



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÒGICO BOLIVARIANO
DE TECNOLOGÌA**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
TECNÓLOGA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

TEMA:

**Diseño de estrategias para el cumplimiento de los procesos en el área de bodega
de producto terminado de la empresa AVISMAR+**

Autora:

Carla Jomayra Mata Peñaherrera

Tutor:

Eco. Carlos Luis Rivera Fuentes PhD(a)

Guayaquil, Ecuador
2016



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO
BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

TECNOLOGÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Proyecto previo a la obtención del título de:
Tecnóloga en Contabilidad y Auditoría.

Tema

Diseño de estrategias para el cumplimiento de los procesos en el área de bodega de producto terminado de la empresa AVISMAR+

Autora: Carla Jomayra Mata Peñaherrera

Tutor: Eco. Carlos Luis Rivera

RESUMEN

La presente trabajo proporciona al lector una visión rápida del proceso que comprende la gestión de los procesos de una bodega de producto terminado partiendo desde la recepción del producto hasta la entrega final que es la facturación, en este trabajo analizaremos las causas que originan errores significativos, que perjudican al inventario.

La metodología utilizada para el desarrollo del presente trabajo es el método de la observación directa y la entrevista personal con los funcionarios de la empresa Avismar.

En el capítulo 1 se hace un análisis general de la bodega de producto terminado donde se analizan los objetivos.

En el capítulo 2 se determina las normativas y leyes que rigen el tema y su alcance.

En el capítulo 3 señala el conocimiento de la empresa su estructura organizacional, tipo de investigación aplicada y formato de encuesta.

En el capítulo 4 especifica estadísticamente las razones por las cuales el personal operativo no cumple con las políticas y manuales de procedimientos del área de bodega, debido a que no se encuentran a su alcance ni son inducidos a su aprendizaje para mayor conocimiento.

Despacho

Procesos

Almacenamiento

Control



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO
BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

TECNOLOGÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Proyecto previo a la obtención del título de:

Tecnóloga en Contabilidad y Auditoría.

Tema

Diseño de estrategias para el cumplimiento de los procesos en el área de bodega de producto terminado de la empresa AVISMAR+

Autora: Carla Jomayra Mata Peñaherrera

Tutor: Eco. Carlos Luis Rivera

Abstract

This work gives the reader a quick overview of the process comprising the management of processes of a warehouse of finished product starting from receipt of the product to the final delivery is billing; in this paper we analyze the causes of significant errors, that they harm the inventory.

The methodology used for the development of this work is the method of direct observation and personal interviews with company officials Avismar.

In Chapter 1 a general analysis of the finished product warehouse where the objectives is discussed.

In chapter 2 the regulations and laws governing the issue and its scope is determined.

Chapter 3 points to the knowledge of the company's organizational structure, type of applied research and survey format.

In Chapter 4 statistically specifies the reasons why the operating staff does not comply with policies and procedures manuals warehouse area because they are not within reach or are induced to learning for more knowledge.

Office

Processes

Storage

Control

INDICE GENERAL

CAPITULO I 1

EL PROBLEMA	.1
Ubicación Del Problema En Un Contexto	.1
Situación Conflictiva	1
Delimitación Del Problema	..2
Planteamiento O Formulación Del Problema	...3
Evaluación Del Problema	3
Objetivos De La Investigación	.4
Justificación E Importancia	..5

CAPITULO II 9

MARCO TEORICO9
Antecedentes Histórico	..9
Fundamentación Teórica	25
Antecedentes Referenciales	..42
Fundamentación Legal	...43
Variable De La Investigación	74
Definiciones Conceptuales	..74

CAPITULO III 77

METODOLOGIA	..77
Presentación De La Empresa	..77
Tipo Y Diseño De La Investigación	79
La Población Y La Muestra	..81
Los Métodos Y Las Técnicas	..85

CAPITULO IV 94

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	..94
Conclusiones	..100
Plan De Mejora	...101
Recomendaciones	..103
Bibliografía	...104

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Ubicación del problema en un contexto

El problema se identifica en el área de Logística específicamente en bodega (procesos e inventario) uno de los síntomas radica en la falta de cumplimientos de los procesos ya que esto causa una mala facturación y cruce en los inventario, lo que da lugar a que la información obtenida no sea lo suficientemente objetiva y por ende se tomen decisiones que no garanticen un diagnóstico 100% confiable, ya que se están obviando ciertos parámetros como la pureza del inventario o nivel óptimo del mismo, cobertura y porcentaje de exactitud del pronóstico, los cuales en concordancia con la teoría de inventario deben ser medidos, debido a la relevancia de los mismos para el control de inventarios.

Como circunstancia de este problema genera malestar en los clientes.

Avismar es una empresa productora de alimento terminado para el consumo humano y animal.

Situación conflicto

Esto surge desde la toma de los pedidos, en el área de asesoría comercial ingresan pedidos con productos que no tienen stock en bodega, estos a su vez des coordinan los despachos.

Se deben de solicitar modificaciones de las líneas que no se enviaran por falta de stock esto lleva su tiempo su tiempo hasta que se coordine nuevamente con el cliente.

Luego de las modificaciones volver a imprimir las órdenes de venta, para comenzar con el picking y realizar la carga, hasta que termine este procesos se realiza la toma de datos de los transportistas para luego proceder con la facturación.

Esto es uno del cuello de botella y otro muy importante o desventaja es el personal ya que estos a su vez son nuevos y desconocen ciertos porcentajes de los productos, esto genera confusión y cruce en la mercadería que directamente afecta al inventario.

El envío de producto de otras plantas con estatus no confirmado o detenido por calidad también es un problema ya que este vehículo es separado para verificación y si este no está aprobado el transporte queda tres días sin poder descargar ya que el producto no estaría apto para el despacho.

Los montacargas también representan un rol importante ya que sin ellos no se puede proseguir con la operación en el momento de la para por mantenimiento o arreglo de algún daño específicamente cuando se debe de esperar algún repuesto exportado.

Los productos en mal estado o los que usualmente son separados ya sean por manipulación y daño por los montacargas o algún daño adicional esto produce cambios en el momento.

La descoordinación de los clientes en las órdenes de venta es un problema a diario ya que estos a su vez indican un dato irreal en el momento del despacho, esto genera modificación y cambios junto con el área de ventas para su confirmación.

Delimitación del problema

País: Ecuador
Región: Costa
Provincia: Guayas
Cantón Guayaquil
Lugar: Pedro Moncayo 2036 y Cuenca

Campo: Logística
Área: Bodega
Aspecto: Estrategias para procesos en despachos
Espacial: Desarrollo de Avismar S.A.
Tiempo: 2016

Tema: Diseño de estrategias para el cumplimiento de los procesos en el área de bodega de producto terminado de la empresa AVISMAR+.

Planteamiento o formulación del problema

La incidencia de la ausencia de procesos operativo en el área de bodegas que conlleva un estancamiento en los despachos y su efecto en la facturación de la empresa Avismar S.A. durante 2016+.

Evaluación del problema

La evaluación del problema que se realiza a continuación, pretende esclarecer las falencias por las cuales el problema ha sido planteado en los términos escogidos por el autor, con la intención de proveer al lector una visión específica del problema, sus orígenes y consecuencias de manera coherente, relevando su factibilidad y originalidad.

Delimitado: El presente trabajo se realiza para establecer estrategias que ayuden a los procesos logísticos a disminuir las falencias y enfrentar situaciones difíciles en la empresa Avismar S.A el periodo de tiempo de investigación es 2015.

Factible: Es factible, porque se le dará seguimiento a los procesos ya que esta falta de está perjudicando los inventarios.

Claro: El problema planteado es coherente con la propuesta de solución, para poder llevar a cabo la investigación.

Evidente: Es evidente en la empresa Avismar S.A. la ausencia de procesos ya que esto impide lograr eficiencia en los inventarios, lo cual a su vez causa retrasa los despachos.

En la problemática se evidencia decremento en las ventas por la existencia de una estructura organizacional inadecuada y por falta de canales de comunicación que generan información incompleta y desactualizada.

Concreto: La empresa tiene inconvenientes claramente manifiestos por la ausencia de procesos y de servicio al cliente que contribuyan a incrementar las ventas.

Original: En Avismar S.A. es la primera vez que se hace este tipo de investigación, para la mejora de los procesos operativos de la empresa.

Relevante: Es de suma importancia analizar la creación de un Departamento de procesos ya que actualmente incide en el desarrollo de la empresa Avismar S.A.

Variables del problema.

Variable Independiente: Ausencia de procesos operativos.

Variable Dependiente: Estancamiento en los despachos y su efecto en la facturación de la empresa.

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Proponer un modelo de gestión por procesos para mejorar el área de productos terminados de la bodega de la empresa Avismar+.

Objetivos específicos

- Desarrollar un marco teórico que permita orientar la investigación hacia la propuesta de una gestión por procesos.

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa Avismar de la ciudad de Guayaquil, con el propósito de establecer las causas que estarían mermando la calidad de los procesos y servicios del departamento de bodega.

- Elaborar una propuesta de mejora en el control de inventarios, a través de la implementación de la gestión por procesos con indicadores de gestión.

Justificación e importancia

La finalidad de este proyecto es tener un control en los procesos y así contar con un inventario 100% confiable, que permita al departamento de ventas ingresar las órdenes basadas en el stock real de la bodega.

Así mismo se identificó la falta de conocimiento de los ítems almacenados, para ello se brindara al personal nuevo capacitaciones segmentadas por cada línea de negocio que permitirán controlar el volumen alto de ítems.

La propuesta permitirá medir de manera más certera la efectividad, eficacia y eficiencia de la secuencia de procesos, accederá identificar las oportunidades de mejora en los factores de vital importancia para los Inventarios.

Para la empresa AVISMAR es de gran importancia contar los productos terminados completos para garantizar la continuidad de su proceso por consiguiente la implementación del control de los inventarios, que abarque el monitoreo de todos los factores fundamentales para la administración de los mismos, le permitirá a

dicha coordinación disponer de una herramienta de información apto para determinar el logro de objetivos.

No solo para las ventas sino también para un gran punto que no se ha nombrado hasta hoy, que es la planificación, esto es un tema sumamente delicado ya que si se envía un dato irreal se seguirán caducando productos y estos a su vez tiene un costo para la empresa, en algunos casos los productos son enviados a las áreas no conforme, siendo este perdida directa en otro caso podría ser enviado a finos de procesos donde se genera un proceso para salvar el producto.

Al ser más organizados y llevar los procesos como se deberían, se agilizarían la carga y este a su vez la facturación.

Es conveniente esta investigación ya que con ella los procesos se llevarían a cabo como lo define y así poder tener buenos resultados en el momento del despacho y facturación, de igual manera esto beneficiaría al cliente ya que así se disminuirían los reclamos y se daría mayor atención con la facturación.

Analizando varias áreas de la bodega nos podemos percatar que el control es el que está fallando ya que los procesos están bien implementados.

Las Industrias de Consumo Masivo que existen en el Ecuador enfrentan un reto muy importante en este tiempo, pues la rentabilidad está poniéndose en juego por la crisis mundial existente; ya que las ventas no están repuntando y necesitan tomar medidas.

El gobierno Ecuatoriano se pronunció los primeros meses del año 2016 colocando medidas restrictivas.

Dentro de esta resolución las empresas de consumo masivo fueron muy afectadas y limitadas en sus productos, por lo que la estrategia de muchas de ellas tuvo que cambiar su forma de trabajo y establecer nuevas prioridades para evitar pérdidas en sus ventas.

Este escenario se repite con el colaborador industrial, que se vio obligado a buscar ahorros, pues al no llegar a las ventas presupuestadas y a tener limitado el ingreso de producto, tuvo que generar ahorros en los costos operativos y de inventario para incrementar la utilidad y rentabilidad a la operación. Son en estos costos operativos y de inventario donde se ven las oportunidades de mejora; una parte de los problemas encontrados serán solucionados con los planes de acción planteados al final de esta tesis en el tema de inventarios específicamente.

Para comenzar con el estudio, se plantean los problemas existentes en la estrategia en la gestión de los procesos del inventario. Se reunió a los participantes del proceso de almacenamiento, despacho y recepción de productos para analizar los puntos críticos.

En lo que es Mano de Obra, los operarios de la Bodega de Producto Terminado (BPT) necesitan de capacitación y adiestramiento en la manipulación de los productos embalados en pacas, es decir, los que tienen un empaque secundario que protege al producto con su empaque primario, y es más susceptible a daños que los embalados en cajas.

Otra de las causas del problema es la demora que se tiene en la carga y descarga de los camiones; se trabaja con compañías de transporte que traen sus propios vehículos los cuales llegan y deben de recibir un turno para su ingreso, Este proceso tanto la carga como la descarga muchas veces toma una hora y media dependiendo del camión y del producto.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes históricos.

