sus funciones?

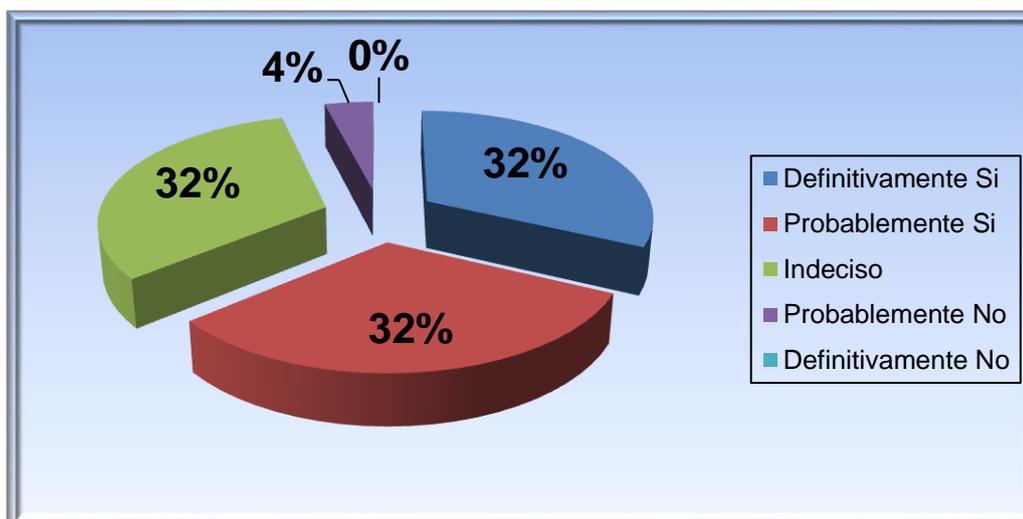
Cuadro 9. Personal de distribución es competente y está capacitado para el dominio de sus funciones.

ALTERNANTIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Definitivamente Si	16	32%
Probablemente Si	16	32%
Indeciso	16	32%
Probablemente No	2	4%
Definitivamente No	0	0%
TOTAL	50	100%

Fuente: Resultados de encuesta aplicada a trabajadores de Devies Corp. S.A.

Responsables: Marichale y Peñaherrera.

Gráfico 7. Personal de distribución es competente y está capacitado para el dominio de sus funciones.



Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de Devies Corp. S.A.

Responsables: Marichale y Peñaherrera.

ANÁLISIS:

Ante la información obtenida nos han demostrado que el personal de distribución que labora en la empresa si es competente y está capacitado para el dominio de sus funciones.

8.- ¿Cree Ud. que se realiza la entrega de mercadería a los clientes a tiempo?

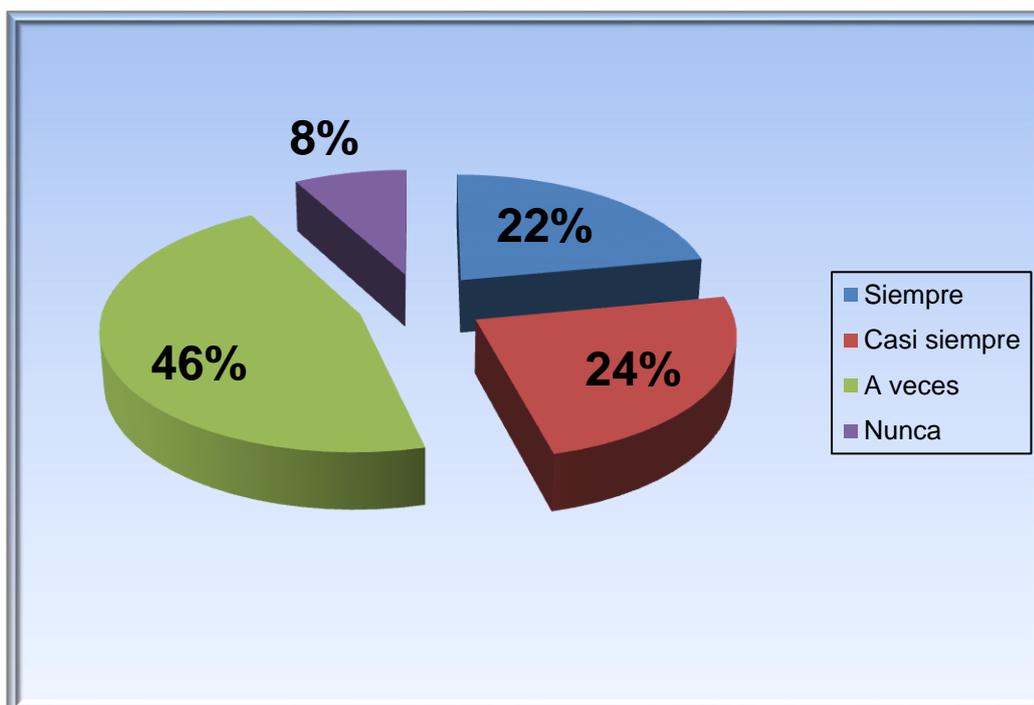
Cuadro 10. Se realiza la entrega de mercadería a los clientes a tiempo.

ALTERNANTIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Siempre	11	22%
Casi siempre	12	24%
A veces	23	46%
Nunca	4	8%
TOTAL	50	100%

Fuente: Resultados de encuesta aplicada a trabajadores de Devies Corp. S.A.

Responsables: Marichale y Peñaherrera.

Gráfico 8. Se realiza la entrega de mercadería a los clientes a tiempo.



Fuente: Resultados de encuesta aplicada a trabajadores de Devies Corp.S.A.

Responsables: Marichale y Peñaherrera.

ANÁLISIS:

De acuerdo a lo que manifestaron los encuestados la empresa no está realizando a tiempo la entrega de mercadería a sus clientes.

9.- ¿Cree Ud. que los Clientes están satisfechos con el servicio que le brinda la empresa?

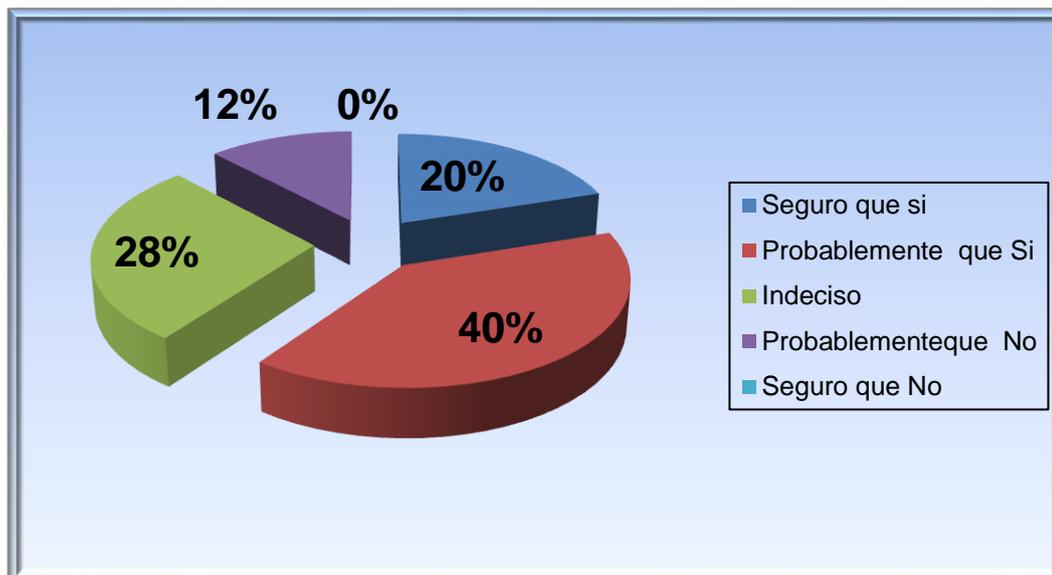
Cuadro 11. Clientes satisfechos con el servicio que le brinda la empresa.

ALTERNANTIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Seguro que si	10	20%
Probablemente Si	20	40%
Indeciso	14	28%
Probablemente No	6	12%
Seguro que No	0	0%
TOTAL	50	100%

Fuente: Resultados de encuesta aplicada a trabajadores de Devies Corp. S.A.

Responsables: Marichale y Peñaherrera.

Gráfico 9. Clientes satisfechos con el servicio que le brinda la empresa.



Fuente: Resultados de encuesta aplicada a trabajadores de Devies Corp. S.A.

Responsables: Marichale y Peñaherrera.

ANÁLISIS:

Según la tabla de porcentajes los empleados tienen diferentes opiniones sobre el nivel de satisfacción que los clientes tienen con el servicio que les proporciona la empresa Devies Corp.

10.- ¿La empresa les brinda a sus empleados estabilidad laboral?

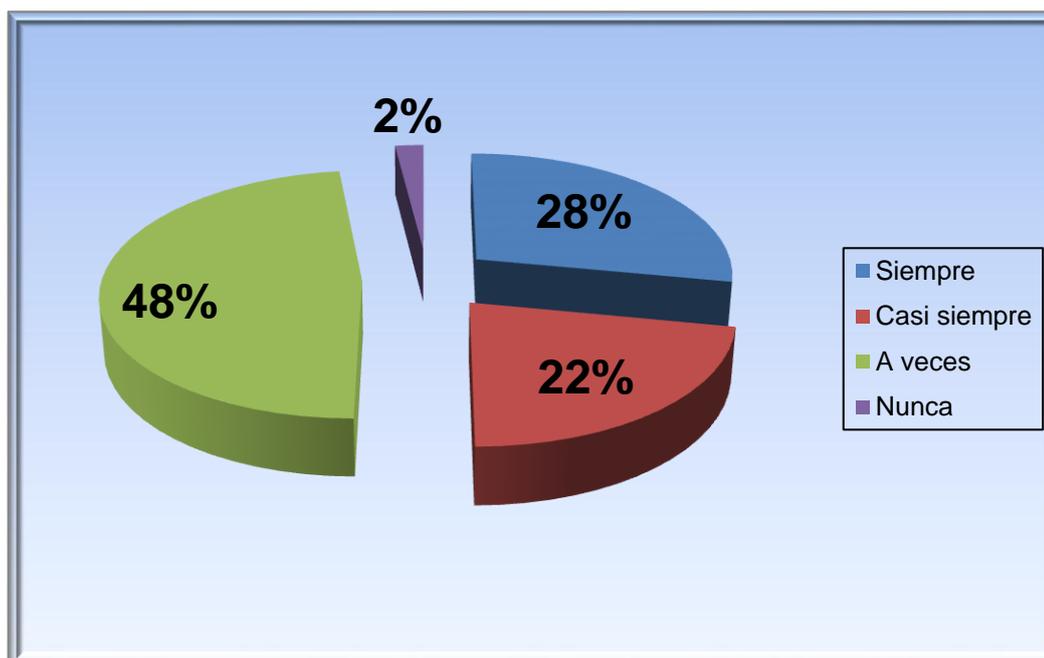
Cuadro 12. Estabilidad laboral a los empleados.

ALTERNANTIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Siempre	14	28%
Casi siempre	11	22%
A veces	24	48%
Nunca	1	2%
TOTAL	50	100%

Fuente: Resultados de encuesta aplicada a trabajadores de Devies Corp. S.A.

Responsables: Marichale y Peñaherrera.

Gráfico 10. Estabilidad laboral a los empleados.



Fuente: Resultados de encuesta aplicada a trabajadores de Devies Corp. S.A.

Responsables: Marichale y Peñaherrera.

ANÁLISIS:

Son diferentes los casos de los empleados de la empresa Devies porque no siempre les brindan estabilidad laboral.

11.- ¿Considera Ud. que existe altos niveles de rotación de personal dentro de la empresa?

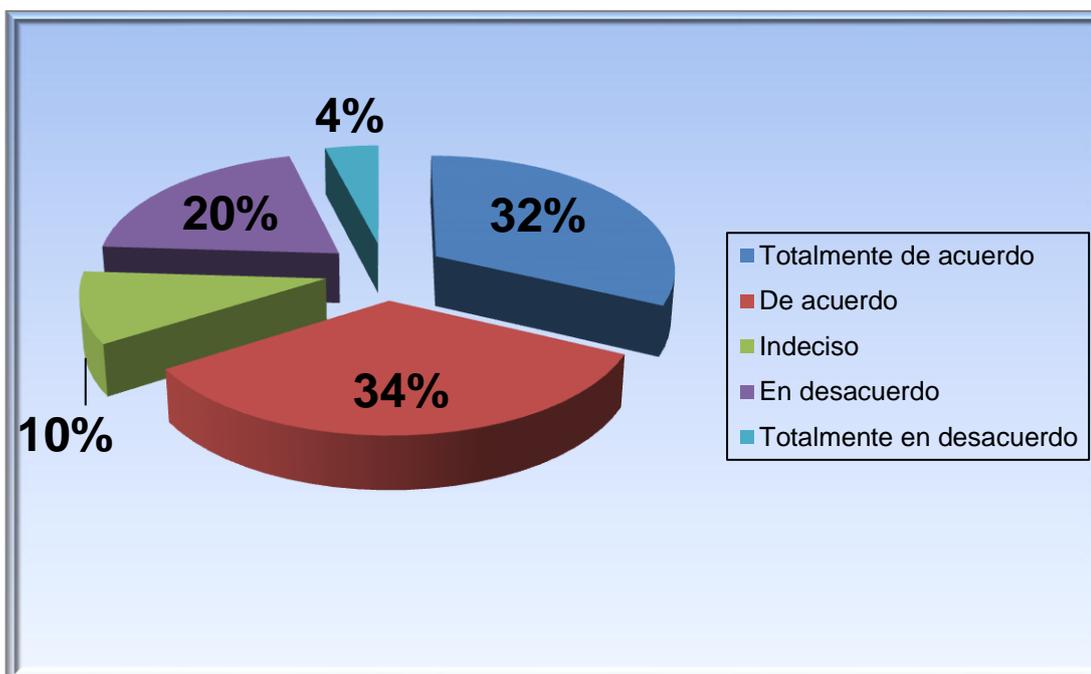
Cuadro 13. Existencia de altos niveles de rotación de personal.

ALTERNANTIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Totalmente de acuerdo	16	32%
De acuerdo	17	34%
Indeciso	5	10%
En desacuerdo	10	20%
Totalmente en desacuerdo	2	4%
TOTAL	50	100%

Fuente: Resultados de encuesta aplicada a trabajadores de Devies Corp. S.A.

Responsables: Marichale y Peñaherrera.

Gráfico 11. Existencia de altos niveles de rotación de personal.



Fuente: Resultados de encuesta aplicada a trabajadores de Devies Corp. S.A.

Responsables: Marichale y Peñaherrera.

ANÁLISIS:

Los empleados están totalmente acuerdo que dentro de la empresa existen altos niveles de rotación que no siempre se les brinda la oportunidad de ser estables.

12.- ¿Cuándo ingresan a laborar a la empresa es fácil adaptarse al ambiente de trabajo?

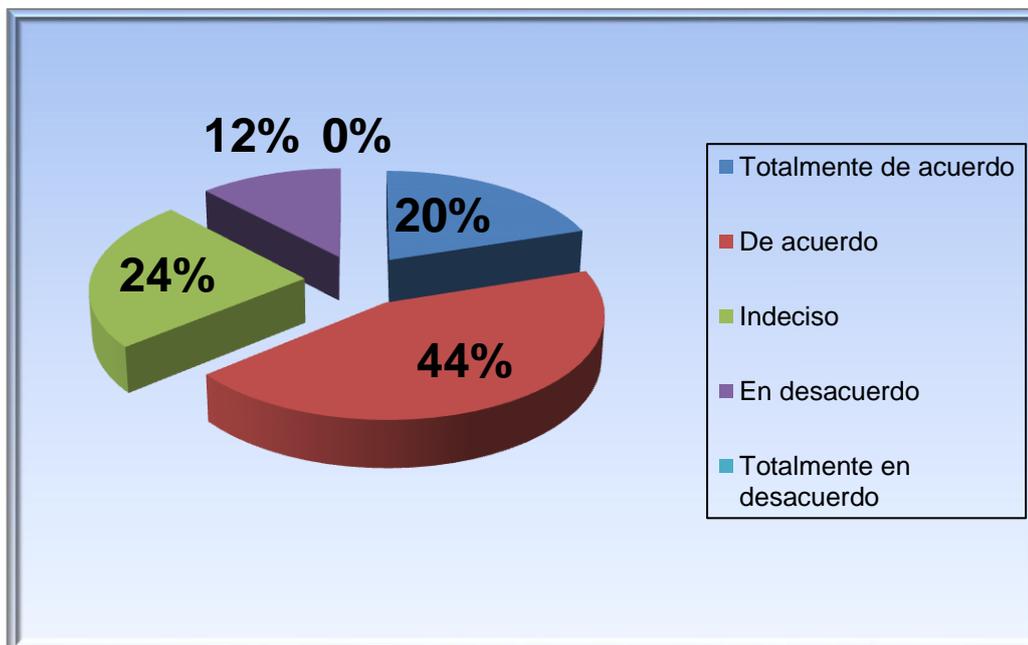
Cuadro 14. Fácil adaptación al ambiente de trabajo.

ALTERNANTIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Totalmente de acuerdo	10	20%
De acuerdo	22	44%
Indeciso	12	24%
En desacuerdo	6	12%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	50	100%

Fuente: Resultados de encuesta aplicada a trabajadores de Devies Corp. S.A.

Responsables: Marichale y Peñaherrera.

Gráfico 12. Fácil adaptación al ambiente de trabajo.



Fuente: Resultados de encuesta aplicada a trabajadores de Devies Corp. S.A.

Responsables: Marichale y Peñaherrera.

ANÁLISIS:

El personal del área de bodega dice que si fue fácil adaptarse al ritmo de trabajo de la empresa al momento de su ingreso.

13.- ¿Considera Ud. que la continua rotación del personal de bodega es un factor que influye en la pérdida de eficiencia en el manejo de las operaciones dentro del área?

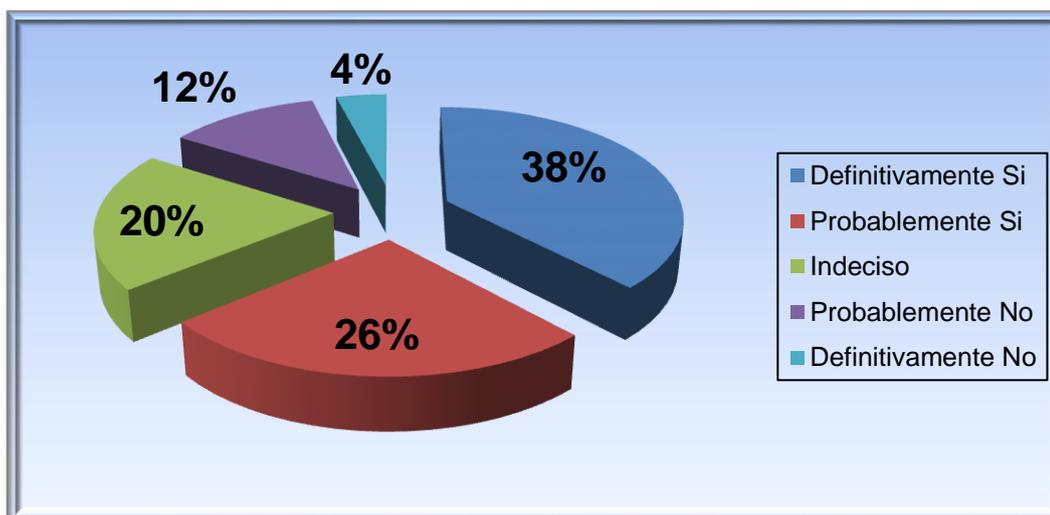
Cuadro 15. Continua rotación del personal de bodega influye en la pérdida de eficiencia dentro del área.

ALTERNANTIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Definitivamente Si	19	38%
Probablemente Si	13	26%
Indeciso	10	20%
Probablemente No	6	12%
Definitivamente No	2	4%
TOTAL	50	100%

Fuente: Resultados de encuesta aplicada a trabajadores de Devies Corp. S.A.

Responsables: Marichale y Peñaherrera.

Gráfico 13. Continua rotación del personal de bodega influye en la pérdida de eficiencia dentro del área.



Fuente: Resultados de encuesta aplicada a trabajadores de Devies Corp. S.A.

Responsables: Marichale y Peñaherrera.

ANÁLISIS:

Definitivamente los trabajadores operativos manifestaron que la continua rotación del personal de bodega es un factor que influye en la pérdida de eficiencia en el manejo de las operaciones dentro del área.

ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA

Entrevista aplicada al Ing. Carlos Realpe; Gerente de Bodega y Logística

Edad: 42 años **Sexo:** F M **Cargo:** Gerente de Bodega y Logística
Tiempo de Trabajo: 4 años

1.- ¿Existe un sistema de procesos y políticas que rija el funcionamiento de este Departamento?

No existe un sistema de procesos que especifique las funciones pertinentes o competentes al Departamento de Bodega, debido a esto existen diversas falencias en la coordinación en la recepción de mercadería y su despacho oportuno.

2.- ¿Existe una coordinación directa entre los departamentos Bodega, Compras y Distribución?

A simple vista si, la comunicación se da vía email o telefónica se coordinan horarios pero muchas veces los proveedores (parte externa) no cumplen con los horarios establecidos por tal motivo se descordinan las actividades.

3.- ¿Considera Ud. que el sistema de información en el control de inventarios es oportuno?

No es suficiente el sistema de información actual, ya que existen ocasiones que los errores se anulan y se puede modificar, desde allí la manipulación del sistema ocasiona que los saldos de los productos en ciertas ocasiones no sean los mismos que están físicamente.

4.- ¿Cree Ud. que los resultados que proporciona el sistema coinciden siempre con el stock físico que se mantiene en la Bodega?

No, en muchas ocasiones no coinciden dichos saldos.

5.- ¿Puede Ud. tomar decisiones respecto al funcionamiento del Departamento?

Sí, mi responsabilidad es la coordinación y eficiencia del departamento para lo cual como Gerente del departamento dispongo de autoridad para ejecutar ciertas actividades que conciernan con la administración y productividad del área.

6.- ¿Estaría Ud. de acuerdo con la aplicación de un manual de políticas para el control general de comercialización de la empresa?

Por supuesto siempre y cuando nos facilite el control y genere eficacia en el proceso recepción – despacho de mercadería.

GUÍA DE OBSERVACIÓN APLICADA AL ÁREA DE BODEGA DE LA EMPRESA DEVIES CORP S.A.

Cuadro 16. Guía de Observación

N°	ASPECTOS A SER OBSERVADOS	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	Funcionabilidad de la cadena de abastecimiento			■		
2	Estimación de saldos reales de los productos		■			
3	Sectorización de los productos			■		
4	Segregación de funciones			■		
5	Optimización del tiempo			■		
6	Coordinación de las rutas de distribución			■		
7	Adaptación del personal				■	
8	Rotación del personal			■		
9	Comunicación interna entre las áreas involucradas		■			
10	Satisfacción de los clientes				■	

Fuente: Resultados de Guía de Observación efectuada en el área de Bodega de Devies Corp. S.A.

Responsables: Marichale y Peñaherrera.

Análisis:

De acuerdo a la guía de observación que hemos realizado, se indica que dentro del área de bodega de la empresa Devies Corp. S.A. la funcionabilidad de la cadena de abastecimiento es buena, sin embargo la estimación de los saldos reales de los

productos es regular ya que existen diferencias entre el stock que refleja el sistema referente a lo que se presenta físicamente.

Se recalca que los productos si se encuentran sectorizados dentro del área y esto es bueno ya que permite la ubicación de manera fácil y rápida, así también las funciones de los trabajadores se encuentran establecidas permitiendo que se desenvuelvan de manera eficiente optimizando el tiempo. Por otro lado las rutas de distribución se coordinan de una manera adecuada lo cual permite obtener la satisfacción de los clientes.

Además el personal que ingresa a laborar al área de bodega se adapta a sus labores de manera rápida lo cual permite que cumplan sus funciones a cabalidad, no obstante se indica que existe rotación del mismo y no es lo adecuado porque el personal llega a dominar sus funciones y debe adaptarse a otras actividades; esto también influye en la comunicación interna de las áreas involucradas como son Bodega, compras y distribución que en muchas ocasiones no coordinan las actividades.

CONCLUSIONES:

Devies Corp. S.A. debe establecer un manual de políticas que rijan la cadena de abastecimiento. El Gerente de Bodega y Logística indica que hay ciertos parámetros que facilitan la funcionabilidad dentro de las áreas involucradas: Bodega, Compras y Distribución.

Así también el Departamento de Compras ha establecido horarios de recepción de mercadería para los proveedores con el fin de evitar contratiempos y en lo posterior el Área de Bodega pueda efectuar el almacenamiento de la mercadería para poder realizar los despachos a los clientes de manera ágil y eficiente, optimizando el tiempo; cabe indicar que en muchas ocasiones este proceso se retrasa debido a que los saldos de los productos reflejados en el sistema al momento de facturar no coinciden con el stock físico de los mismos.

Por tal situación el Gerente del área, está de acuerdo con la implementación de un manual de políticas para un mejor desarrollo de las actividades tanto operacionales

como administrativas, por ejemplo control y adecuación de mercaderías, control de ingresos y despachos, optimización del tiempo, satisfacción del cliente; porque esto ayudará a la empresa a seguir expandiéndose y consolidándose en el futuro.

4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS	
<p>➤ Si se establecen nuevas políticas internas en el área de Bodega entonces mejorará la funcionabilidad de la cadena de abastecimiento en la empresa Devies Corp. S.A.</p>	<p>Según las respuestas obtenidas a la pregunta 1 de la encuesta, a la pregunta 1 de la entrevista y al aspecto 1 de la guía de observación se comprueba que la empresa necesita establecer nuevas políticas internas para el área de Bodega y la funcionabilidad de su cadena de abastecimiento.</p>
<p>➤ Si se mantienen los procesos de Recepción de mercadería entonces continuaran las deficiencias del stock de Inventario de la empresa.</p>	<p>Ante las respuestas que surgieron de los empleados de la empresa Devies Corp. en las preguntas 2,3 y 5 de la encuesta, también a las preguntas 1 y 2 de la entrevista y a los aspectos 3 y 9 de la guía de observación podemos deducir que los actuales procesos de recepción de mercadería son los que conllevan a que existan falencias en el stock de inventario.</p>
<p>➤ El actual control de inventario no informa oportunamente sobre los ingresos y egresos de mercadería.</p>	<p>Después de analizar las respuestas de las preguntas 4 y 6 de las encuestas, 3 y 4 de la entrevista y al aspecto 2 de la guía de observación podemos deducir que se cumple nuestra hipótesis que el actual control de inventarios no informa oportunamente sobre los ingresos y egresos de mercadería que se dan dentro del área de Bodega.</p>
<p>➤ El nuevo sistema de procesos para la coordinación de rutas de distribución generara satisfacción en los clientes.</p>	<p>Las respuestas de las preguntas 7,8 y 9 de las encuestas, y los aspectos 6 y 10 de la guía de observación nos afirman que la implementación de un nuevo sistema que regule la coordinación de las rutas de distribución generará satisfacción en los clientes.</p>
<p>➤ La inestabilidad laboral del personal de bodega genera alteraciones en el manejo de las operaciones del área.</p>	<p>En las respuestas obtenidas de las preguntas 10,11,12 y 13 de las encuestas, también en los aspectos 7 y 8 de la guía de observación concluimos que la inestabilidad laboral que tienen los empleados de empresa es un factor que influye en el dominio de las operaciones del área.</p>
<p>➤ El actual sistema organizacional de bodega incrementa el tiempo de despacho de la mercadería.</p>	<p>Las respuestas de la pregunta 8 de las encuestas y los aspectos 3 y 5 de la guía de observación nos permite concluir diciendo que el actual sistema organizacional que se rige en la empresa incrementa los tiempos en que se despacha la mercadería a los clientes.</p>

laborado por: Marichale y Peñaherrera

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 TEMA

Implementación de políticas internas en el área de Bodega para el mejoramiento de la funcionabilidad de la Cadena de Abastecimiento en la empresa Devies Corp. S.A.

5.2 JUSTIFICACIÓN

La cadena de abastecimiento es un proceso que integra, coordina y controla el movimiento de mercadería dentro del área de bodega y las áreas involucradas, utilizando este método podemos mejorar el servicio que ofrece la empresa y cumplir con las expectativas de los clientes en el menor tiempo posible.

La empresa Devies Corp. S.A. ha mostrado un gran crecimiento durante los últimos años, lo cual exige buscar mecanismos para ofrecer un mejor servicio a la gran afluencia de clientes que diariamente realizan transacciones comerciales. Una de las debilidades observadas está relacionada con la operatividad del Departamento de Bodega, donde los procesos marcan una diferencia con los inicios de la empresa.

Es indiscutible la necesidad de mejorar la parte organizacional de este al igual que otros departamentos siendo necesaria la elaboración de las políticas de esta área para un mejor funcionamiento que responda a las exigencias del crecimiento alcanzado.

Los directivos se verán beneficiados con la implementación de nuevas políticas para el mejoramiento de la cadena de abastecimiento que ayudara a los procesos en las áreas operativas de la empresa, la recepción de mercadería en el área de bodega, que exista mayor comunicación dentro los departamentos de bodega, compras, ventas y distribución, optimización de tiempos de despacho, cumplimiento con el plan de ventas, captación y satisfacción de los clientes.

Otros beneficiados serán los empleados ya que este nuevo proceso les ayudara a reducir el tiempo, podrán cumplir con el despacho de mercadería de forma ágil y oportuna, contribuyendo así a un servicio eficiente y de óptima calidad.

Consideramos que la propuesta persigue beneficiar especialmente a los clientes porque permitirá que la empresa les ofrezca un mejor servicio, ahorrándoles tiempo y brindándoles comodidad. Ya que el personal del área de bodega estará mejor capacitado y tendrá mayor dominio sobre sus funciones.

5.3 FUNDAMENTACIÓN

Un manual de políticas dentro de la empresa es la forma más efectiva para alcanzar los objetivos. Al manual de políticas se lo define como “Plan permanente que permite fijar lineamientos específicos para canalizar pensamientos administrativos en pro de la consecución de los objetivos.”⁵

Las políticas escritas son guías para los empleados operativos, que les direcciona dentro de un marco laboral en el que pueden maniobrar las operaciones para cumplir con sus actividades y los objetivos de la administración.

Objetivo de un Manual de Políticas

- Para presentar una visión administrativa de la organización.

⁵http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/432/3/Cap1_Manual_de_gerenciamiento_de_la_cadena_de_abastecimiento_para_las_Pymes_de_Cuenca.pdf

- Precisar las acciones y pasos a seguir por los empleados para el dominio de sus funciones.
- Proporcionar instrucciones para agilizar los procesos.
- Ser instrumento para la orientación e información del personal
- Servir de base para fijar los lineamientos de evaluación del personal.

Importancia de Manual de Políticas

La importancia del manual es muy específica, porque sirve de ayuda y orientación para el personal, que debe conocer los parámetros en los que puede operar dentro de la empresa para la realización de sus actividades, así como también brindara soporte en algunas situaciones en las que surjan malos entendidos.

El manual le ayuda al área administrativa a no repetir las instrucciones.

Ventajas del Manual de Políticas

- El manual de políticas le informa al personal cual es el panorama general dentro del cual va a operar.
- Asegura un trato equitativo para todos los empleados.
- Genera seguridad a los empleados en el cumplimiento de sus actividades.
- Proporciona conocimientos rápidos, claros y precisos a los empleados.

Autorización del Manual

Una vez culminada la elaboración del manual, para su implementación debe ser autorizado por:

- La administración para que se le dé la formalidad y apoyo necesario.