Típicamente, un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o interactuantes que, empleando recursos, transforman los insumos . entradas. en productos y satisfactores del cliente . salidas. , con valor agregado.

Las dos características básicas que generalmente tiene un proceso son la variabilidad y la repetitividad.

En la figura 1 se esquematiza la estructura básica de un proceso productivo genérico, de bienes y/o servicios:



Figura 1: Estructura básica de un proceso productivo (adaptado de Agudelo L., 2012)

En un sistema de procesos, éstos generalmente mantienen relaciones de causa . efecto entre sí.

- **Macro propósito de un proceso**

El propósito de más alto nivel que se pretende alcanzar con el desarrollo de todo proceso productivo es, exceder las expectativas del cliente bajo los más estrictos preceptos de calidad, servicio y costo, maximizando la eficacia, la eficiencia y, por ende, la productividad.

$$\text{eficacia} = \frac{\text{resultados obtenidos}}{\text{acciones realizadas}}$$

$$\text{eficiencia} = \frac{\text{acciones realizadas}}{\text{recursos empleados}}$$

$$\text{productividad} = \text{eficacia} \times \text{eficiencia} = \frac{\text{resultados obtenidos}}{\text{recursos empleados}}$$

Para recordar:

- Cuando se hace lo incorrecto de manera incorrecta, se es ineficaz e ineficiente. Cuando se hace lo correcto de manera incorrecta, se es eficaz pero ineficiente. Cuando se hace lo incorrecto de manera correcta, se es ineficaz pero eficiente. Sólo cuando se hace lo correcto de manera correcta, se es eficaz y eficiente.

En la figura 2 se esquematiza la estructura básica de un proceso productivo:



Figura 2: se esquematiza la estructura básica de un proceso productivo (adaptado de Agudelo L., 2012)

- **Identificación de los procesos**

El primer paso para la implementación de la gestión por procesos es la identificación del conjunto de procesos de la organización, para lo cual es conveniente observar el siguiente procedimiento:

- Elaborar la cadena de valor,
- Elaborar el mapa de procesos,
- Elaborar la matriz de interacción de procesos
- Definir las entradas y las salidas de los procesos

Clasificación de los procesos por su alcance

Los procesos se clasifican, de acuerdo a su alcance, en:

- Macro proceso, que corresponde al sistema productivo en su conjunto,
- Procesos, y,
- Subprocesos, que son subdivisiones operativas del proceso.

El conjunto de procesos organizacionales y sus relaciones se denomina mapa de procesos.

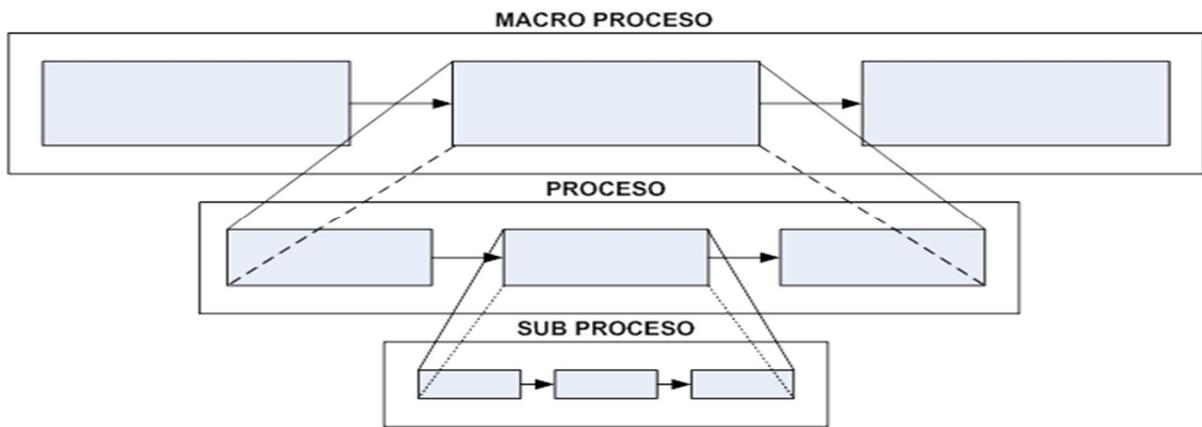


Figura 3: Mapa de procesos por su alcance (adaptado de Agudelo L., 2011)

En la práctica, cada nivel se comporta como un proceso típico y generalmente tiene un solo dueño.

Clasificación de los procesos por su naturaleza

Atendiendo a los ámbitos organizacionales de su competencia, los procesos pueden clasificarse de la siguiente manera:

- Procesos estratégicos, gerenciales o visionales, son aquellos cuya responsabilidad compete a la alta dirección, interesan a toda la empresa y vinculan a ésta con su entorno,
- Procesos clave, operativos o misionales, denominados de **front office**, son aquellos que generan valor para el cliente de manera directa. Los procesos clave genéricos más comunes son los siguientes: la elaboración e implementación de la estrategia corporativa, el diseño y desarrollo de nuevos productos, la realización de productos, la entrega de productos a clientes y la gestión de las relaciones con clientes.
- Procesos de apoyo, denominados de **back office**, son aquellos que ayudan a la realización de los procesos clave.

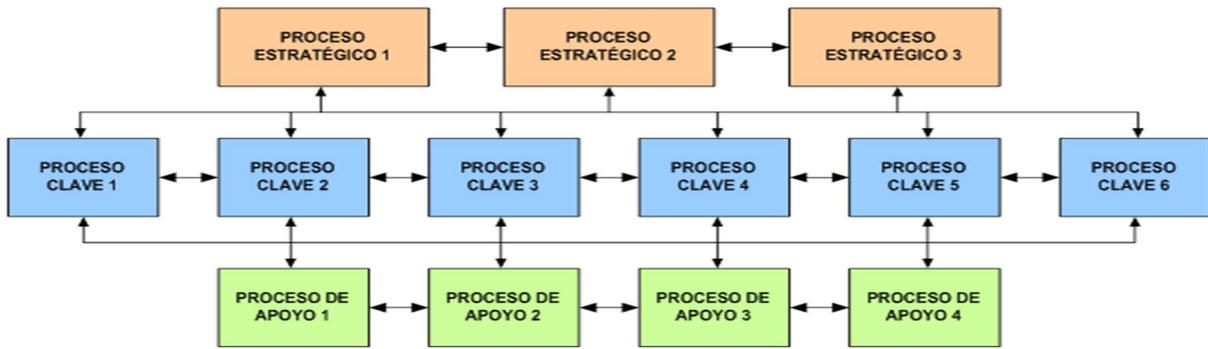


Figura 4: Mapa de procesos por su naturaleza (adaptado de Agudelo L., 2011)

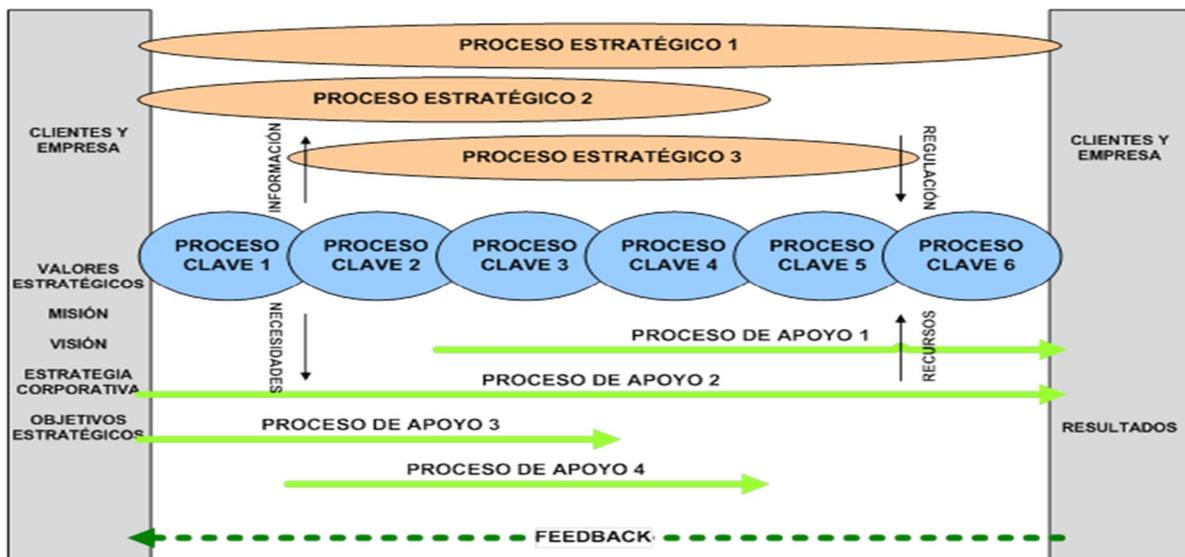


Figura 5: Mapa de procesos por su naturaleza (adaptado de Pérez J. A., 2010)

Clasificación de los procesos por su estructura

Esta clasificación obedece al tipo de sistema productivo del que hacen parte los procesos. Las clases pueden ser:

- Procesos en línea (sistema **flow shop**), son procesos continuos que elaboran productos estandarizados en masa,
- Procesos intermitentes o por lotes (sistemas **job shop**), son procesos discontinuos, de tipo taller, que elaboran productos bajo pedido, y,
- Procesos por proyecto o de ubicación fija, son procesos de ciclo largo que elaboran productos de gran magnitud, colocados en posición fija.

- **Clasificación de los procesos según la Norma ISO 9001:2008**

De conformidad con lo que establecen los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, los procesos pueden clasificarse en:

- Procesos de responsabilidad de la dirección (capítulo 5 de la Norma), aquellos que se refieren al compromiso de la dirección, al enfoque al cliente, a la política de la calidad, a la planificación, a la responsabilidad, autoridad y comunicación, y a la revisión por la dirección.
- Procesos de gestión de recursos (capítulo 6 de la Norma), aquellos relativos a la provisión de recursos, a los recursos humanos, a la infraestructura y al ambiente de trabajo.
- Procesos de realización del producto (capítulo 7 de la Norma), aquellos que tienen relación con la planificación de la realización del producto, el cliente, el diseño y desarrollo, las compras, la producción y prestación del servicio y el control de los equipos de seguimiento y medición.
- Procesos de medición, análisis y mejora (capítulo 8 de la Norma), aquellos referidos al seguimiento y medición, al control del producto no conforme, al análisis de datos y a la mejora.

PROCESOS LOGÍSTICOS

Los procesos logísticos de la empresa son todos los que se relacionan con los movimientos de materiales o de mercaderías y, por extensión en el caso de las empresas de servicios, con la preparación y prestación de dichos servicios.

- Aprovisionamiento.
- Producción.
- Distribución.

En definitiva, son los que se relacionan con las operaciones de la empresa.

El aprovisionamiento

La primera parte del proceso logístico consiste en el aprovisionamiento de materias primas para la producción, en el caso de empresas de fabricación, o de mercaderías en el caso de las empresas comerciales.

Por lo tanto, habrá que determinar cuáles son los materiales necesarios y elegir los proveedores no sólo en función de los precios que nos oferten, sino también por el resto de las condiciones que nos ofrecen: plazo de entrega, garantía, plazo y medio de pago, etc.

No olvidemos, aunque se volverá a insistir en ello más adelante, que la política de aprovisionamiento tiene una enorme trascendencia sobre las necesidades financieras de la empresa.

Cuestiones como las siguientes nos ayudarán a identificar y controlar los costes de la empresa y a determinar los criterios para la fijación de los precios:

- El período medio de permanencia de las materias primas o las mercaderías en el almacén -dependiente, en gran medida, de la política de aprovisionamiento y de la fiabilidad y seriedad de los proveedores.
- El plazo de pago son fundamentales para la propia viabilidad del Proyecto de empresa.

La Producción

Como ya se ha indicado, la previsión de ventas es el punto de referencia fundamental para la determinación de los niveles de producción que la empresa debe afrontar.

Además, en función de los resultados obtenidos en la investigación del mercado, se deberá concretar el diseño final y los complementos del producto o servicio.

Con todo ello, se definirá el proceso de producción, se determinará la ubicación óptima de las instalaciones, se definirán los requerimientos de mano de obra, se establecerá la mejor opción para realizar las inversiones necesarias, se diseñarán los procesos de compras y de selección de proveedores, se elaborarán los criterios para el establecimiento de controles de calidad, etc.

Con independencia de si se va a asumir el proceso de producción o de prestación del servicio, o de si éste será subcontratado, será necesario conocer y aportar alguna información sobre el mismo.

Así, se definirán los siguientes aspectos:

- Las características del producto o servicio y sus complementos -la llamada ingeniería de producto.
- El proceso de elaboración del producto o servicio -la ingeniería de proceso-.
- La tecnología a aplicar.
- La determinación del coste.