- El responsable de su dirección y creación para constatar que el contenido sea el acordado.
- El consultor externo.

Distribución y Control del Manual

La distribución del manual es un aspecto delicado que se lo debe tener muy en cuenta.

Es conveniente recomendar que el manual no sea distribuido íntegramente a todos los empleados de la organización.

Es preferible hacerle conocer a los empleados solo las políticas específicas que se aplican a su cargo, solo a los administradores y jefes departamentales se les dará a conocer las ediciones completas.

5.4 OBJETIVOS

Objetivo General

Proponer el Manual de Políticas para el Área de Bodega, promoviendo la eficiente funcionabilidad de cada una de las partes que conforman la Cadena de Abastecimiento de la empresa Devies Corp., para satisfacer las necesidades de los clientes en el tiempo indicado.

Objetivos Específicos

- Mejorar las políticas de comunicación interna de la Cadena de Abastecimiento.
- Reducir tiempos de despacho de mercadería en el área de Bodega.
- Ejecutar las políticas que permitan la funcionabilidad en el área de recepción de mercadería.

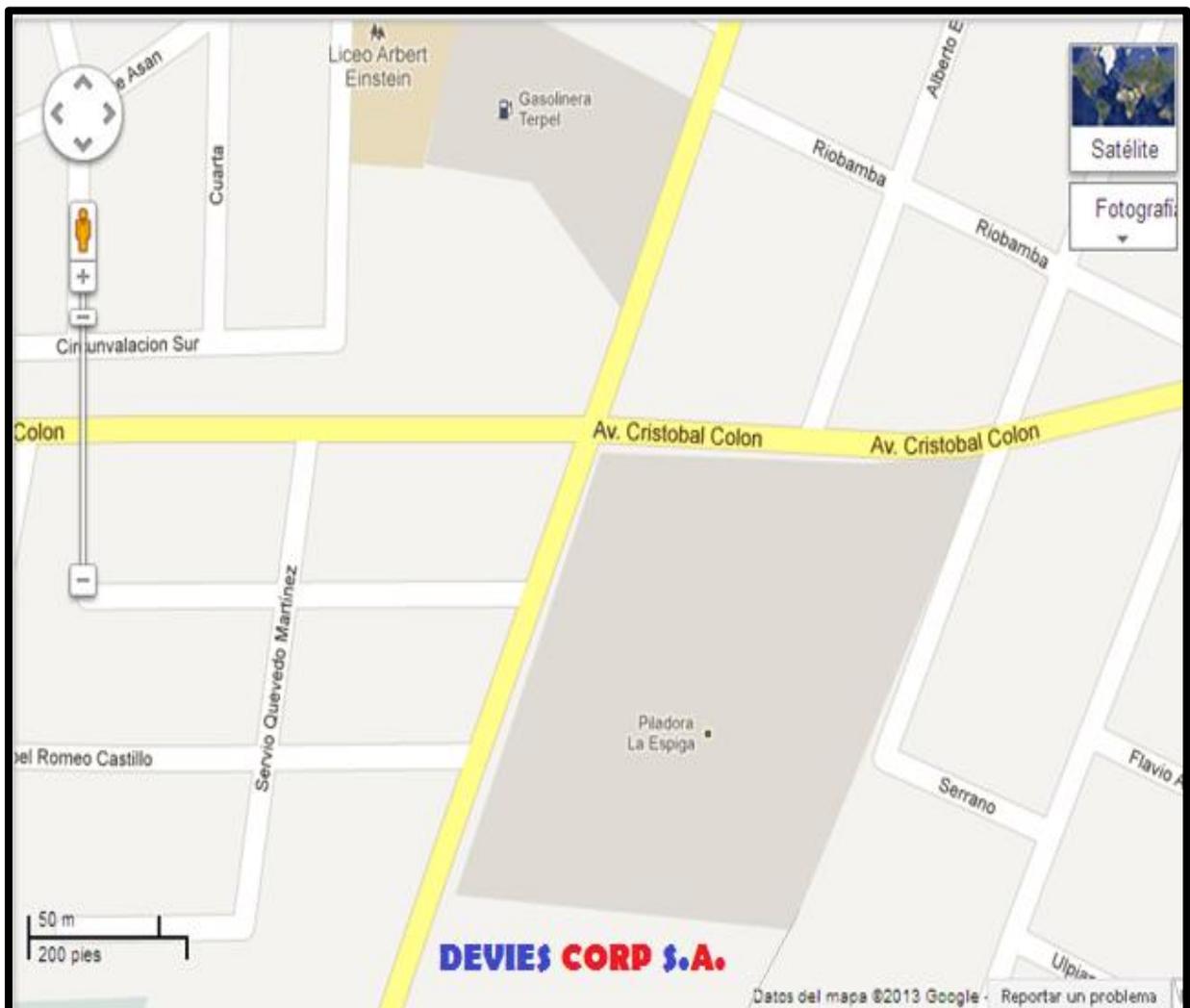
5.5 UBICACIÓN

La empresa DEVIES CORP S.A., se encuentra ubicada en la provincia del Guayas, ciudad de Milagro, en la avenida 17 de Septiembre 1105 y avenida Colón; a lado de la Piladora la Espiga y diagonal a Ecuaquímica.

A continuación se detalla un mapa demostrando la ubicación geográfica de la empresa en estudio.

5.5.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Figura 12. Ubicación geográfica de Devies Corp. S.A.



Fuente: Google maps.

5.5.2 UBICACIÓN ESPECÍFICA

Figura 13. Ubicación específica de Devies Corp. S.A.



Fuente: Archivo de Recursos Humanos – Devies Corp. S.A.

5.6 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

Factibilidad Administrativa

La factibilidad de la propuesta está determinada por el grado de aceptación que presentan los resultados del trabajo de campo realizado, por ello, es necesario realizar un manual de políticas que ayude a mejorar la cadena de abastecimiento en la empresa DEVIES CORP S.A., el cual contará con indicaciones necesarias para optimizar las gestiones internas tales como recepción, almacenamiento y distribución de la mercadería a los clientes, además de mejorar la comunicación dentro de las áreas involucradas.

Es importante que la empresa, cuente con herramientas necesarias para administrar y evaluar los procesos administrativos y operativos mediante la implementación del manual de políticas, el mismo que servirá como directriz al encargado de esa área, mejorando las relaciones entre compañeros de trabajo, con el fin de lograr una mejor organización y un ambiente laboral saludable que permita a la organización obtener altos niveles de rentabilidad.

Misión

Comercializar productos de consumo masivo al por mayor, rentablemente, manteniendo una relación de beneficio mutuo con nuestros clientes y proveedores y desarrollando nuestro personal bajo una política de responsabilidad social empresarial.

Visión

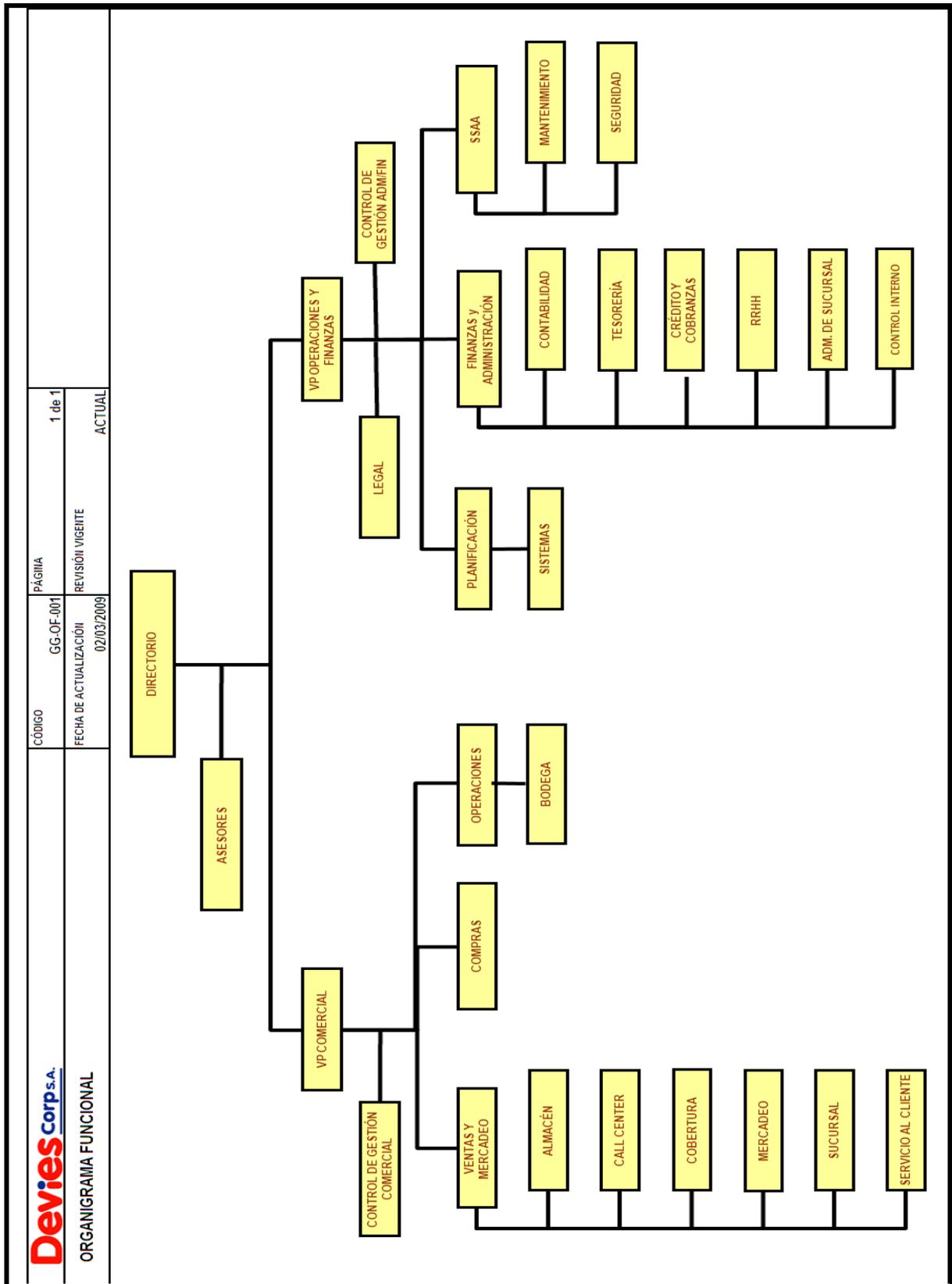
Ser el distribuidor preferido del pequeño y mediano comercio ecuatoriano.

Valores Corporativos

- Amabilidad y atención.
- Orden.
- Honradez.
- Predisposición a cooperar.
- Empeño en los resultados.

Organigrama

Figura 14. Organigrama Funcional de Devies Corp. S.A.