Con relación al proceso de elaboración del producto o servicio -la ingeniería de proceso- es necesario desarrollar las siguientes cuestiones:

- Describir las actividades requeridas para producir el bien o prestar el servicio.
- Organizar las actividades de manera secuencial.
- Establecer los tiempos requeridos para llevar a cabo cada una de las actividades.

Este proceso se puede ver facilitado por la utilización de diagramas de flujo del proceso de producción, esto es, la secuencia de operaciones expresada de forma gráfica.

En cuanto a la determinación de la tecnología necesaria para elaborar el producto o servicio, es muy importante asegurar que el nivel de tecnología es adecuado al proyecto y analizar todas las tecnologías alternativas para poder seleccionar la más adecuada.

En la elección de una tecnología es necesario considerar los siguientes aspectos:

- Facilidad para adquirir la tecnología.
- Condiciones especiales para hacer uso de ella: patentes, acuerdos, etc.
- Aspectos técnicos especiales (capacitación del personal, equipo, instalaciones, etc.).
- Protección de la misma y riesgo de ser copiada.
- Ritmo de innovación tecnológica en el ámbito empresarial en que se desarrolla nuestra actividad.
- Capacidad financiera disponible.

Así, si la actividad empresarial se va a desarrollar en un sector donde la innovación tecnológica se sucede rápidamente, evidentemente puede ser más interesante alquilar los medios productivos mediante la fórmula del renting, que adquirir los medios productivos.

La distribución

La distribución es la función comercial, aunque incluida dentro de los procesos logísticos, que consiste en situar los productos o los servicios al alcance del mercado.

El canal de distribución será, por consiguiente, el camino seguido por ese producto o servicio hasta llegar al consumidor final.

Está compuesto por el productor o fabricante, los distintos intermediarios y el consumidor final, aunque el primero y el último no lo constituyan en sentido estricto, si lo forman en un sentido amplio.

El canal de distribución tiene un efecto importante sobre los beneficios ya que cuanto mayor sea el número de intermediarios, como mayoristas o minoristas, menor será el margen para cada uno de ellos.

Por otra parte, cuanto más complejo y extenso sea el proceso de distribución, menos control se tendrá sobre aspectos como el precio final al que se vende el producto, las condiciones del servicio, etc.

Por ello es necesario encontrar el canal idóneo para distribuir los productos o los servicios en función del segmento del mercado al que se quiera llegar, la amplitud de dicho segmento, los márgenes de los que se disponga, la importancia que tenga para la empresa productora el control final de las condiciones en que llega al consumidor el producto, etc.:

Venta directa por parte del fabricante o productor

Es el que permite un mayor margen y un mayor control sobre las condiciones en que se llega al consumidor final. En general, sólo es aplicable en mercados muy pequeños o muy especializados.

Venta a través de detallistas

El fabricante vende directamente al minorista, que es el que lo acerca al consumidor final. No suele utilizarse para productos industriales.

Venta a través de mayoristas

Es la llamada venta al por mayor, mediante la cual, el fabricante vende al mayorista, que, a su vez, vende al minorista y éste vende al consumidor final.

Venta a través de comisionistas

Aparece, en algún punto intermedio entre el fabricante y el consumidor final, el comisionista, que se diferencia del mayorista en que éste adquiere la propiedad de los productos o los servicios, mientras que el comisionista no lo hace.

Además, últimamente están surgiendo nuevas formas de distribución, como las franquicias, que están revolucionando diversos sectores, como la comida rápida, la limpieza en seco, las agencias de viajes, etc.

Pero, sobre todo, la aparición y desarrollo de las tecnologías de la información (Internet en primer lugar) ha diversificado extraordinariamente la gama de canales disponibles para distribuir un producto.

Subcontratación

La empresa debe de realizar por si misma los procesos claves, que son generadores de valor y en los que presenta ventajas competitivas.

Por el contrario, debe plantearse la subcontratación del resto de procesos, debiendo de estudiar el coste de subcontratación y el riesgo de los costes fijos.

Seguramente, una de las decisiones más comprometedoras que tiene que tomar un empresario tiene que ver con el diseño de su estructura de costes.

Como veremos más adelante, la relación entre costes fijos -aquellos costes que no son proporcionales al volumen de actividad- y costes variables -los costes que sí son proporcionales al mencionado volumen de actividad- es el factor básico para la determinación de su flexibilidad.

Así, los costes fijos aportan rigidez a la estructura de costes, al menos en el corto plazo, pues se incurrirá en ellos cualquiera que sea la marcha de la empresa.

Por el contrario, los costes variables, que no olvidemos que son aquellos en los que se incurre solamente en la medida del nivel de actividad, aportan flexibilidad a la empresa.

A lo largo de la vida de una empresa pero, fundamentalmente, en el momento de su creación -en la que casi todo es incertidumbre- es muy aconsejable que se opte por aquella estructura de costes que aporte una mayor flexibilidad.

Se debe dar preferencia a los costes variables sobre los costes fijos, aunque ello pueda resultar aparentemente más caro.

Ello significa que la subcontratación puede ser una buena solución, puesto que, además de aportar una mayor flexibilidad a la estructura de costes de la empresa, permitirá al nuevo empresario concentrarse en los aspectos del negocio que sean más importantes para él.

La disyuntiva al tomar la decisión sobre qué partes del proceso productivo se deben desarrollar por la propia empresa, y qué partes se pueden subcontratar, depende en última instancia, de la situación particular de cada empresa.

Pero sí es posible tener en cuenta el hecho de que, por lo general, una empresa se debe reservar todos aquellos procesos clave para ella; es decir, aquellos procesos en los que presenta ventajas competitivas.

Por el contrario, suele resultar aconsejable subcontratar aquellas fases del proceso de producción o de prestación de servicios que generen menos valor.

Por ejemplo, una empresa de diseño no debería nunca subcontratar las actividades de diseño ya que supone su proceso clave, en el que presenta ventajas competitivas y genera valor. Sin embargo, una buena forma de reducir sus costes fijos sería subcontratar el transporte y la distribución.

Transportación Logística

Hablar de transporte en logística es hablar del movimiento de carga en todas sus formas conocidas: aérea, marítima y terrestre, mediante las cuales se trasladan insumos, materias primas y productos terminados de un punto a otro según una planificación de la demanda.

Si se analizan estas tres formas de traslado de productos se puede determinar que el transporte aéreo se realiza mediante aviones cargueros o comerciales, el

transporte marítimo se ejecuta mediante barcos cargueros, tanto para carga suelta (break bult) o contenedores, y el transporte terrestre mediante trenes cargueros y camiones de todo tipo y tamaño. Todas las formas anteriores constituyen los movimientos de la cadena de abastecimiento logística.

La utilización de los distintos tipos de transporte dependerá, sin lugar a dudas, de tres variables **fundamentales: la distancia entre el origen y el destino, la oferta de transporte y el destino final del transporte.**

En el primero caso, **la distancia entre el origen y el destino**, es clave porque define el tipo de nivel de servicio deseado y la elección de la forma de transporte. Esto debido a que no es lo mismo que la distancia sea de 100 kilómetros en carretera (donde la decisión sería sin duda un camión) o tener que despachar productos desde Chile a Estados Unidos, donde podría optarse por las modalidades marítima o aérea; la realidad más probable es que sea bimodal, es decir, que sume un segundo tipo de transporte terrestre, ya sea ferroviario o carretero, para llegar al destino final.

En segundo lugar toma sentido **la oferta de transporte**. Esto, pues dependiendo del país las redes de transporte cambian. Por ejemplo, en Chile el más utilizado es el carretero, es decir, por camión, y en forma muy minoritaria se trasladan productos por tren. Pero si analizamos el caso de Europa, el transporte ferroviario es muy relevante en el movimiento entre países, como vía troncal fundamental del traslado de todo tipo de productos. Mucho de lo anterior habla de las políticas de los países y sus necesidades geográficas y económicas.

Como tercer punto se incluye **el destino final del producto**, donde el país o ciudad demandante es fundamental para definir el transporte a utilizar. Por ejemplo, si la infraestructura portuaria de un país está más desarrollada y todos los destinos navieros convergen ahí, sin duda el transporte marítimo tendrá una relevancia importante frente al resto; así como si se realizan despachos entre países de

Europa, el transporte ferroviario y carretero se transformarán en primarios, pues la mayoría de esos orígenes y destinos tienen como principal troncal este tipo de transporte.

Sin embargo, **para llegar al cliente final, el transporte más flexible es el camión. Puede llegar a todos los puntos del mapa terrestre**, a diferencia de barcos, trenes o aviones.

A su vez, este último tiempo se han realizado algunos experimentos de distribución utilizando drones, pero estos todavía están infinitamente lejos de la flexibilidad que tienen los camiones en llegar al cliente final, básicamente por el peso y volumen de carga.

Cualquiera de estos tipos de transporte cobrará una mayor o menor relevancia dependiendo del nivel de servicio que se le quiere dar a los clientes.

En muchos países se toma a los transportistas como **un mal necesario** y no como **socio estratégico**. Lo cierto es que parece ser un error, pues cuando el mundo digital impone tiempos de despacho casi inmediatos, el transporte se vuelve cada vez más importante y en todas sus formas, sobre todo, en el despacho de productos terminados a clientes finales.

Pero no sólo ese transporte debe ser eficiente, porque al acelerar el despacho en esta etapa final obliga a toda la cadena a ser más eficaz, tanto en el despacho de materias primas para la elaboración de los productos como el abastecimiento de insumos.

La mejor solución en cuanto a costos y beneficios es que las empresas generen alianzas y hagan de los transportistas socios estratégicos. Lo cual es relevante, porque va de la mano de asumir que el transporte es estratégico.

Hoy en día el único elemento diferenciador real en los mercados actuales es el servicio, y el transporte es una pieza vital en ese logro. Sin esto, la pérdida del cliente es un hecho seguro.

Aquí surge algo nuevo, las personas finales que tienen el contacto con los clientes no son los empleados de finanzas, ni los gerentes en general o algún jefe de ventas al momento de la entrega, sino que son los chóferes y ayudantes en el despacho. Al estar alineados con las empresas y prestar un buen servicio en terreno pueden inducir o cohibir una nueva compra a futuro. Esto, porque **son la imagen final del servicio de entrega**, dejan de ser chóferes o ayudantes para convertirse en parte de la empresa proveedora. De ahí su gran importancia.

La Í Promesa al clientel

Muchos pueden creer que lo verdaderamente relevante o clave, entonces, es que el transporte sea veloz, pero no. **Lo que importa es que esté en línea con la Í Promesa al clientel**, que este reciba lo que se le ha prometido.

Luego de tener claro esto es necesario evaluar los costos de transporte, lo cual es relativo. Porque cuando se busca la menor tarifa de transporte siempre habrá alguien más barato que el resto, sin embargo, no sirve de nada si ese transporte llega tarde o simplemente no cumple cuando el cliente lo necesita.

Esto se puede visualizar de forma muy simple, por ejemplo, si tenemos un origen y destino en donde el %transportista A+cobra 100 dólares llegando en 72 horas y un %transportista B+que cobra 200 dólares llegando en 24 horas al mismo destino, en donde el cliente nos exige llegar en 18 horas, la pregunta que surge en forma inmediata es ¿Cuál es la mejor tarifa de transporte? La respuesta queda abierta, sin embargo, cuando se define que el único elemento diferenciador es el servicio, la tarifa o costo de transporte pasa a un segundo plano cuando es el cliente el que está en juego.

No hay tarifa de transporte más conveniente, si el cliente es capaz de valorarla a través de su necesidad.

Cinco consejos a considerar en el Transporte Carretero (Camiones)

Dado que la modalidad de transporte más usada en el mundo para abastecer a clientes es el camión, se deben considerar los siguientes cinco aspectos al momento de elegir un transporte de este tipo:

1. Round Trip versus One Way: Contratar en lo posible transportes que tengan retornos propios con otras empresas, así el viaje será redondo (Round Trip). De lo contrario, es decir, transporte sin retorno (one way) lo más probable es que parte del retorno sea traspasado a la tarifa, encareciendo los costos de transporte.

2. Contratos: Siempre generar contratos que garanticen la operación, sobre todo que contemplen seguros de carga, accidentes y daños a terceros, en fin, quedar respaldado frente a cualquier eventualidad, ya que la carga es de cada empresa y se puede ver involucrada en situaciones no deseadas.

3. Nivel de Servicio: Medir periódicamente el nivel de servicio prestado por el transporte, generando encuestas de satisfacción que involucren a los clientes, a los centros de distribución y a las áreas comerciales; así se tendrá un monitoreo que a la larga beneficiará con un aumento del nivel de servicio final a los clientes.