Fuente: Archivo de Recursos Humanos – Devies Corp. S.A.

Cuadro 17.

ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en el negocio • Solidez financiera • Prestigio ante proveedores y bancos • Reconocimiento del comercio • Formalidad legal • Administración innovadora • Cartera de clientes diversificada • Multiformato: Mayorista / Autoservicio / Distribución • Tecnología • Liderazgo en nuestra zona 	<ul style="list-style-type: none"> • Expansión territorial • Líneas demandadas que no tenemos • Introducción de líneas más rentables (importaciones) • Explotar las líneas no tradicionales: Fríos / Bazar / Farmacia • Explotar la tecnología e información disponibles
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de planificación estratégica • Inteligencia de negocios intermitente • Rígido otorgamiento de créditos • Personal no alineado con los objetivos de la empresa • Continuidad • Pérdida de tiempo a la hora de facturar 	<ul style="list-style-type: none"> • Aparición de grandes competidores indirectos en Milagro • “Ventaja” de competidores informales • Economía en recesión

Elaborado por: Marichale y Peñaherrera.

Cuadro 18

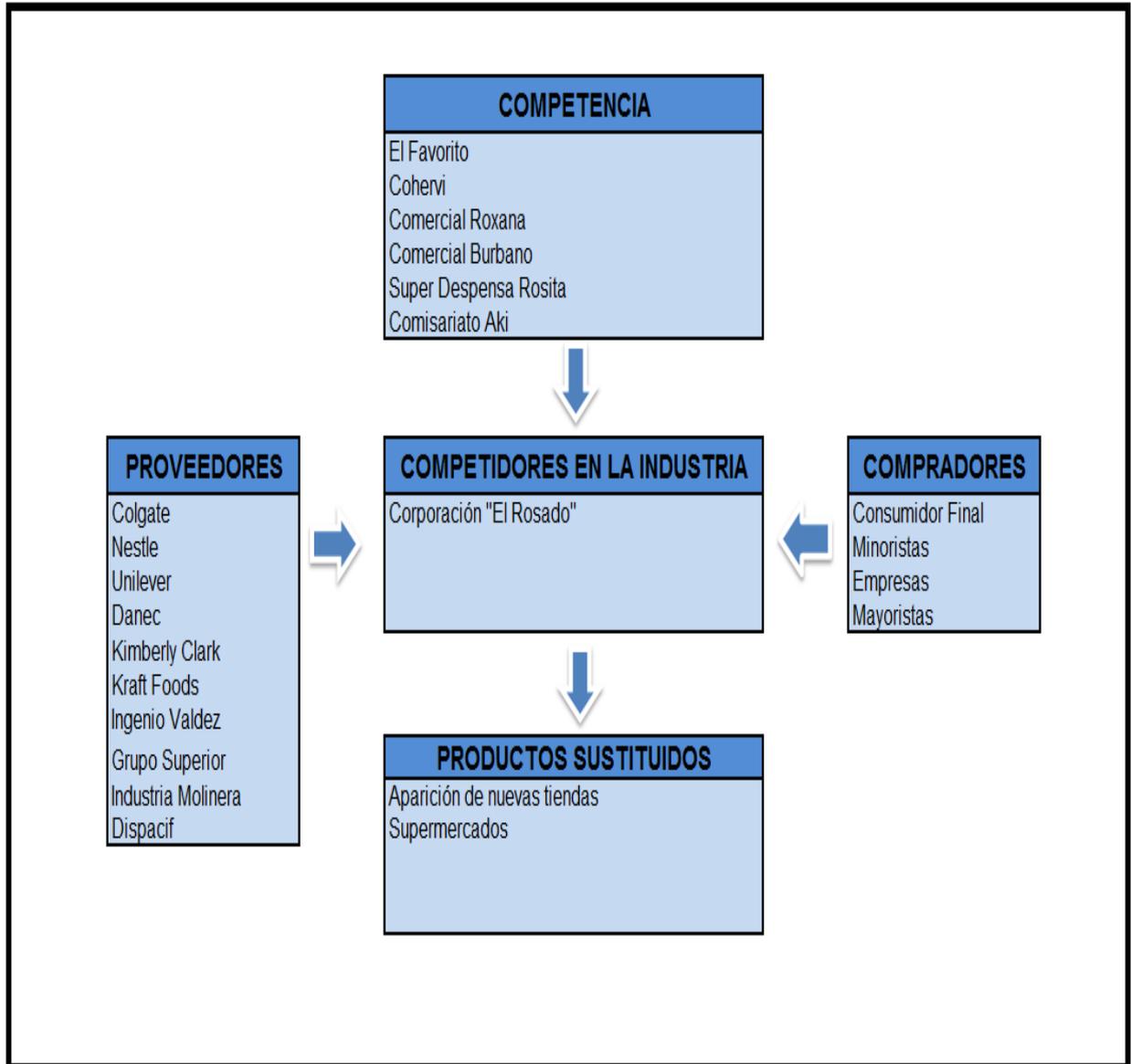
ANÁLISIS FO, FA, DO, DA DEL PROBLEMA

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> ☀ Maquinaria Especializada para las diferentes actividades. ☀ Tecnología de Punta. ☀ Instalaciones Adecuadas. ☀ Rentabilidad. ☀ Flota de camiones propia. 	<ul style="list-style-type: none"> ☀ Falta de comunicación interna. ☀ Falta de planificación y coordinación entre las áreas. ☀ Falta de personal. ☀ Elevados índices de rotación de personal. ☀ Faltantes y sobrantes en el inventario.
FACTORES EXTERNOS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ☀ Brindar capacitaciones al personal para que domine las funciones a realizar dentro de su cargo. ☀ Utilizar las grandes extensiones que se tiene en el área de bodega para realizar la sectorización de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> ☀ Con el uso adecuado de las maquinarias especializadas se podrá optimizar los tiempos de despacho de la mercadería. ☀ Aprovechando la flota de camiones que es un recurso propio de la empresa se podrá coordinar las rutas de distribución de la forma correcta.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> ☀ La Competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ☀ Planificar capacitaciones sobre los temas en que existen falencias dentro de la empresa. ☀ Supervisar que el personal de las áreas involucradas cumpla a cabalidad el manual de políticas que se va a implementar. 	<ul style="list-style-type: none"> ☀ Realizar programas de incentivos para que el personal este motivado y tenga un buen rendimiento laboral. ☀ Implementar normas de seguridad industrial que protejan la integridad del trabajador y de la empresa.

Elaborado por: Marichale y Peñaherrera.

Cuadro 19.

5 FUERZAS DE PORTER.



Elaborado por: Marichale y Peñaherrera.

Análisis Porter:

La selección de la posición competitiva deseada de una empresa, requiere iniciar por la evaluación de la industria en la que se desenvuelve, puesto que este indicador recoge una medida general del atractivo de una industria.

Nuevos Entrantes: En este caso es muy difícil establecer barreras de entrada para la industria a la cual estamos dirigidos, puesto que es un mercado que no tiene mayores complicaciones para acceder.

Competencia: Devies Corp. S.A. tiene varios competidores directos los cuales son: Comisariato AKI, Cohervi, Súper Despensa Rosita, Comercial Roxana, Comercial Burbano, El Favorito, Corporación el Rosado, los que representan una fuerte rivalidad debido a que se enfocan al mismo sector, con igual modelo de negocio. Los competidores indirectos son aquellos pequeños almacenes y casas comerciales dedicados a la venta de productos de consumo masivo.

Poder de Negociación de los Compradores: Es directamente proporcional al volumen de compra que estos realicen. Sin embargo los minoristas y medianos compradores tienen la opción de escoger entre los diferentes supermercados, no obstante los clientes potenciales o mayoristas; puestos que estos compran para negocios y en la realidad no existen muchos supermercados que vendan al por mayor, de acuerdo a los altos niveles de compra pueden ser beneficiados mediante descuentos en los precios de los productos, promociones o algún otro estímulo.

Poder de Negociación de los Proveedores: El poder de negociación de los proveedores es alto debido a que los grandes proveedores son limitados, puesto que venden productos elaborados por sus propias compañías, los cuales no pueden ser adquiridos en otra empresa.

Sustitutos: En la industria que se desenvuelve Devies Corp. S.A. existen sustitutos primarios los cuales son los comisariatos que brindan el mismo servicio que el nuestro y venden productos para mayoristas, así también existen sustitutos secundarios como las tiendas que ofrecen los productos pero en menor cantidad a los clientes o consumidores finales.

A pesar de distribuir productos de excelente calidad que satisfacen necesidades específicas de sus clientes, Devies necesita mejorar la funcionabilidad de la cadena de abastecimiento, la misma que involucra tres áreas críticas que son: Bodega, Distribución y Compras.

El área de bodega es la más importante dentro del proceso de la cadena de abastecimiento ya que incluye 3 sub áreas que son: recepción, almacenamiento y despacho.

En el área de recepción de mercadería se encuentran:

- Supervisor del área
- Asistente Administrativo
- Receptores
- Montacarguistas

Las actividades generales que se efectúan en ésta área son las siguientes:

- Verificación del pedido.
- Recepción de la mercadería por medio de la pócket.
- Confirmación de la factura de compras.
- Creación de códigos.
- Ingreso al sistema de la mercadería.
- Envío de facturas al área de compras para su respectivo costeo y posterior venta.

En el área de despacho se realiza la entrega de la mercadería ya sea presencial o de cobertura (distribución de productos), en la misma se encuentran:

- Supervisor.
- Asistente Administrativo.
- Chequeadores.
- Estibadores y ubicadores de mercadería.
- Choferes.
- Personal de distribución.

En ésta área se realizan las siguientes actividades:

SUPERVISOR:

- Ordena las notas de pedido para su respectivo despacho según la hora de llegada del cliente.
- Organiza las entregas de cobertura.
- Dirige a su personal a cargo, motivándolos al cumplimiento de sus funciones.
- Verifica que el área se mantenga limpia y ordenada.
- Controla los tiempos de despacho para evitar errores en los mismos.

ASISTENTE ADMINISTRATIVO

- Confirma las notas de pedido enviadas por el Departamento de Ventas.
- Elabora las notas de crédito a los clientes, por concepto de devoluciones, descuentos.
- Realiza egresos e ingresos de mercadería.
- Lleva el control de cambios de productos averiados.
- Emite facturas de ventas.
- Mantiene un archivo adecuado de los documentos del área.

CHEQUEADORES

- Chequean las notas de pedido para ser entregados al cliente.
- Revisan los pedidos realizados por el área de transferencia.
- Supervisan la salida de cualquier tipo de mercadería, con el respectivo documento.
- Realizan y verifican el embarque de la mercadería en las rutas de distribución.
- Emiten facturas.

ESTIBADORES Y UBICADORES DE MERCADERÍA

- Prepara los pedidos en pallet, ubica el nombre del cliente para que los chequeadores identifiquen de manera rápida el pedido del cliente.
- Mantienen el orden y la limpieza del área.

- Seleccionan los productos que se encuentran en mal estado.
- Ubican los productos en los diferentes sectores en el área de Bodega.
- Revisan la fecha de caducidad de los productos.
- Aseguran la calidad del producto y la cantidad recibida.
- Separan los productos averiados para ser enviados a la Bodega de cambios.
- Realizan despacho de mercadería cuando es necesario.

CHOFERES

- Revisan la mercadería de cobertura.
- Realizan los cobros correspondientes a facturas de contado.
- Supervisan el personal a cargo.
- Informan las novedades que se suscitan a diario.
- Reportan al área de tesorería (caja interna) los cobros efectuados y realizan el respectivo depósito.

PERSONAL DE DISTRIBUCIÓN

- Entregan mercadería de cobertura en las rutas de distribución establecidas.
- Prestan atención al cliente.
- Recolectan los productos averiados de los clientes.

Factibilidad Legal

Después del análisis realizado no existe ninguna restricción legal que impida la ejecución de este trabajo, motivo por el cual se permitió el desarrollo de esta propuesta de implementar un manual de políticas que permita mejorar la cadena de abastecimiento de la compañía y el funcionamiento de las áreas involucradas.

Factibilidad Presupuestaria

En lo concerniente a los gastos incurridos en el desarrollo de este proyecto se realizará un detalle de los mismos, con el fin de determinar el costo total que demanda esta clase de trabajos propuestos.

Factibilidad Técnica

La empresa Devies Corp. S.A. dentro del área de bodega cuenta con las especificaciones técnicas requeridas para una empresa de su actividad, el sistema con el que cuenta la compañía es el Sistema Dobra Empresarial versión 8, cuyo proveedor de la licencia del mismo es la empresa Codetek S.A.

Además cabe recalcar que el área de Bodega cuenta con 2.457,95 m²; dividida en 3 sub áreas: recepción, almacenamiento y despacho; donde laboran alrededor de 50 personas, las cuales están capacitadas para la realización de sus funciones, en el área de despacho existe una oficina administrativa, la cual está a cargo del Gerente de Bodega y logística y el apoyo de 3 asistentes administrativos.

El área de recepción está a cargo de un supervisor, 1 montacarguista y 2 auxiliares operativos. El área de almacenamiento cuenta con varios auxiliares operativos, la mercadería se encuentra sectorizada según la categoría de los productos.

En lo concerniente a equipos y muebles de oficina del área de Bodega, dispone de 5 computadoras, 2 impresoras, 3 teléfonos, 4 escritorios, 6 sillas ejecutivas, 10 cámaras de seguridad y su correspondiente sistema eléctrico, servicio de internet y normas de seguridad que avalan la correcta operatividad del área.

5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

MANUAL DE POLITICAS INTERNAS PARA LA FUNCIONABILIDAD DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO

devies
supermercado
mayorista



Áreas Involucradas:

Bodega
Compras
Distribución

**MANUAL DE POLITICAS INTERNAS
PARA LA FUNCIONABILIDAD DE LA
CADENA DE ABASTECIMIENTO**

Código DVC - MP - 1.2.1

Versión 01



MANUAL DE POLITICAS INTERNAS PARA LA FUNCIONABILIDAD DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO

ELABORADO POR:

FERNANDA MARICHALE A.
HENRY PEÑAHERRERA V.

FECHA:

MARZO 2013

ELABORADO POR:	FECHA:	APROBADO POR:	FECHA:
Fernanda Marichale A.	MARZO 2013	Shirley Vásquez P.	MARZO 2013
Henry Peñaherrera V.		GERENTE GENERAL	

**MANUAL DE POLITICAS PARA LA FUNCIONABILIDAD DE LA
CADENA DE ABASTECIMIENTO**

**DEVIES CORP. S.A.
SOCIEDAD ANÓNIMA DE COMERCIO AL POR MAYOR**

**TITULO I
POLITICAS GENERALES**

- * Crear estrategias y políticas que permitan el correcto registro, almacenamiento, entrega y control de los movimientos del inventario.
- * Constituir mecanismos que ayuden a determinar que el stock de inventario existente es el real.

**TITULO II
POLITICAS ESPECIFICAS**

**CAPITULO I
RECEPCION DE BIENES**

- 1.- El asistente de abastecimiento y el Supervisor de Bodega son los responsables y obligados de cumplir las políticas de Bodega.
- 2.- El asistente de abastecimiento será responsable de enviar una copia de la orden de compra al departamento de bodega para que tengan conocimiento de los productos que serán enviados.
- 3.- Los asistentes de abastecimiento deberán coordinar con el departamento de bodega un cronograma para la recepción de mercadería, el cual debe ser cumplido.
- 4.- Al momento que el proveedor llegue a la empresa a realizar la entrega de la mercadería la factura de compra deberá ser revisada por el asistente de abastecimiento responsable para que el, la coteje con la orden de compra.

ELABORADO POR:	FECHA:	APROBADO POR:	FECHA:
Fernanda Marichale A.	MARZO 2013	Shirley Vásquez P.	MARZO 2013
Henry Peñaherrera V.		GERENTE GENERAL	

**MANUAL DE POLITICAS INTERNAS
PARA LA FUNCIONABILIDAD DE LA
CADENA DE ABASTECIMIENTO**

Código DVC - MP - 1.2.1

Versión 01



5.- Si la factura es correcta se procederá a la descarga y almacenamiento, de ser lo contrario no será recibida, en la misma se indicara que existió una solvencia y se determinara una fecha para la nueva recepción.

6.- En bodega deberán recibir la mercadería acompañada de la copia de la orden de compra y la factura original.

7.- Estos documentos deberán ser registrados en el sistema para emitir y sellar la entrada de la mercadería.

8.- La codificación de los productos nuevos estará a cargo del Supervisor del área de Recepción de Bodega y en el caso de activos fijos lo realizara el Contador de la empresa.

9.- Se establecerá un stock mínimo de existencias por producto, al llegar a este nivel se informara al departamento de abastecimiento para que realicen la posterior negociación con el proveedor.

**CAPITULO II
ALMACENAMIENTO**

10.- La mercadería que ha sido recibida deberá ser almacenada de forma ordenada y estratégica con la finalidad que facilite la ubicación, el despacho y control.

11.- El área de bodega debe estar sectorizada conforme a la categoría del producto y a sus niveles de rotación.

12.- El jefe de Bodega en trabajo conjunto con el personal de Seguridad Industrial deben tomar las medidas preventivas contra incendios, robo o cualquier desastre natural.

13.- La información del Departamento de Bodega debe tener back up a fin de obtener respaldos en casos fortuitos ya que esta es una de las áreas que predomina la actividad comercial de la empresa.

ELABORADO POR:	FECHA:	APROBADO POR:	FECHA:
Fernanda Marichale A.	MARZO 2013	Shirley Vásquez P.	MARZO 2013
Henry Peñaherrera V.		GERENTE GENERAL	

CAPITULO III DESPACHO

14.- Para que la mercadería sea despachada en el área de bodega deben constar los productos en el respectivo formato de NOTA DE PEDIDO, la cual debe ser realizada y firmada por los ejecutivos de ventas.

15.- Se debe establecer un formato para el registro de toda SALIDA DE BODEGA a fin de tener un respaldo por tal movimiento, el mismo puede ser por:

- * Pedido de mercadería para eventos, donaciones, promociones.
- * Baja de inventario por perdida, deterioro, obsolescencia, o
- * Por devolución al Proveedor.

16.- La salida de un activo fijo debe constar en su respectiva acta de salida en el área de bodega y en la acta de entrega al departamento de contabilidad que se encarga se establecer el código y de registrar cual departamento o usuario será el beneficiario del activo.

CAPITULO IV PROCESO DE CONTROL DE BODEGA

17.- Para el correcto funcionamiento de las operaciones de la empresa se deben ingresar al sistema los productos con las siguientes características para de este modo facilitar su ubicación y su correcta venta.

- * Código del producto.
- * Descripción del producto.
- * Stock de unidades.
- * Precio

18.- Mantener control permanente sobre los productos de continua rotación.

19.- El inventario de todas las existencias debe ser cubierto por una póliza total de seguros que proteja la mercadería en bodega y así también cuando se la transporta para que llegue al cliente. Este seguro será contra incendios, robos o cualquier otro caso fortuito.

ELABORADO POR:	FECHA:	APROBADO POR:	FECHA:
Fernanda Marichale A.	MARZO 2013	Shirley Vásquez P.	MARZO 2013
Henry Peñaherrera V.		GERENTE GENERAL	

MANUAL DE POLITICAS INTERNAS PARA LA FUNCIONABILIDAD DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO	Código DVC - MP - 1.2.1	
	Versión 01	

20.- Ejecutar inventarios físicos por lo menos dos veces en el año, con el propósito de comparar las existencias físicas con las del sistema, el estado de conservación y almacenamiento de los artículos.

21.- El asistente de abastecimiento debe constatar visualmente en el área de bodega el stock de los productos, para en base a estos realizar las compras.

22.- Realizar continuas revisiones de los productos de baja rotación a fin de evitar posibles daños, mermas o deterioro.

ELABORADO POR:	FECHA:	APROBADO POR:	FECHA:
Fernanda Marichale A.	MARZO 2013	Shirley Vásquez P.	MARZO 2013
Henry Peñaherrera V.		GERENTE GENERAL	

5.7.1 ACTIVIDADES

Para poder posibilitar la propuesta se ha realizado las siguientes actividades que a continuación se detallan:

- Se realizó la solicitud a la gerencia de la empresa DEVIES CORP S.A. para que autorice la realización de esta propuesta.
- Luego se procedió a visitar cada una de las áreas involucradas: Bodega, Compras y Distribución en la problemática planteada.
- Se realizó un detalle sobre las situaciones críticas encontradas en las áreas involucradas en la Cadena de abastecimiento de la compañía.
- Se escogió la herramienta investiga para obtener información directa del talento humano de la empresa.
- Realización del cuestionario de preguntas para una encuesta dirigida al talento humano del área de Bodega, compras y distribución de la empresa Devies Corp. S.A.
- Se realizó una entrevista dirigida al Gerente de Bodega y Logística para obtener información acerca de los procesos y políticas del área.
- Se efectuó una guía de observación acerca de algunos aspectos importantes.
- Recopilación de la información.
- Se tabula la información.
- Análisis los resultados.
- Propone la Implementación de nuevas políticas internas del Área de Bodega para mejorar la funcionabilidad de la Cadena de abastecimiento en la empresa DEVIES CORP S.A.

➤ Implementación de la Propuesta.