4. Polinomio de Reajustabilidad: Con el fin de evitar subjetividades y no pagar %ineficiencias+ en la tarifa de transporte, se debe en conjunto con la empresa mandante y de común acuerdo, generar un polinomio que involucre al menos 3 aspectos de los costos de transporte que influyan en la tarifa final, por ejemplo, el petróleo, los neumáticos y el dólar.

5. Imagen y seguridad: El transporte es siempre la cara visible final con los clientes, estos deben cumplir estándares de buena imagen, limpieza de los equipos y sobre todo seguridad, en aspectos tales como horas de conducción, control de velocidad vía GPS y equipos de carga y descarga cuando lo amerite, en lo posible generar todas las condiciones de seguridad en los peonetas de ser necesario.

Fundamentación teórica.

Proceso

%Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados+

Procedimiento:

%Forma especificada para llevar a cabo una actividad o proceso+

Trasladado al lenguaje coloquial:

Proceso . > Qué hacemos

Procedimiento . > Cómo lo hacemos

He querido comenzar con esta diferenciación ya que en bastantes ocasiones he visto utilizar ambos términos como sinónimos cuando realmente no lo son.

Una última definición que utilizaremos a lo largo del texto:

Actividad:

%Conjunto de tareas necesarias para la obtención de un resultado+

De la definición de proceso hemos de destacar %relacionadas o que interactúan+, es decir, secuencia de tareas conectadas de forma sistemática, y %resultados+, es decir, producto/servicio con **valor** para el cliente del proceso, temática ya tratada en el artículo referente a %los beneficios de la gestión por procesos+

Podemos observar cinco elementos:

Entradas:

Con unas características definidas de antemano que permite aceptarlas o rechazarlas.

Salidas:

Producto/Servicio destinado al cliente interno/externo.

Es fundamental, yo diría vital que cumpla con la calidad exigida por el proceso, en caso contrario no aportará el valor añadido esperado por el cliente.

Es habitual que la salida de un proceso sea la entrada del siguiente (Interacción de procesos, tema que trataremos en artículos posteriores), si la entrada del siguiente proceso no cumple con la calidad esperada es seguro que la salida tampoco, provocando una cadena que desemboca en el cliente final.

Recursos o factores del proceso:

Personas: Quién lo hace. Tanto el concepto físico como en el de competencias, habilidades necesarias, formación requerida, etc.

Materiales: Con qué lo hace. En término de materias primas o semielaboradas. No pensemos únicamente en materiales físicos, ya que por ejemplo en empresas de servicio la información también es una materia prima.

Infraestructura: Con que herramientas. Instalaciones, maquinaria, hardware, software

Método: Quién hace qué, cómo lo hace y cuando lo hace. Procedimiento, instrucción de trabajo. Volviendo a la diferencia entre proceso y procedimiento, aquí podemos observar como el procedimiento forma parte de uno de los factores del proceso.

Sistema de control: Formado por los indicadores, sus objetivos y los cuadros de mando resultantes para la toma de decisiones.

Es fundamental para evaluar la marcha del proceso, corregir deficiencias y mejorar continuamente.

Una vez analizada y detallada toda esta información podemos confeccionar la ficha del proceso.

Veréis que en cada campo a tenéis las preguntas claves para poder determinarlo.

Solo quiero hacer hincapié en los campos de %proveedores+, %entradas+, %salidas+y %clientes+, ya que aparte de considerar los elementos principales de estos, muchas veces nos olvidamos de que existen elementos secundarios en estos campos.

Por ejemplo, en el proceso de fabricación de un azulejo, todos tenemos claro que necesitaremos tierra y esmaltes, pero también serán necesarias otras entradas secundarias como por ejemplo, cartón para embalarlos, pallets para almacenarlos, lo que generará proveedores auxiliares, pero también generará salidas secundarias como unos niveles de stock, a controlar por el almacén o unas necesidades de venta, a tener en cuenta por el proceso comercial, es decir, se han generado otros clientes que también se benefician del resultado del proceso.

Tipos de procesos

Procesos estratégicos: Son procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Permiten llevar adelante la organización. Están en relación muy directa con la misión/visión de la organización. Involucran personal de primer nivel de la organización.

Afectan a la organización en su totalidad. Ejemplos: Comunicación interna/externa, Planificación, Formulación estratégica, Seguimiento de resultados, Reconocimiento y recompensa, Proceso de calidad total, etc.

Procesos operativos

Son procesos que permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente, por lo que inciden directamente en la satisfacción del cliente final. Generalmente atraviesan muchas funciones. Son procesos que valoran los clientes y los accionistas.

Ejemplos: Desarrollo del producto, Fidelización de clientes, Producción, Logística integral, Atención al cliente, etc. Los procesos operativos también reciben el nombre de procesos clave.

Procesos de soporte: Apoyan los procesos operativos. Sus clientes son internos. Ejemplos: Control de calidad, Selección de personal, Formación del personal, Compras, Sistemas de información, etc. Los procesos de soporte también reciben el nombre de procesos de apoyo.

Cuando ya se han identificado todos los grandes procesos de la organización, éstos se representan en un mapa de procesos. Téngase en cuenta que la clasificación de

los procesos de una organización en estratégicos, operativos y de soporte, vendrá determinada por la misión de la organización, su visión, su política, etc. Así por ejemplo un proceso en una organización puede ser operativo, mientras que el mismo proceso en otra organización puede ser de soporte.

En la siguiente figura 7: se muestra un ejemplo de mapa de procesos de una organización genérica.

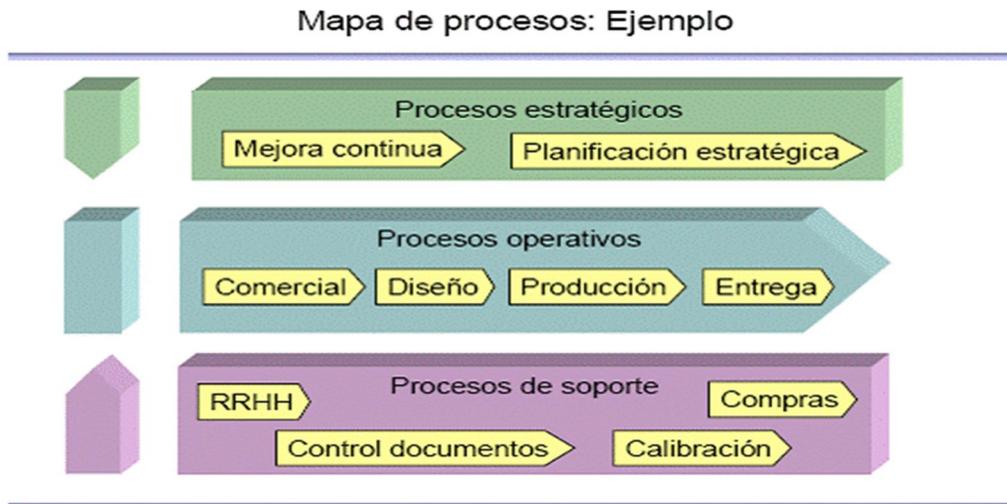


Figura 6: Mapa de procesos (adaptado de Pérez J. A., 2010)

Los procesos operacionales

Los **procesos operacionales** se concentran en asuntos específicos de operación y ejecución a corto plazo. Mientras el proceso de la **estrategia** define hacia dónde va una empresa y el proceso humano define quién lo lleva en esa dirección; el plan operativo provee el rumbo para estas personas.

Un plan operativo incluye los programas que la **empresa** va a completar dentro de un año, a fin de alcanzar los niveles deseados de ganancias, ventas, márgenes y flujo de caja. En otras palabras, especifica cómo las partes del **negocio** se van a sincronizar para alcanzar los objetivos y enfrentar las contingencias en caso de que surjan factores inesperados. El plan operativo incluye la responsabilidad de la supervisión de la estrategia.

En las operaciones, se deben jerarquizar los siguientes procesos

- Establecer los objetivos clave.
- Desarrollar planes de acción.

- Desarrollar acuerdos.

Los procesos operativos implican un gran aprendizaje. Los líderes que participan, piensan y debaten las bases del negocio, logran tener una visión total de la empresa y aprenden a ubicar y a reasignar los recursos, a medida que el ambiente cambia. Las revisiones trimestrales son una buena herramienta que ayuda a actualizar los planes y a reforzar la sincronización. Asimismo, les ofrecen al líder una buena idea sobre quiénes están verdaderamente familiarizados con el negocio.

Procesos logísticos

Los procesos logísticos de la empresa son todos los que se relacionan con los movimientos de materiales o de mercaderías y, por extensión en el caso de las empresas de servicios, con la preparación y prestación de dichos servicios.

- Aprovisionamiento.
- Producción.
- Distribución.

En definitiva, son los que se relacionan con las operaciones de la empresa.

El aprovisionamiento

La primera parte del proceso logístico consiste en el aprovisionamiento de materias primas para la producción, en el caso de empresas de fabricación, o de mercaderías en el caso de las empresas comerciales.

Por lo tanto, habrá que determinar cuáles son los materiales necesarios y elegir los proveedores no sólo en función de los precios que nos oferten, sino también por el resto de las condiciones que nos ofrecen: plazo de entrega, garantía, plazo y medio de pago, etc.

No olvidemos, aunque se volverá a insistir en ello más adelante, que la política de aprovisionamiento tiene una enorme trascendencia sobre las necesidades financieras de la empresa.

Cuestiones como las siguientes nos ayudarán a identificar y controlar los costes de la empresa y a determinar los criterios para la fijación de los precios:

El período medio de permanencia de las materias primas o las mercaderías en el almacén -dependiente, en gran medida, de la política de aprovisionamiento y de la fiabilidad y seriedad de los proveedores.

El plazo de pago es fundamental para la propia viabilidad del Proyecto de empresa.

La producción

Como ya se ha indicado, la previsión de ventas es el punto de referencia fundamental para la determinación de los niveles de producción que la empresa debe afrontar.

Además, en función de los resultados obtenidos en la investigación del mercado, se deberá concretar el diseño final y los complementos del producto o servicio.

Con todo ello, se definirá el proceso de producción, se determinará la ubicación óptima de las instalaciones, se definirán los requerimientos de mano de obra, se establecerá la mejor opción para realizar las inversiones necesarias, se diseñarán los procesos de compras y de selección de proveedores, se elaborarán los criterios para el establecimiento de controles de calidad, etc.

Con independencia de sí se va a asumir el proceso de producción o de prestación del servicio, o de sí éste será subcontratado, será necesario conocer y aportar alguna información sobre el mismo.

Así, se definirán los siguientes aspectos:

- Las características del producto o servicio y sus complementos -la llamada ingeniería de producto.
- El proceso de elaboración del producto o servicio -la ingeniería de proceso-.
- La tecnología a aplicar.
- La determinación del coste.

Con relación al proceso de elaboración del producto o servicio -la ingeniería de proceso- es necesario desarrollar las siguientes cuestiones:

- Describir las actividades requeridas para producir el bien o prestar el servicio.
- Organizar las actividades de manera secuencial.

Establecer los tiempos requeridos para llevar a cabo cada una de las actividades.

Este proceso se puede ver facilitado por la utilización de diagramas de flujo del proceso de producción, esto es, la secuencia de operaciones expresada de forma gráfica.

En cuanto a la determinación de la tecnología necesaria para elaborar el producto o servicio, es muy importante asegurar que el nivel de tecnología es adecuado al proyecto y analizar todas las tecnologías alternativas para poder seleccionar la más adecuada.

En la elección de una tecnología es necesario considerar los siguientes aspectos:

- Facilidad para adquirir la tecnología.
- Condiciones especiales para hacer uso de ella: patentes, acuerdos, etc.
- Aspectos técnicos especiales (capacitación del personal, equipo, instalaciones, etc.).
- Protección de la misma y riesgo de ser copiada.
- Ritmo de innovación tecnológica en el ámbito empresarial en que se desarrolla nuestra actividad.
- Capacidad financiera disponible.

Así, si la actividad empresarial se va a desarrollar en un sector donde la innovación tecnológica se sucede rápidamente, evidentemente puede ser más interesante alquilar los medios productivos mediante la fórmula del renting, que adquirir los medios productivos.

La distribución

La distribución es la función comercial, aunque incluida dentro de los procesos logísticos, que consiste en situar los productos o los servicios al alcance del mercado.

El canal de distribución será, por consiguiente, el camino seguido por ese producto o servicio hasta llegar al consumidor final.

Está compuesto por el productor o fabricante, los distintos intermediarios y el consumidor final, aunque el primero y el último no lo constituyan en sentido estricto, si lo forman en un sentido amplio.

El canal de distribución tiene un efecto importante sobre los beneficios ya que cuanto mayor sea el número de intermediarios, como mayoristas o minoristas, menor será el margen para cada uno de ellos.