Para implementar la propuesta, se indica que la creación del manual de políticas para el área de Bodega de la empresa Devies Corp. estará a cargo de un gran equipo de trabajo quienes serán los responsables de cada una de las etapas del mismo hasta llegar a su culminación y obtener el producto final para darlo a conocer a las áreas involucradas.

La elaboración de las políticas internas para el área de Bodega estará a cargo de la Srta. Fernanda Marichale y el Sr. Henry Peñaherrera autores del proyecto quienes trabajaron con su asesor de tesis el Dr. Walter Loo Briones y un asesor externo quienes los conducirán al éxito del proyecto.

Luego de culminar la creación de las políticas nos asesoramos con un diseñador creativo quien nos ayudó a definir la imagen del manual, luego de terminar esta etapa realizaremos la impresión de los ejemplares que estará a cargo de la imprenta Disgrafic cuyo propietario es el Sr. Gustavo Salas García que se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil.

Al obtener los ejemplares se procederá a socializar con los Directivos de la empresa para su autorización y su posterior difusión con el talento humano de la compañía. La socialización se la realizará mediante capacitaciones mediante las cuales se dará a conocer al personal de la empresa de las nuevas políticas internas del área de Bodega.

5.7.2 RECURSOS, ANÁLISIS FINANCIERO

Para el desarrollo de esta propuesta se contrató los servicios profesionales de un asesor técnico, un asesor metodológico y un asesor estadístico siendo ellos el talento humano que participó en forma conjunta con los investigadores que realizaron el trabajo de campo; adicional a esto se efectuó una serie de gastos que se generaron conforme se iba realizando el avance del proyecto los cuáles se detallan a continuación.

Cuadro 20. Recursos Operacionales y Talento Humano.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	MONTO
RECURSOS OPERACIONALES		
Suministros de Oficina	-	250,00
Movilización y Viáticos	-	100,00
Presentación del Proyecto	-	200,00
Impresión y Socialización del Manual de Políticas	-	250,00
RECURSOS TECNOLÓGICOS		
Servicio de Internet	-	100,00
Consumo Telefónico	-	50,00
TALENTO HUMANO		
Asesor Técnico	1	350,00
Asesor Metodológico	1	350,00
Asesor Estadístico	1	350,00
TOTAL		<u>\$2.000,00</u>

Elaborado por: Marichale y Peñaherrera

5.7.3 IMPACTO

ECONÓMICO:

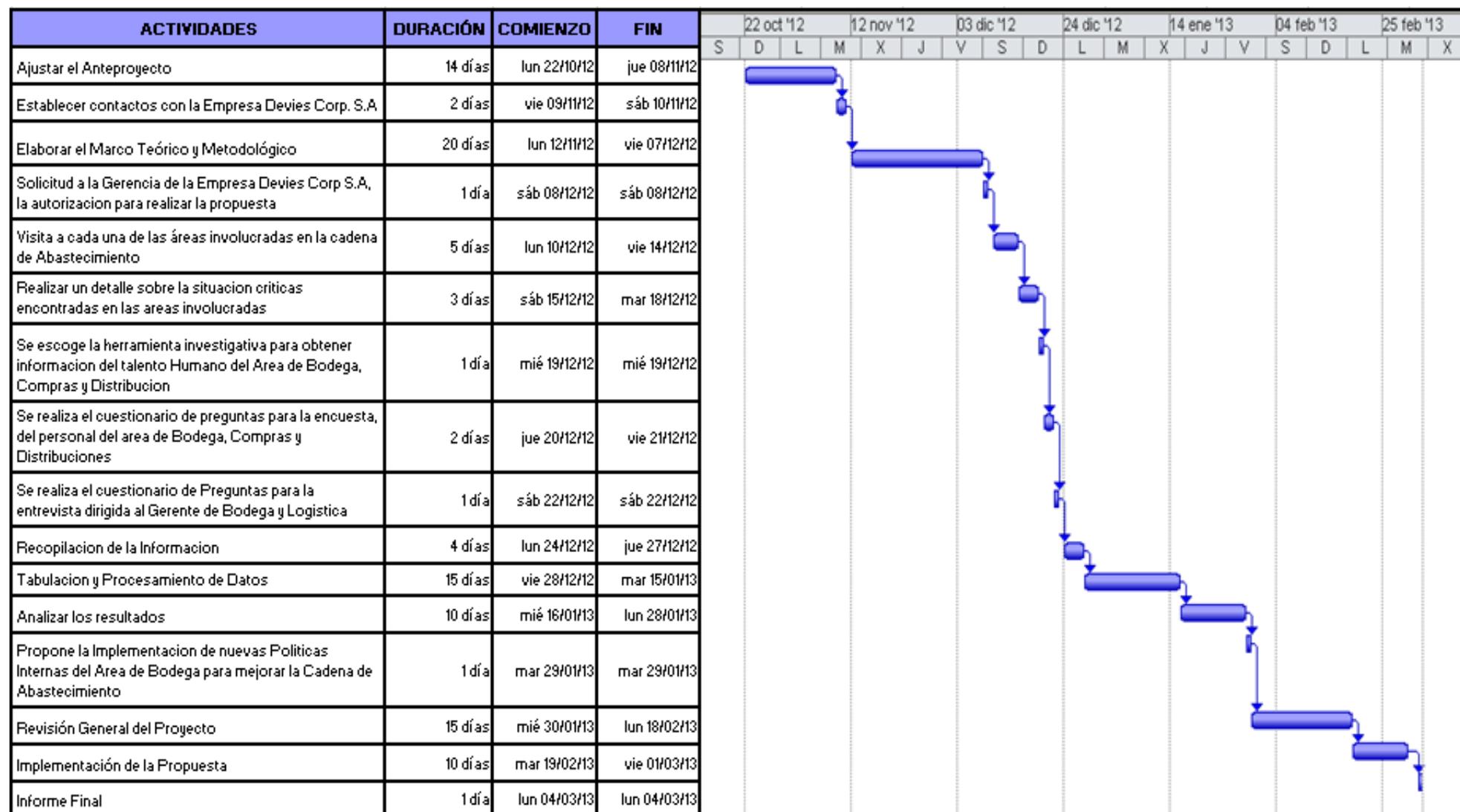
El correcto funcionamiento de la cadena de abastecimiento permite a la empresa mejorar sus ventas e incrementar sus ganancias. Para que esto se pueda dar, la empresa debe contar con equipos de óptima calidad que permitan al personal una ágil atención, en el menor tiempo posible; debe existir buenas relaciones interpersonales y una excelente comunicación facilitando las operaciones entre las áreas involucradas.

SOCIAL:

Por medio de este proyecto se mejorara la atención al cliente, brindando opciones rápidas que ayudarán a satisfacer las necesidades de los mismos en el menor tiempo.

5.7.4 CRONOGRAMA

Cuadro 21.



Elaborado por: Marichale y Peñaherrera.

5.7.5 LINEAMIENTO PARA EVALUAR LA PROPUESTA

Para lograr la propuesta de este proyecto se realizó una investigación, mediante la encuesta aplicada al talento humano del área de bodega, distribución y compras se estableció que existe la necesidad de “Implementar políticas para el mejoramiento de la cadena de abastecimiento de la empresa Devies Corp. S.A.”, esto a su vez ayudará que la operatividad del área y el manejo estratégico del negocio sea eficiente, obteniendo excelentes resultados para la empresa.

Dentro del lineamiento se establecerá lo que se conseguirá con esta propuesta.

- El talento humano contará con las guías necesarias para realizar un excelente trabajo, facilitando sus funciones, a través de este manual de políticas.
- Tendrán un adecuado tratamiento de la mercadería a través de la sectorización, que ayudará a una rápida ubicación de los productos.
- Incrementará los niveles de rentabilidad de la empresa, puesto que se mantendrá un adecuado control de la mercadería, lo que facilitará su despacho y posterior venta.
- Ser una empresa competitiva, que este a la par con otras organizaciones de la misma rama, que tienen un posicionamiento respetable en el mercado.
- Agradable ambiente de trabajo.
- Trabajo en equipo y mayor productividad.
- Personal comprometido con los objetivos de la empresa.
- Comunicación Interna y aplicación adecuada de procesos y políticas.
- Satisfacción de los Clientes.
- Mejoramiento de las relaciones Interpersonales.

Todos los aspectos que se considerarán como producto del estudio realizado se evaluarán periódicamente, por semestres aplicando la coevaluación, la heteroevaluación y la autoevaluación.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

CONCLUSIONES

Mediante los resultados del proceso de la encuesta se han identificado claramente las falencias operativas y administrativas del área de Bodega lo cuál afecta la funcionabilidad de la cadena de abastecimiento de la empresa; sin embargo DEVIES CORP S.A. durante sus 10 años en el mercado, ha tenido la eficiencia de generar ventas, efectuar la gestión de cobro a sus clientes, mejorar su infraestructura física, más no en los procesos y políticas, los que en un gran porcentaje son los mismos de hace mucho tiempo atrás; lo cual disminuye el manejo estratégico del negocio afectando el nivel de competitividad en el mercado; esto se debe a:

- Existe mucha manipulación de documentos físicos, falta de coordinación y comunicación en las áreas de Bodega, Compras y Distribución; lo cual genera errores, pérdida de tiempo, deficiencia en la operatividad del negocio afectando a la Cadena de abastecimiento de la compañía; sin embargo la administración debe implementar nuevas políticas internas en el área de bodega para mejorar los procesos y obtener resultados favorables para la empresa.
- Se ha podido notar la falta de comunicación entre el Departamento de compras y la zona de Recepción de la bodega, ocasionando inconvenientes al momento de recibir la mercadería, como por ejemplo cuando el proveedor envía promociones, el asistente de compras sabe que van a enviar estos productos promocionales pero el Supervisor logístico de entrada no tiene conocimiento. La comunicación es un factor fundamental para alcanzar los objetivos en un trabajo, pero si no existe; las actividades del trabajo se verán afectadas.
- Al momento de comprar no se está analizando cómo fue la rotación del producto que se va a ordenar, lo cual puede generar que tengamos stock en exceso o falta de stock.

- No hay una planificación para la recepción de mercadería, los proveedores fuertes o grandes normalmente llegan todos en el mismo día, generando trabajo en exceso para los receptores de los productos, cuando lo correcto debería ser que se los divida por días y mezclarlos con proveedores medianos o pequeños.

- El talento humano del área de Bodega no conoce realmente sus tareas específicas, motivo por el cual las actividades internas han afectado el ambiente laboral, es decir; que existe individualismo y poco trabajo en equipo.

- En la zona de despacho de la bodega se tienen grandes inconvenientes con las notas de pedido que son para los clientes y las transferencias que abastecen al supermercado, debido a la falta de personal operativo.