Por otra parte, cuanto más complejo y extenso sea el proceso de distribución, menos control se tendrá sobre aspectos como el precio final al que se vende el producto, las condiciones del servicio, etc.

Por ello es necesario encontrar el canal idóneo para distribuir los productos o los servicios en función del segmento del mercado al que se quiera llegar, la amplitud de dicho segmento, los márgenes de los que se disponga, la importancia que tenga para la empresa productora el control final de las condiciones en que llega al consumidor el producto, etc.:

Venta directa por parte del fabricante o productor

Es el que permite un mayor margen y un mayor control sobre las condiciones en que se llega al consumidor final. En general, sólo es aplicable en mercados muy pequeños o muy especializados.

Venta a través de detallistas

El fabricante vende directamente al minorista, que es el que lo acerca al consumidor final. No suele utilizarse para productos industriales.

Venta a través de mayoristas

Es la llamada venta al por mayor, mediante la cual, el fabricante vende al mayorista, que, a su vez, vende al minorista y éste vende al consumidor final.

Venta a través de comisionistas

Aparece, en algún punto intermedio entre el fabricante y el consumidor final, el comisionista, que se diferencia del mayorista en que éste adquiere la propiedad de los productos o los servicios, mientras que el comisionista no lo hace.

Además, últimamente están surgiendo nuevas formas de distribución, como las franquicias, que están revolucionando diversos sectores, como la comida rápida, la limpieza en seco, las agencias de viajes, etc.

Pero, sobre todo, la aparición y desarrollo de las tecnologías de la información (Internet en primer lugar) ha diversificado extraordinariamente la gama de canales disponibles para distribuir un producto.

Subcontratación

La empresa debe de realizar por si misma los procesos claves, que son generadores de valor y en los que presenta ventaja competitivas.

Por el contrario, debe plantearse la subcontratación del resto de procesos, debiendo de estudiar el coste de subcontratación y el riesgo de los costes fijos.

Seguramente, una de las decisiones más comprometedoras que tiene que tomar un empresario tiene que ver con el diseño de su estructura de costes.

Como veremos más adelante, la relación entre costes fijos -aquellos costes que no son proporcionales al volumen de actividad- y costes variables -los costes que sí son proporcionales al mencionado volumen de actividad- es el factor básico para la determinación de su flexibilidad.

Así, los costes fijos aportan rigidez a la estructura de costes, al menos en el corto plazo, pues se incurrirá en ellos cualquiera que sea la marcha de la empresa.

Por el contrario, los costes variables, que no olvidemos que son aquellos en los que se incurre solamente en la medida del nivel de actividad, aportan flexibilidad a la empresa.

A lo largo de la vida de una empresa pero, fundamentalmente, en el momento de su creación -en la que casi todo es incertidumbre- es muy aconsejable que se opte por aquella estructura de costes que aporte una mayor flexibilidad.

Se debe dar preferencia a los costes variables sobre los costes fijos, aunque ello pueda resultar aparentemente más caro.

Ello significa que la subcontratación puede ser una buena solución, puesto que, además de aportar una mayor flexibilidad a la estructura de costes de la empresa, permitirá al nuevo empresario concentrarse en los aspectos del negocio que sean más importantes para él.

La disyuntiva al tomar la decisión sobre qué partes del proceso productivo se deben desarrollar por la propia empresa, y qué partes se pueden subcontractar, depende en última instancia, de la situación particular de cada empresa.

Pero sí es posible tener en cuenta el hecho de que, por lo general, una empresa se debe reservar todos aquellos procesos clave para ella; es decir, aquellos procesos en los que presenta ventajas competitivas.

Por el contrario, suele resultar aconsejable subcontractar aquellas fases del proceso de producción o de prestación de servicios que generen menos valor.

Por ejemplo, una empresa de diseño no debería nunca subcontractar las actividades de diseño ya que supone su proceso clave, en el que presenta ventajas competitivas y genera valor. Sin embargo, una buena forma de reducir sus costes fijos sería subcontractar el transporte y la distribución.

ADMINISTRACIÓN DE BODEGA

Administración de Bodegas, es parte de la Administración moderna, que se encarga de prever, planificar, organizar, integrar, coordinar, dirigir, ejecutar y controlar todas las actividades, que tienen que ver con la movilización de inventarios, desde y hacia los centros de consumo, cumpliendo fielmente con las políticas, procedimientos, normas y reglas dispuestas por la empresa.

OBJETIVOS DE LA BODEGA

Tener registros establecidos (Sistemas) Procedimientos de ingreso y salida
Métodos de distribución Conocimientos técnicos Conocimientos de Prevención de riesgos y Seguridad Industrial Conciencia de la responsabilidad del trabajo.

Funciones Generales de la Bodega Recibir para custodiar y proteger los materiales
Proporcionar materiales y suministros mediante formularios (Entrada y Salida Bodega, Factura, Guía de Despacho, Ordenes de Requisiciones) Llevar los registros necesarios Controlar los materiales fabricados Mantener la bodega limpia y ordenada Destinar los espacios dependiendo de las tareas a realizar.

Organización de la Bodega Información de los artículos que hay que almacenar

Dimensión y peso de los materiales a almacenar Cantidad a solicitar mensualmente y frecuencia de las solicitudes (Just in Time) Sector de recepción y puntos de entrega Número máximo de unidades que se almacenan al mismo tiempo Espacio necesario para la manipulación Precaución de transporte y manipulación.

Información sobre los espacios Áreas disponibles y adecuadas (1º - 2º pisos), altura techos Carga admisible de los pisos Dimensiones y formas de las superficies versus dimensiones y formas de los artículos o materiales. Disposición de los equipos para que no entorpezcan los elementos de seguridad, grifos extintores, cañerías secas, etc.

GESTION DEL ALMACENAMIENTO

Las Bodegas deben ser proyectos de inversión orientados a apoyar la gestión de la empresa.+

La Gestión de Bodega se define como:

Proceso integrado a la función logística que trata de la recepción, almacenamiento y movimientos dentro de un mismo recinto, de materiales, materias primas y productos semielaborados, hasta el punto de consumo por un cliente externo o interno. Comprende además, la elaboración y tratamiento de informes, de los datos manipulados.+La Gestión indica: Dónde y cómo deben ser almacenados los productos. Qué técnicas deben usarse para optimizar el espacio y mejorar los procesos internos.

DESPACHO DE MERCANCÍAS

Este proceso es llevado por el jefe de bodega que es el encargado de llevar las existentes de la mercancía que entra y sale del almacén El control de inventarios El recibo de la mercancía: Es el jefe de recibos se pone de acuerdo con el proveedor para asignar el día la hora y la fecha de entrega de los productos el jefe de recibos es el encargado de organizar la logística organizando a los recibos es el encargado de organizar la logística organizando a los recibidores para cada tipo de productos Las revisiones de la mercancía El recibidor tiene como función revisar y verificar la

mercancía con el orden de compra donde estiba se embala en él se clasifica se almacena Programación de despacho Las solicitudes de los productos es el jefe de ventas elabora una solicitud de los productos salientes. El orden de venta esta orden se monta en el sistema de la compañía por el jefe de despacho que tiene en cuenta los siguientes factores grupos de despacho, fecha, dirección.

PREPARACIÓN Y DESPACHO DEL PEDIDO

Recibo del pedido.

Verificación del cupo de crédito y demás condiciones comerciales. El proveedor debe garantizar que el cliente tiene la certificación para expender los medicamentos de uso controlado.

Reserva de la mercancía.

En el caso de los medicamentos de uso controlado es importante que la orden de compra se genere por separado de los medicamentos no controlados con el fin de facilitar el control de los entes reguladores.

Generación de la lista de Packing, con el visto bueno de la persona encargada de asegurar la calidad del despacho al cliente. En el caso de Operadores Logísticos, el proveedor debe enviar las instrucciones de Despacho.

Preparación del pedido por parte del proveedor u operador logístico utilizando los mecanismos de seguridad acordados previamente, con el fin de garantizar el despacho de lo solicitado en la calidad acordada y la facturación de cantidades iguales a las físicamente entregadas.

En el caso de despacho de cajas mixtas, estibas mixtas, Arrume de mercancía, la lista de empaque estará contenida en el Aviso de Despacho.

Generación y envío del Aviso de Despacho hacia al cliente. Si no tiene la capacidad de generar un aviso de despacho vía el proveedor al pedir la cita debe especificar la cantidad y tipo de camiones que serán despachados para entregar la mercancía solicitada por el cliente.

En los despacho de paquetero, el proveedor debe incluir en la etiqueta de despacho (rótulo) el número de localización del punto de entrega simbolizado en código de barras. También aplica para las entregas en Cross Docking Pre distribuido.

Facturación registrando el número del sello de seguridad que lleve el vehículo al igual que el número de estibas, cajas o recipientes. Se debe tener en cuenta la posibilidad de un carrusel de sellos para entregas parciales en varios almacenes.

Nota: Estos datos deben incluirse en el aviso de despacho cuando se aplica.

Asegurar la calidad en la entrega, tanto de procesos como de productos en los cuales los industriales deben hacer uso de normas pertinentes.

Transporte de la mercancía

Recibo de la mercancía

Atención al proveedor de la fecha y hora asignada.

Recibo del Aviso de Despacho, documento remisorio que ampara la mercancía.

- Asignación del espacio en la zona de descargue, para que el proveedor coloque los embalajes o las estibas con la mercancía.
- Verificación del sello de seguridad, debe corresponder al relacionado en el documento de entrega. Si existe diferencia y/o no tiene sello de seguridad se procederá a verificación al 100%.
- El receptor cuenta los embalajes, estibas o recipientes enviados y entrega el resultado al responsable del manejo de los documentos, quien verifica que coincida con el número especificado en la factura o Aviso de Despacho.
- El responsable de operación consulta el tamaño de la muestra a chequear físicamente aplicando el plan de muestreo a la fase en que se encuentre el proceso de certificación. (Si quieres saber más al respecto.
- En el modelo de la verificación se hará lectura de los códigos de barras en las referencias, empaques, sub empaques y estibas, correspondientes a la muestra

Técnicas de Administración de Inventarios

Los métodos comúnmente empleados en el manejo de inventarios son:

- El sistema ABC.
- El modelo básico de cantidad económico de pedido CEP.

- El Sistema ABC

Una empresa que emplea este sistema debe dividir su inventario en tres grupos: A, B, C. en los productos "A" se ha concentrado la máxima inversión. El grupo "B" está formado por los artículos que siguen a los "A" en cuanto a la magnitud de la inversión. Al grupo "C" lo componen en su mayoría, una gran cantidad de productos que solo requieren de una pequeña inversión. La división de su inventario en productos A, B y C permite a una empresa determinar el nivel y tipos de procedimientos de control de inventario necesarios. El control de los productos "A" debe ser el más cuidadoso dada la magnitud de la inversión comprendida, en tanto los productos "B" y "C" estarían sujetos a procedimientos de control menos estrictos.

Modelo Básico de Cantidad Económica de Pedidos

Uno de los instrumentos más elaborados para determinar la cantidad de pedido óptimo de un artículo de inventario es el modelo básico de cantidad económica de pedido CEP. Este modelo puede utilizarse para controlar los artículos "A" de las empresas, pues toma en consideración diversos costos operacionales y financieros, determina la cantidad de pedido que minimiza los costos de inventario total. El estudio de este modelo abarca:

- 1) los costos básicos,
- 2) Un método gráfico,
- 3) un método analítico.

Costos Básicos. Excluyendo el costo real de la mercancía, los costos que origina el inventario pueden dividirse en tres grandes grupos:

Costos de pedido, costos de mantenimiento de inventario y costo total.

Cada uno de ellos cuenta con algunos elementos y características claves.

Costos de Pedidos. Incluye los gastos administrativos fijos para formular y recibir un pedido, esto es, el costo de elaborar una orden de compra, de efectuar los límites resultantes y de recibir y cortejar un pedido contra su factura. Los costos de pedidos se formulan normalmente en términos de unidades monetarias por pedido.

Costos de Mantenimiento de Inventario: Estos son los costos variables por unidad resultantes de mantener un artículo de inventario durante un periodo específico.

En estos costos se formulan en términos de unidades monetarias por unidad y por periodo. Los costos de este tipo presentan elementos como los costos de almacenaje, costos de seguro, de deterioro, de obsolescencia y el más importante el costo de oportunidad, que surge al inmovilizar fondos de la empresa en el inventario.

Costos Totales. Se define como la suma del costo del pedido y el costo de inventario. En el modelo (CEP), el costo total es muy importante ya que su objetivo es determinar el monto pedido que lo minimice.

Método Grafico. El objetivo enunciado del sistema CEP consiste en determinar el monto de pedido que reduzca al mínimo el costo total del inventario de la empresa. Esta cantidad económica de pedido puede objetarse en forma gráfica representando los montos de pedido sobre el eje x, y los costos sobre el eje y, el costo total mínimo se representa en el punto señalado como CEP. El CEP se encuentra en el punto en que se cortan la línea de costo de pedido y la línea de costo de mantenimiento en inventario. La función de costo de pedido varía en forma inversa con la cantidad de pedido. Esto significa que a medida que aumenta el monto de pedido su costo de pedido disminuye por pedido. Los costos de mantenimiento de inventario se relacionan directamente con las cantidades de pedido. Cuanto más grande sea el monto del pedido, tanto mayor será el inventario promedio, y por consiguiente, tanto mayor será el costo de mantenimiento de inventario.

La función del costo total presenta forma de U, lo cual significa que existe un valor mínimo para la función. La línea de costo total representa la suma de los costos de pedido y los costos de mantenimiento de inventario en el caso de cada monto de pedido.

Control de Inventario

Los diversos aspectos de la responsabilidad sobre los inventarios afectan a muchos departamentos y cada uno de éstos ejerce cierto grado de control sobre los productos, a medida que los mismos se mueven a través de los distintos procesos de inventarios. Todos estos controles que abarcan, desde el procedimiento para desarrollar presupuestos y pronósticos de ventas y producción hasta la operación de un sistema de costo por el departamento de contabilidad para la determinación de costos de los inventarios, constituye el sistema del control interno de los inventarios, las funciones generales son: Planeamiento, compra u obtención, recepción, almacenaje, producción, embarques y contabilidad.

Planeamiento

La base para planear la producción y estimar las necesidades en cuanto a inventarios, la constituye el presupuesto o pronóstico de ventas. Este debe ser desarrollado por el departamento de ventas.

Los programas de producción, presupuestos de inventarios y los detalles de la materia prima y mano de obra necesaria, se preparan o se desarrollan con vista al presupuesto de ventas. Aunque dichos planes se basan en estimados, los mismos tendrán alguna variación con los resultados reales, sin embargo ellos facilitan un control global de las actividades de producción, niveles de inventarios y ofrecen una base para medir la efectividad de las operaciones actuales.

Desde el punto de vista de la Contabilidad, un inventario, es mantener control contable sobre los costos de las existencias, a medida que los materiales se mueven a través de los procesos de adquisición, producción y venta. Es decir la administración del inventario se refiere a la determinación de la cantidad de

inventario que se debería mantener, la fecha en que se deberán colocar las órdenes y la cantidad de unidades que se deberá ordenar cada vez. Los inventarios son esenciales para las ventas, y las ventas son esenciales para las utilidades.

Tipos de Inventarios

Los inventarios son importantes para los fabricantes en general, varía ampliamente entre los distintos grupos de industrias. La composición de esta parte del activo es una gran variedad de artículos, y es por eso que se han clasificado de acuerdo a su utilización en los siguientes tipos:

- Inventarios de materia prima
- Inventarios de producción en proceso
- Inventarios de productos terminados
- Inventarios de materiales y suministros
- Inventarios de materia prima

Comprende los elementos básicos o principales que entran en la elaboración del producto. En toda actividad industrial concurren una variedad de artículos (materia prima) y materiales, los que serán sometidos a un proceso para obtener al final un artículo terminado o acabado. A los materiales que intervienen en mayor grado en la producción se les considera "Materia Prima", ya que su uso se hace en cantidades lo suficientemente importantes del producto acabado. La materia prima, es aquel o aquellos artículos sometidos a un proceso de fabricación que al final se convertirá en un producto terminado.

VINCULACION DE LOS DESPACHOS CON LA FACTURACION Y EFECTO CONTABLE

Los despachos están vinculados directamente con la facturación.

En el momento de descargar las ordenes y terminar con el proceso de la carga, los documentos son direccionados al área de facturación para que culmine con el proceso y el cliente se dirija a hacia su destino.

Si llegase haber una mala facturación esto perjudica al inventario ya que por medio de este movimiento se descargan automáticamente del stock.

ANTECEDENTES REFERENCIALES

Silva (2006), el almacenamiento tiene funciones específicas como:

- Mantener las materias primas a cubierta de incendios, robos y deterioros.
- Permitir a las personas autorizadas el acceso a las materias almacenadas.
- Mantener informado constantemente al departamento de compras, sobre las existencias reales de materia prima.
- Llevar en forma minuciosa controles sobre las materias primas entradas y salidas.
- Vigilar que no se agoten los materiales (máximos . mínimos)
- Minimizar costos logrando así mayor eficiencia en la empresa.
- Darle movimiento a los productos estacionados dentro del almacén, tanto de entrada como de salida.
- Valorizar, controlar y supervisar las operaciones internas de los movimientos físicos y administrativos.

Sahid C (1998), indica que ~~es~~ es una disciplina que tiene como misión diseñar, perfeccionar y gestionar una sistema capaz de integrar y cohesionar todos los procesos internos y externos de una organización, mediante la provisión y gestión de los flujos de energía, materia e información, para hacerla viable y más competitiva, y en ultimas satisfacer las necesidades del consumidor final.

FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial

EL PLENO DE LA ASAMBLEA CONSTITUYENTE CONSIDERANDO:

Que, la Ley de Tránsito y Transporte Terrestres, publicada en el Registro Oficial No. 1002 de agosto de 1996, ha sido objeto de varias reformas, y presenta una serie de disposiciones

contradictorias e inconsistentes; Que, ha existido una proliferación desordenada de operadores por cuanto no existe un marco jurídico que organice, regule y controle la actividad del transporte terrestre a nivel nacional;

Que, a pesar de su preponderancia en el desarrollo del país, el transporte terrestre no ha sido considerado como un sector estratégico de la economía nacional;

Que, existen deficiencias en la determinación de funciones y el establecimiento de responsabilidades para cada uno de los organismos que intervienen en la actividad del transporte terrestre, lo que ha ocasionado que la ley no pueda aplicarse adecuadamente;

Que, la Ley de Tránsito y Transporte Terrestres no contempla aspectos relacionados con la prevención; Que, el marco legal vigente resulta insuficiente inapropiado para las demandas del Estado y la sociedad en su conjunto;

Que, nunca se han dictado verdaderas políticas en el ámbito del transporte, para garantizar a los ciudadanos la seguridad en la movilidad;

Que, es necesario contar con una nueva ley, de carácter eminentemente técnico, que de forma integral norme en su conjunto los diversos aspectos relacionados con la materia de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial; y

En ejercicio de sus facultades y atribuciones, expide la siguiente:

LEY ORGANICA DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRANSITO Y SEGURIDAD VIAL

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

Art. 2.- La presente Ley se fundamenta en los siguientes principios generales: el derecho a la vida, al libre tránsito y la movilidad, la formalización del sector, lucha contra la corrupción, mejorar la calidad de vida del ciudadano, preservación del ambiente, desconcentración y descentralización.

En cuanto al transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, se fundamenta en: la equidad y solidaridad social, derecho a la movilidad de personas y bienes, respeto y obediencia a las normas y regulaciones de circulación, atención al colectivo de personas vulnerables, recuperación del espacio público en beneficio de los peatones y transportes no motorizados y la concepción de áreas urbanas o ciudades amigables.

Art. 3.- El Estado garantizará que la prestación del servicio de transporte público se ajuste a los principios de seguridad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, continuidad y calidad, con tarifas socialmente justas.

Art. 4.- Es obligación del Estado garantizar el derecho de las personas a ser educadas y capacitadas en materia de tránsito y seguridad vial. Para el efecto se establecen, entre otras medidas, la enseñanza obligatoria en todos los establecimientos de educación públicos y privados del país en todos sus niveles, de temas relacionados con la prevención y seguridad vial, así como los principios, disposiciones y normas fundamentales que regulan el tránsito, su señalización, el uso de las vías públicas, de los medios de transporte terrestre, de conformidad con los programas de estudios elaborados conjuntamente por la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y el Ministerio de Educación.

Art. 5.- El Estado promoverá la capacitación integral, formación y tecnificación del conductor profesional y no profesional e impulsará un programa nacional de aseguramiento para los conductores profesionales.

Art. 6.- El Estado es propietario de las vías públicas, administrará y regulará su uso.

Art. 7.- Las vías de circulación terrestre del país son bienes nacionales de uso público, y quedan abiertas al tránsito nacional e internacional de peatones y vehículos motorizados y no motorizados, de conformidad con la Ley, sus reglamentos e instrumentos internacionales vigentes. En materia de transporte terrestre y tránsito, el Estado garantiza la libre movilidad de personas, vehículos y

bienes, bajo normas y condiciones de seguridad vial y observancia de las disposiciones de circulación vial.

Art. 8.- En caso de que se declare estado de emergencia o se decrete el establecimiento de zonas de seguridad, los organismos y autoridades de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, por disposición del Presidente de la República, podrán restringir o cerrar temporalmente la circulación en las vías públicas que sean necesarias.

Art. 9.- Los peatones, conductores, pasajeros, automotores y vehículos de tracción humana, animal o mecánica podrán circular en las carreteras y vías públicas del país, sujetándose a las disposiciones de esta Ley, su reglamento, resoluciones y regulaciones técnicas vigentes.

Art. 10.- Los extranjeros que condujeran vehículos, dentro del territorio nacional, se someterán a la Ley, sus reglamentos e instrumentos internacionales vigentes. El Estado reconoce la validez de los documentos, distintivos, permisos internacionales de conducción, identificación vehicular y pases de aduana, expedidos de conformidad con las normas y requisitos previstos en los instrumentos internacionales vigentes.

Art. 11.- El Estado fomentará la participación ciudadana en el establecimiento de políticas nacionales de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial que garanticen la interacción, sustentabilidad y permanencia de los sectores público, privado y social.

Art. 12.- La presente Ley establece los lineamientos generales, económicos y organizacionales de la movilidad a través del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial y sus disposiciones son aplicables en todo el territorio nacional para: el transporte terrestre, acoplados, teleféricos, funiculares, vehículos de actividades recreativas o turísticas, tranvías, metros y otros similares; la conducción y desplazamiento de vehículos a motor, de tracción humana, mecánica o animal; la movilidad peatonal; la conducción o traslado de semovientes y la seguridad vial.

LIBRO SEGUNDO
DEL TRANSPORTE TERRESTRE AUTOMOTOR
TITULO I
DE LA NATURALEZA Y OBJETO

Art. 46.- El transporte terrestre automotor es un servicio público esencial y una actividad económica estratégica del Estado, que consiste en la movilización libre y segura de personas o de bienes de un lugar a otro, haciendo uso del sistema vial nacional, terminales terrestres y centros de transferencia de pasajeros y carga en el territorio ecuatoriano. Su organización es un elemento fundamental contra la informalidad, mejorar la competitividad y lograr el desarrollo productivo, económico y social del país, interconectado con la red vial internacional.

Art. 47.- El transporte terrestre de personas o bienes responderá a las condiciones de responsabilidad, universalidad, accesibilidad, comodidad, continuidad, seguridad, calidad, y tarifas equitativas.

Art. 48.- En el transporte terrestre, gozarán de atención preferente las personas con capacidades especiales, adultos mayores de 65 años de edad, mujeres embarazadas, niños y adolescentes, de conformidad con lo establecido en el Reglamento de esta Ley. Se establecerá un sistema de tarifas especiales en la transportación pública en beneficio de los estudiantes de los niveles pre. primario, primarios y secundarios, a través de un carné estudiantil obligatorio, personas con capacidades especiales y adultos mayores de 65 años de edad, el mismo que se regirá a través del Reglamento respectivo.

Art. 49.- El transporte terrestre de mercancías peligrosas tales como productos o sustancias químicas, desechos u objetos que por sus características peligrosas: corrosivas, reactivas, explosivas, tóxicas, inflamables, biológicas, infecciosas y radiactivas, que pueden generar riesgos que afectan a la salud de las personas expuestas, o causen daños a la propiedad y al ambiente, se regirá a lo establecido en las leyes pertinentes y a lo dispuesto en el Reglamento de esta ley y en los reglamentos específicos y los instrumentos internacionales vigentes.

Art. 50.- El Estado propenderá a la utilización de los sistemas inter y multimodales, como herramientas necesarias que permitan reducir costos operativos, mejora en los tiempos de transporte y eficiencia en los servicios.

TITULO II

DE LOS SERVICIOS DE TRANSPORTE

CAPITULO I

DE LAS CLASES DE SERVICIOS DE TRANSPORTE TERRESTRE

Art. 51.- Para fines de aplicación de la presente Ley, se establecen las siguientes clases de servicios de transporte terrestre:

- a) Público;
- b) Comercial; y,
- c) Por cuenta propia.

Art. 52.- El Estado garantizará la prestación del servicio de transporte público en forma colectiva y/o masiva de personas y bienes, dentro del territorio nacional, haciendo uso del parque automotor ecuatoriano y sujeto a una contraprestación económica.