RECOMENDACIONES

En base a los conocimientos académicos adquiridos, bibliografías y demás los autores pueden recomendar que:

- Dado que DEVIES CORP S.A. está posesionado en el mercado ecuatoriano se sugiere que esta compañía ponga en práctica la implementación de nuevas políticas para el área de Bodega por cuanto esto, permitirá mejorar la Cadena de abastecimiento y la comunicación de las áreas involucradas en el proceso; obteniendo mayores beneficios y resultados puesto que el personal estará capacitado y apto para cumplir sus funciones y lograr los objetivos de la empresa.
- Se recomienda la contratación de personal para bodega, específicamente auxiliares operativos que se encarguen de despachar las notas de pedidos y transferencias, debido a la gran aceptación que tiene Devies Corp. S.A. en el mercado las notas de pedido cada vez aumentan más, los clientes se aglomeran en la zona de despacho porque vienen a retirar su mercadería pero resulta que muchos de ellos no son atendidos de manera ágil y eficiente, provocando la insatisfacción en el cliente.
- Planificación de las actividades que va a realizar el personal de la bodega durante una semana, quince días o un mes, y tener definido las responsabilidades y el cargo de cada empleado para que puedan desempeñarse bien en su trabajo.
- Las transferencias deben ser enviadas organizadamente, una o dos transferencias por hora, dentro de un límite o rango de tiempo, pidiendo específicamente los productos que necesitan para las perchas que están por quedarse vacías, el encargado de realizar las transferencias debe revisar lo que tiene en perchas y de acuerdo a eso solicitar la mercadería.

- Uno de los puntos fundamentales en la empresa debería ser la eficiencia en tiempos, se sugiere que al momento de despachar las transferencias vayan dos personas: un despachador y un chequeador, para luego evitar el chequeo de la mercadería y el traspaso de la misma de un pallet a otro, cuando bien el despacho y el chequeo se pueden realizar simultáneamente.
- Evaluar periódicamente al personal en temas de compromiso, organización y seguridad empresarial.

4.5 BIBLIOGRAFÍA

BALLOU, R. (2004). *“LOGÍSTICA: Administración de la Cadena de Suministro”*. México: Editorial Pearson Prentice Hall - Quinta Edición. México.

BARRASCOUT DE LEÓN, D. (3 de mayo de 2005). Recuperado el 18 de Diciembre de 2012.

FISCHER, L. y. (2007). *“Mercadotecnia”*. México: Editorial Pearson Prentice Hall - Cuarta Edición, México .

HEIZER, J. y. (2009). *“Principios de Administración de Operaciones”*. México: Editorial Pearson Prentice Hall - Séptima Edición.

JIMÉNEZ, J., & HERNÁNDEZ, S. (24 de Enero de 2002). Recuperado el 25 de Octubre de 2012.

NARASIMHAN Sim, M. L. (1996). *“Planeación de la Producción y Control de Inventarios”*. México: Editorial Pearson Prentice Hall - Segunda Edición. México .

<http://www.deviescorp.com/>

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/garcia_m_f/capitulo2.pdf

http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/432/12/Cap10_Manual_de_gerenciamiento_de_la_cadena_de_abastecimiento_para_las_Pymes_de_Cuenca.pdf

http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/432/3/Cap1_Manual_de_gerenciamiento_de_la_cadena_de_abastecimiento_para_las_Pymes_de_Cuenca.pdf

http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/432/13/Cap11_Manual_de_gerenciamiento_de_la_cadena_de_abastecimiento_para_las_Pymes_de_Cuenca.pdf

ANEXOS

ANEXO 1



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES
Carrera: Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría – CPA

Objetivo de la Encuesta:

Estimados (as), la presente encuesta tiene como propósito principal obtener información relevante para conocer su criterio sobre la necesidad de Evaluar las políticas internas del área de Bodega para mejorar la Cadena de Abastecimiento de la empresa DEVIES CORP S.A.

1.- ¿Cree Ud. que los procesos y políticas que se están utilizando actualmente son los adecuados para la ejecución de las actividades del área?

Definitivamente Si
Probablemente Si
Indeciso
Probablemente No
Definitivamente No

2.- ¿En la empresa existen horarios para recibir la mercadería que ha sido enviada por los proveedores?

Definitivamente Si
Probablemente Si
Indeciso
Probablemente No
Definitivamente No

3.- ¿Se cumplen los horarios establecidos para la recepción de mercadería?

Siempre
A veces
Nunca

4.- ¿Uds. disponen de algún sistema que controle el inventario de mercadería existente en las bodegas de la empresa?

Si
No
No sabe

5.- ¿El proceso de Recepción de mercadería que se realiza en la empresa es ágil, rápido y oportuno?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indeciso
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

6.- ¿El sistema operativo que cuenta la empresa muestra la información real y a tiempo?

- Siempre
- Casi Siempre
- Muchas veces
- Pocas veces
- Nunca

7.- ¿Considera Ud. que el personal de distribución es competente y esta capacitado para el dominio de sus funciones?

- Definitivamente Si
- Probablemente Si
- Indeciso
- Probablemente No
- Definitivamente No

8.- ¿Cree Ud. que se realiza la entrega de mercadería a los clientes a tiempo?

- Siempre
- Casi Siempre
- Muchas veces
- Pocas veces
- Nunca

9.- ¿Cree Ud. que los Clientes están satisfechos con el servicio que le brinda la empresa?

- Seguro que si
- Probablemente que si
- Indeciso
- Probablemente que no
- Seguro que no

10.- ¿La empresa les ofrece a sus empleados estabilidad laboral?

- Siempre
- Casi Siempre
- Muchas veces
- Pocas veces
- Nunca

11- ¿Considera Ud. que existen altos niveles de rotación de personal dentro de la empresa?

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Indeciso	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

12.- ¿Cuándo ingresan a laborar a la empresa es fácil adaptarse al ambiente de trabajo?

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Indeciso	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

13.- ¿Considera Ud. que la continua rotación del personal de bodega es un factor que influye en la pérdida de eficiencia en el manejo de las operaciones dentro del área?

Definitivamente Si	<input type="checkbox"/>
Probablemente Si	<input type="checkbox"/>
Indeciso	<input type="checkbox"/>
Probablemente No	<input type="checkbox"/>
Definitivamente No	<input type="checkbox"/>

ANEXO 2

Entrevista aplicada al Ing. Carlos Realpe - Gerente de Bodega y Logística.



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES
Carrera: Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría – CPA

Objetivo de la Entrevista:

Estimado Gerente la presente entrevista tiene como propósito principal obtener información relevante para conocer su criterio sobre la necesidad de mejorar las políticas internas en el área de Bodega para mejorar la Cadena de Abastecimiento en la empresa DEVIES CORP S.A.

Edad: 42 años **Sexo:** F M **Cargo:** Gerente de Bodega y Logística
Tiempo de Trabajo: 4 años

1.- ¿Existe un sistema de procesos y políticas que rija el funcionamiento de este Departamento?

No existe un sistema de procesos que especifique las funciones pertinentes o competentes al Departamento de Bodega, debido a esto existen diversas falencias en la coordinación en la recepción de mercadería y su despacho oportuno.

2.- ¿Existe una coordinación directa entre los departamentos Bodega, Compras y Distribución?

A simple vista si, la comunicación se da vía email o telefónica se coordinan horarios pero muchas veces los proveedores (parte externa) no cumplen con los horarios establecidos por tal motivo se descordan las actividades.

3.- ¿Considera Ud. que el sistema de información en el control de inventarios es oportuno?

No es suficiente el sistema de información actual, ya que existen ocasiones que los errores se anulan y se puede modificar, desde allí la manipulación del sistema ocasiona que los saldos de los productos en ciertas ocasiones no sean los mismos que están físicamente.

4.- ¿Cree Ud. que los resultados que proporciona el sistema coinciden siempre con el stock físico que se mantiene en la Bodega?

No, en muchas ocasiones no coinciden dichos saldos.

5.- ¿Puede Ud. tomar decisiones respecto al funcionamiento del Departamento?

Sí, mi responsabilidad es la coordinación y eficiencia del departamento para lo cual como Gerente del departamento dispongo de autoridad para ejecutar ciertas actividades que conciernan con la administración y productividad del área.

6.- ¿Estaría Ud. de acuerdo con la aplicación de un manual de políticas para el control general de comercialización de la empresa?

Por supuesto siempre y cuando nos facilite el control y genere eficacia en el proceso recepción – despacho de mercadería.

ANEXO 3

GUÍA DE OBSERVACIÓN APLICADA AL ÁREA DE BODEGA DE LA EMPRESA DEVIES CORP S.A.

N°	ASPECTOS A SER OBSERVADOS	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	Funcionabilidad de la cadena de abastecimiento					
2	Estimación de saldos reales de los productos					
3	Sectorización de los productos					
4	Segregación de funciones					
5	Optimización del tiempo					
6	Coordinación de las rutas de distribución					
7	Adaptación del personal					
8	Rotación del personal					
9	Comunicación interna entre las áreas involucradas					
10	Satisfacción de los clientes					

ANEXO 4

FOTO DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DE BODEGA Y LOGÍSTICA DE LA EMPRESA DEVIES CORP S.A.

ING. CARLOS REALPE.



Gerente de Bodega y Logística colaborando con el desarrollo del Proyecto.

**FOTOS DE LAS ÁREAS INVOLUCRADAS EN LA CADENA DE
ABASTECIMIENTO DE LA EMPRESA DEVIES CORP S.A.**



Departamento de Compras, proceso de actividades.



Área de Recepción de Mercadería



Ingreso de la Mercadería en Montacargas.



Revisión de la Mercadería antes del Envío (Distribución)



Área de Despacho de Mercadería



Áreas de Almacenamiento según la Categoría del Producto



Área de Recepción de Notas de Pedido.



Área de Pesos y Empaque

ANEXO 5

ACEPTACIÓN DE LA EMPRESA

Por la presente hago constar que se ha analizado el proyecto de grado con el título de **EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS INTERNAS DEL ÁREA DE BODEGA PARA MEJORAR LA FUNCIONABILIDAD DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO EN LA EMPRESA DEVIES CORP S.A., AÑO 2012 – 2013** presentado por los egresados:

Srta. Fernanda Estefanía Marichale Acosta y el Sr. Henry Luis Peñaherrera Veloz, para optar al título de Ingeniero en Contaduría Pública y Auditoría – CPA. ; por lo cual los directivos de la compañía DEVIES CORP S.A.; aceptamos que realicen dicho trabajo de investigación y nos comprometemos a proporcionarles la información necesaria para que procedan con el avance del mismo.

Atentamente,

DEVIES CORP S.A.

Firma Autorizada
Ing. Fabricio Dávalos S.
Gerente Financiero
DEVIES CORP S.A.

Milagro, octubre del 2012.