Art. 53.- Prohíbese toda forma de monopolio y oligopolio en el servicio de transporte terrestre.

La Comisión Nacional regulará las formas de prestación del servicio conforme la clasificación prevista en esta Ley.

La prestación del servicio del transporte terrestre estará sujeta a la celebración de un contrato de operación.

Art. 54.- La prestación del servicio de transporte atenderá los siguientes aspectos:

- a) La protección y seguridad de los usuarios, incluida la integridad física, psicológica y sexual de las mujeres, adolescentes, niñas y niños;
- b) La eficiencia en la prestación del servicio;
- c) La protección ambiental; y,
- d) La prevalencia del interés general por sobre el particular.

Art. 55.- El transporte público se considera un servicio estratégico, así como la infraestructura y equipamiento auxiliar que se utilizan en la prestación del servicio.

Las rutas y frecuencias a nivel nacional son de propiedad exclusiva del Estado, las cuales podrán ser comercialmente explotadas mediante contratos de operación.

Art. 56.- El servicio de transporte público podrá ser prestado por el Estado, u otorgado mediante contrato de operación a compañías o cooperativas legalmente constituidas.

Para operar un servicio público de transporte deberá cumplir con los términos establecidos en la presente Ley y su Reglamento.

Comprende también al que se presta mediante tranvías, metros, teleféricos, funiculares y otros similares y será servido a través de rutas, cables o fajas transportadoras preestablecidas.

Art. 57.- Se denomina servicio de transporte comercial el que se presta a terceras personas a cambio de una contraprestación económica, siempre que no sea servicio de transporte colectivo o masivo. Para operar un servicio comercial de transporte se requerirá de un permiso de operación, en los términos establecidos en la presente Ley y su Reglamento.

Dentro de esta clasificación, entre otros, se encuentran el servicio de transporte escolar e institucional, taxis, carga liviana, mixto, turístico y los demás que se prevean en el Reglamento, los cuales serán prestados únicamente por compañías y cooperativas autorizadas para tal objeto y que cumplan con los requisitos y las características especiales de seguridad establecidas por la Comisión Nacional.

Art. 58.- El transporte por cuenta propia es un servicio que satisface necesidades de movilización de personas o bienes, dentro del ámbito de las actividades comerciales exclusivas de las personas naturales y/o jurídicas, mediante el uso de su propio vehículo o flota privada.

Requerirá de una autorización, en los términos establecidos en la presente Ley y su Reglamento. No se incluye en esta clase el servicio particular, personal o familiar.

Por lo tanto, se prohíbe prestar mediante esta clase de transporte, servicio público o comercial.

Art. 59.- El transporte internacional de personas y mercancías, es un servicio de transporte público garantizado por el Estado, consecuentemente, se requerirá de un contrato de operación de acuerdo con los términos establecidos en la presente Ley,

y se regirá adicionalmente por los tratados, convenios y acuerdos internacionales suscritos por el país.

Art. 60.- El transporte fronterizo de personas y mercancías, es un servicio público que se lo realiza sólo dentro los límites establecidos para la zona de integración fronteriza respectiva, requerirá de un contrato de operación, de acuerdo con los términos establecidos en la presente Ley, y se regirá adicionalmente por los tratados, convenios y acuerdos internacionales suscritos por el país.

CAPITULO II

DE LOS SERVICIOS CONEXOS DE TRANSPORTE TERRESTRE

Art. 61.- Las terminales terrestres, puertos secos y estaciones de transferencia, se consideran servicios conexos de transporte terrestre, buscando centralizar en un solo lugar el embarque y desembarque de pasajeros y carga, en condiciones de seguridad. El funcionamiento y operación de los mismos, sean estos de propiedad de organismos o entidades públicas, gobiernos seccionales o de particulares, están sometidos a las disposiciones de esta Ley y sus reglamentos.

Todos los vehículos de transporte público de pasajeros, que cuenten con el respectivo título habilitante otorgado por la Comisión Nacional o Comisiones Provinciales, deberán ingresar a los terminales terrestres de las respectivas ciudades, para tomar o dejar pasajeros.

Art. 62.- La Comisión Nacional establecerá las normas generales de funcionamiento, operación y control de aquellas instalaciones, las que serán de uso obligatorio por parte de las empresas operadoras de los servicios de transporte habilitadas.

En las ciudades donde no existan terminales terrestres, los municipios en coordinación con las respectivas Comisiones Provinciales, determinarán un lugar adecuado dentro de los centros urbanos para que los usuarios puedan subir o bajar de los vehículos de transporte público inter e interprovincial de pasajeros.

Los denominados pasos laterales construidos en las diferentes ciudades serán usados obligatoriamente para el transporte de carga pesada.

La Comisión Nacional en coordinación con los gobiernos seccionales, planificarán la construcción de terminales terrestres, garantizando a los usuarios la conexión con sistemas integrados de transporte urbano.

Art. 63.- Los terminales terrestres, estaciones de trolebús, metro vía y similares, paraderos de transporte en general, áreas de parqueo en aeropuertos, puertos, mercados, plazas, parques, centros educativos de todo nivel y en los de las instituciones públicas en general, dispondrán de un espacio y estructura para el parqueo, accesibilidad y conectividad de bicicletas, con las seguridades mínimas para su conservación y mantenimiento.

Los organismos seccionales exigirán como requisito obligatorio para otorgar permisos de construcción o remodelación, un lugar destinado para el estacionamiento de las bicicletas en el lugar más próximo a la entrada principal, en número suficiente y con bases metálicas para que puedan ser aseguradas con cadenas, en todo nuevo proyecto de edificación de edificios de uso público.

Art. 64.- El control y vigilancia que ejerce el Director Ejecutivo de la Comisión Nacional sobre los servicios a que se refieren los artículos anteriores, se entiende únicamente respecto de la operación en general de la actividad de transporte.

TITULO IV

DE LOS TIPOS DE TRANSPORTE TERRESTRE

Art. 70.- Tipo de transporte terrestre es la forma de satisfacer las necesidades de desplazamiento de personas o bienes para fines específicos, y serán definidas en el Reglamento de esta Ley.

Art. 71.- Las especificaciones técnicas y operacionales de cada uno de los tipos de transporte terrestre, serán aprobadas por la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y constarán en los reglamentos correspondientes.

TITULO V

DE LOS TITULOS HABILITANTES DE TRANSPORTE TERRESTRE

CAPITULO I

GENERALIDADES

Art. 72.- Son títulos habilitantes de transporte terrestre los contratos de operación, permisos de operación y autorizaciones, los cuales se otorgarán a las personas jurídicas domiciliadas en el Ecuador que tengan capacidad técnica y financiera y que cumplan con los requisitos exigidos en la Ley y los reglamentos.

Art. 73.- Los títulos habilitantes serán conferidos por la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, o por las Comisiones Provinciales del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, según corresponda.

Art. 74.- Compete a la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, otorgar los siguientes títulos habilitantes:

- a) Contratos de Operación para la prestación de servicio de transporte público de personas o bienes, en cualquier tipo, para los ámbitos interprovincial e internacional;
- b) Permisos de operación de servicios de transporte comercial, en cualquier tipo, para el ámbito interprovincial; y,
- c) Autorizaciones de operación para el servicio de transporte por cuenta propia, en cualquier tipo, y dentro del ámbito interprovincial.

Art. 75.- Compete a las Comisiones Provinciales de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, otorgar los siguientes títulos habilitantes, de acuerdo con la planificación de la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial:

- a) Contratos de Operación para la prestación de servicio de transporte público de personas o bienes, en cualquier tipo, para los ámbitos interprovincial y urbano;
- b) Permisos de Operación para la prestación de los servicios de transporte comercial, en cualquier tipo, para los ámbitos interprovincial y urbano; y,
- c) Autorizaciones para operación de servicios de transporte por cuenta propia, en cualquier tipo, en el ámbito interprovincial y urbano.

Art. 76.- El contrato de operación para la prestación de servicios de transporte público de personas o bienes, es el título habilitante mediante el cual el Estado

entrega a una persona jurídica que cumpla los requisitos legales, la facultad de establecer y prestar los servicios a los cuales se refiere la Ley; así como para el uso de rutas, frecuencias y vías públicas. El contrato de operación de servicio del transporte público se sujetará al procedimiento especial establecido en el Reglamento.

El permiso de operación para la prestación de servicios de transporte comercial de personas o bienes, es el título habilitante mediante el cual la Comisión Provincial respectiva, enmarcada en la Ley, el Reglamento y las resoluciones emitidas para el efecto por la Comisión Nacional, autoriza a una persona jurídica, legal, técnica y financieramente solvente, para prestar servicios de transporte.

La autorización de operación para la prestación de servicios de transporte por cuenta propia, es el título habilitante conferido por parte de la Comisión Nacional a una persona jurídica para la operación de un servicio de transporte por cuenta propia, cumplidos los requisitos y el procedimiento establecido en el Reglamento de esta Ley.

El permiso de operación y la autorización de operación, se lo otorgará mediante resolución de la autoridad competente.

LEY ORGANICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR

Norma: Ley 21 Publicación: Registro Oficial Suplemento 116 Fecha: 10-jul-2000

Estado: Vigente

Ultima Reforma: 13-oct-2011

EL CONGRESO NACIONAL

Considerando:

Que, la generalidad de ciudadanos ecuatorianos son víctimas permanentes de todo tipo de abusos por parte de empresas públicas y privadas de las que son usuarios y consumidores;

Que, de conformidad con lo dispuesto por el numeral 7 del artículo 23 de la Constitución Política de la República, es deber del Estado garantizar el derecho a disponer de bienes y servicios públicos y privados, de óptima calidad; a elegirlos

con libertad, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características;

Que, el Art. 92 de la Constitución Política de la República dispone que la ley establecerá los mecanismos de control de calidad, los procedimientos de defensa del consumidor, la reparación e indemnización por deficiencias, daños y mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos no ocasionados por catástrofes, caso fortuito o fuerza mayor, y las sanciones por la violación de estos derechos;

Que, el artículo 244, numeral 8 de la Carta Fundamental señala que al Estado le corresponderá proteger los derechos de los consumidores, sancionar la información fraudulenta, la publicidad engañosa, la adulteración de los productos, la alteración de pesos y medidas, y el incumplimiento de las normas de calidad;

Que, la Ley de Defensa del Consumidor publicada en el Registro Oficial No. 520 de septiembre 12 de 1990, a consecuencia de todas sus reformas se ha tornado inoperante e impracticable; más aún si se considera que dicha ley atribuía competencia para su ejecución a diversos organismos; sin que ninguno de ellos haya asumido en la práctica tales funciones;

Que, la Constitución Política de la República en su artículo 96 faculta al Defensor del Pueblo para defender y excitar la observancia de los derechos fundamentales consagrados en ella, así como para observar la calidad de los servicios públicos;

Que, en la actualidad la Defensoría del Pueblo, pese a sus limitaciones, ha asumido de manera eficiente la defensa de los intereses del consumidor y el usuario, a través de la Defensoría Adjunta del Consumidor y Usuario; y, En ejercicio de sus facultades constitucionales y legales expide la siguiente.

LEY ORGANICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR

CAPITULO I PRINCIPIOS GENERALES

Art. 1.- **Ámbito y Objeto.**- Las disposiciones de la presente Ley son de orden público de interés social, sus normas por tratarse de una Ley de carácter orgánico, prevalecerán sobre las disposiciones contenidas en leyes ordinarias. En caso de

duda en la interpretación de esta Ley, se la aplicará en el sentido más favorable al consumidor.

El objeto de esta Ley es normar las relaciones entre proveedores y consumidores, promoviendo el conocimiento y protegiendo los derechos de los consumidores y procurando la equidad y la seguridad jurídica en dichas relaciones entre las partes.

Art. 2.- Definiciones.- Para efectos de la presente ley, se entenderá por:

Anunciante.- Aquel proveedor de bienes o de servicios que ha encargado la difusión pública de un mensaje publicitario o de cualquier tipo de información referida a sus productos o servicios. Consumidor.- Toda persona natural o jurídica que como destinatario final adquiera utilice o disfrute bienes o servicios, o bien reciba oferta para ello. Cuando la presente ley mencione al Consumidor, dicha denominación incluirá al Usuario.

Contrato de Adhesión.- Es aquel cuyas cláusulas han sido establecidas unilateralmente por el proveedor a través de contratos impresos o en formularios sin que el consumidor, para celebrarlo, haya discutido su contenido.

Derecho de Devolución.- Facultad del consumidor para devolver o cambiar un bien o servicio, en los plazos previstos en esta Ley, cuando no se encuentra satisfecho o no cumple sus expectativas, siempre que la venta del bien o servicio no haya sido hecha directamente, sino por correo, catálogo, teléfono, internet, u otros medios similares.

Especulación.- Práctica comercial ilícita que consiste en el aprovechamiento de una necesidad del mercado para elevar artificialmente los precios, sea mediante el ocultamiento de bienes o servicios, o acuerdos de restricción de ventas entre proveedores, o la renuencia de los proveedores a atender los pedidos de los consumidores pese a haber existencias que permitan hacerlo, o la elevación de los precios de los productos por sobre los índices oficiales de inflación, de precios al productor o de precios al consumidor.

Información Básica Comercial.- Consiste en los datos, instructivos, antecedentes, indicaciones o contraindicaciones que el proveedor debe suministrar obligatoriamente al consumidor, al momento de efectuar la oferta del bien o prestación del servicio.

Oferta.- Práctica comercial consistente en el ofrecimiento de bienes o servicios que efectúa el proveedor al consumidor.

Proveedor.- Toda persona natural o jurídica de carácter público o privado que desarrolle actividades de producción, fabricación, importación, construcción, distribución, alquiler o comercialización de bienes, así como prestación de servicios a consumidores, por lo que se cobre precio o tarifa. Esta definición incluye a quienes adquieran bienes o servicios para integrarlos a procesos de producción o transformación, así como a quienes presten servicios públicos por delegación o concesión.

Publicidad.- La comunicación comercial o propaganda que el proveedor dirige al consumidor por cualquier medio idóneo, para informarlo y motivarlo a adquirir o contratar un bien o servicio. Para el efecto la información deberá respetar los valores de identidad nacional y los principios fundamentales sobre seguridad personal y colectiva.

Publicidad Abusiva.- Toda modalidad de información o comunicación comercial, capaz de incitar a la violencia, explotar el miedo, aprovechar la falta de madurez de los niños y adolescentes, alterar la paz y el orden público o inducir al consumidor a comportarse en forma perjudicial o peligrosa para la salud y seguridad personal y colectiva.

Se considerará también publicidad abusiva toda modalidad de información o comunicación comercial que incluya mensajes subliminales.

Publicidad Engañosa.- Toda modalidad de información o comunicación de carácter comercial, cuyo contenido sea total o parcialmente contrario a las condiciones reales o de adquisición de los bienes y servicios ofrecidos o que utilice textos, diálogos, sonidos, imágenes o descripciones que directa o indirectamente, e incluso por omisión de datos esenciales del producto, induzca a engaño, error o confusión al consumidor.

Servicios Públicos Domiciliarios.- Se entienden por servicios públicos domiciliarios los prestados directamente en los domicilios de los consumidores, ya sea por proveedores públicos o privados tales como servicio de energía eléctrica, telefonía convencional, agua potable u otros similares. Distribuidores o Comerciantes.- Las

personas naturales o jurídicas que de manera habitual venden o proveen al por mayor o al detal, bienes destinados finalmente a los consumidores, aun cuando ello no se desarrolle en establecimientos abiertos al público.

Productores o Fabricantes.- Las personas naturales o jurídicas que extraen, industrializan o transforman bienes intermedios o finales para su provisión a los consumidores.

Importadores.- Las personas naturales o jurídicas que de manera habitual importan bienes para su venta o provisión en otra forma al interior del territorio nacional.

Prestadores.- Las personas naturales o jurídicas que en forma habitual prestan servicios a los consumidores.

Art. 3.- Derechos y Obligaciones Complementarias.- Los derechos y obligaciones establecidas en la presente ley no excluyen ni se oponen a aquellos contenidos en la legislación destinada a regular la protección del medio ambiente y el desarrollo sustentable, u otras leyes relacionadas.

CONCORDANCIAS:

- **CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR 2008, Arts. 14, 275, 395**
- ### **CAPITULO II DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS CONSUMIDORES**

Art. 4.- Derechos del Consumidor.- Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:

1. Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos;
2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad;
3. Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad;
4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características,

calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren presentar;

5. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida;

6. Derecho a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva, los métodos comerciales coercitivos o desleales;

7. Derecho a la educación del consumidor, orientada al fomento del consumo responsable y a la difusión adecuada de sus derechos;

8. Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios;

9. Derecho a recibir el auspicio del Estado para la constitución de asociaciones de consumidores y usuarios, cuyo criterio será consultado al momento de elaborar o reformar una norma jurídica o disposición que afecte al consumidor; y,

10. Derecho a acceder a mecanismos efectivos para la tutela administrativa y judicial de sus derechos e intereses legítimos, que conduzcan a la adecuada prevención sanción y oportuna reparación de su lesión;

11. Derecho a seguir las acciones administrativas y/o judiciales que correspondan; y,

12. Derecho a que en las empresas o establecimientos se mantenga un libro de reclamos que estará a disposición del consumidor, en el que se podrá notar el reclamo correspondiente, lo cual será debidamente reglamentado.

CONCORDANCIAS:

• **CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR 2008, Arts. 11, 52, 54, 55, 66**

• **LEY ORGANICA DE EMPRESAS PÚBLICAS, Arts. 18**

Art. 5.- Obligaciones del Consumidor.- Son obligaciones de los consumidores:

1. Propiciar y ejercer el consumo racional y responsable de bienes y servicios;

2. Preocuparse de no afectar el ambiente mediante el consumo de bienes o servicios que puedan resultar peligrosos en ese sentido;

3. Evitar cualquier riesgo que pueda afectar su salud y vida, así como la de los demás, por el consumo de bienes o servicios lícitos; y,
4. Informarse responsablemente de las condiciones de uso de los bienes y servicios a consumirse.

CONCORDANCIAS:

- **CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR 2008,**

Arts. 15 CAPITULO III REGULACION DE LA PUBLICIDAD Y SU CONTENIDO

Art. 6.- Publicidad Prohibida.- Quedan prohibidas todas las formas de publicidad engañosa o abusiva, o que induzcan a error en la elección del bien o servicio que puedan afectar los intereses y derechos del consumidor.

CONCORDANCIAS:

- **CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR 2008, Arts. 52**

Art. 7.- Infracciones Publicitarias.- Comete infracción a esta Ley el proveedor que a través de cualquier tipo de mensaje induce al error o engaño en especial cuando se refiere a:

1. País de origen, comercial o de otra índole del bien ofrecido o sobre el lugar de prestación del servicio pactado o la tecnología empleada;
2. Los beneficios y consecuencias del uso del bien o de la contratación del servicio, así como el precio, tarifa, forma de pago, financiamiento y costos del crédito;
3. Las características básicas del bien o servicio ofrecidos, tales como componentes, ingredientes, dimensión, cantidad, calidad, utilidad, durabilidad, garantías, contraindicaciones, eficiencia, idoneidad del bien o servicio para los fines que se pretende satisfacer y otras;
4. Los reconocimientos, aprobaciones o distinciones oficiales o privadas, nacionales o extranjeras tales como medallas, premios, trofeos o diplomas.

Art. 8.- Controversias Derivadas de la Publicidad.- En las controversias que pudieren surgir como consecuencia del incumplimiento de lo dispuesto en los artículos

precedentes, el anunciante deberá justificar adecuadamente la causa de dicho incumplimiento.

El proveedor, en la publicidad de sus productos o servicios, mantendrá en su poder, para información de los legítimos interesados, los datos técnicos, fácticos y científicos que dieron sustento al mensaje.

CAPITULO IV INFORMACION BASICA COMERCIAL

Art. 9.- Información Pública.- Todos los bienes a ser comercializados deberán exhibir sus respectivos precios, peso y medidas, de acuerdo a la naturaleza del producto. Toda información relacionada al valor de los bienes y servicios deberá incluir, además del precio total, los montos adicionales correspondientes a impuestos y otros recargos, de tal manera que el consumidor pueda conocer el valor final. Además del precio total del bien, deberá incluirse en los casos en que la naturaleza del producto lo permita, el precio unitario expresado en medidas de peso y/o volumen.

Art. 10.- Idioma y Moneda.- Los datos y la información general expuesta en etiquetas, envases, empaques u otros recipientes de los bienes ofrecidos, así como la publicidad, información o anuncios relativos a la prestación de servicios, se expresarán en idioma castellano, en moneda de curso legal y en las unidades de medida de aplicación general en el país; sin perjuicio de que el proveedor pueda incluir, adicionalmente, esos mismos datos en otro idioma, unidad monetaria o de medida. La información expuesta será susceptible de comprobación.

Art. 11.- Garantía.- Los productos de naturaleza durable tales como vehículos, artefactos eléctricos, mecánicos, electrodomésticos, y electrónicos, deberán ser obligatoriamente garantizados por el proveedor para cubrir deficiencias de la fabricación y de funcionamiento. Las leyendas "garantizado", "garantía" o cualquier otra equivalente sólo podrán emplearse cuando indiquen claramente en que consiste tal garantía; así como las condiciones, forma, plazo y lugar en que el consumidor pueda hacerla efectiva.

Toda garantía deberá individualizar a la persona natural o jurídica que la otorga, así como los establecimientos y condiciones en que operará.

Art. 12.- Productos Deficientes o Usados.- Cuando se oferten o expendan al consumidor productos con alguna deficiencia, usados o reconstruidos, tales circunstancias deberán indicarse de manera visible, clara y precisa, en los anuncios, facturas o comprobantes.

Art. 13.- Producción y Transgénica.- Si los productos de consumo humano o pecuario a comercializarse han sido obtenidos o mejorados mediante trasplante de genes o, en general, manipulación genética, se advertirá de tal hecho en la etiqueta del producto, en letras debidamente resaltadas.

CAPITULO V RESPONSABILIDADES Y OBLIGACIONES DEL PROVEEDOR

Art. 17.- Obligaciones del Proveedor.- Es obligación de todo proveedor, entregar al consumidor información veraz, suficiente, clara, completa y oportuna de los bienes o servicios ofrecidos, de tal modo que éste pueda realizar una elección adecuada y razonable.

Art. 18.- Entrega del Bien o Prestación del Servicio.- Todo proveedor está en la obligación de entregar o prestar, oportuna y eficientemente el bien o servicio, de conformidad a las condiciones establecidas de mutuo acuerdo con el consumidor. Ninguna variación en cuanto a precio, costo de reposición u otras ajenas a lo expresamente acordado entre las partes, será motivo de diferimiento.

CONCORDANCIAS:

• CODIGO CIVIL (LIBRO IV), Arts. 1740

Art. 19.- Indicación del Precio.- Los proveedores deberán dar conocimiento al público de los valores finales de los bienes que expendan o de los servicios que ofrezcan, con excepción de los que por sus características deban regularse convencionalmente.

El valor final deberá indicarse de un modo claramente visible que permita al consumidor, de manera efectiva, el ejercicio de su derecho a elección, antes de formalizar o perfeccionar el acto de consumo.

El valor final se establecerá y su monto se difundirá en moneda de curso legal. Las farmacias, boticas, droguerías y similares deberán exhibir de manera visible, además del valor final impreso en cada uno de los medicamentos o bienes de expendio, la lista de precios oficiales de los medicamentos básicos, aprobados por la autoridad competente.

CONCORDANCIAS:

- **CODIGO CIVIL (LIBRO IV), Arts. 1747**

Art. 20.- Defectos y Vicios Ocultos.- El consumidor podrá optar por la rescisión del contrato, la reposición del bien o la reducción del precio, sin perjuicio de la indemnización por daños y perjuicios, cuando la cosa objeto del contrato tenga defectos o vicios ocultos que la hagan inadecuada o disminuyan de tal modo su calidad o la posibilidad del uso al que habitualmente se le destine, que, de haberlos conocido el consumidor, no la habría adquirido o hubiera dado un menor precio por ella.

CONCORDANCIAS:

- **CODIGO CIVIL (LIBRO IV), Arts. 1505, 1698, 1777, 1797, 1800**

Art. 21.- FACTURAS.- El proveedor está obligado a entregar al consumidor, factura que documente el negocio realizado, de conformidad con las disposiciones que en esta materia establece el ordenamiento jurídico tributario. En caso de que al momento de efectuarse la transacción, no se entregue el bien o se preste el servicio, deberá extenderse un comprobante adicional firmado por las partes, en el que constará el lugar y la fecha en la que se lo hará y las consecuencias del incumplimiento o retardo.

En concordancia con lo previsto en los incisos anteriores, en el caso de prestación de servicios, el comprobante adicional deberá detallar además, los componentes y materiales que se empleen con motivo de la prestación del servicio, el precio por

unidad de los mismos y de la mano de obra; así como los términos en que el proveedor se obliga, en los casos en que el uso práctico lo permita.

CONCORDANCIAS:

• **LEY ORGANICA DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO, LORTI, Arts. 103**

• **CODIGO CIVIL (LIBRO IV), Arts. 1764, 1766**

Art. 22.- Reparación Defectuosa.- Cuando un bien objeto de reparación presente defectos relacionados con el servicio realizado e imputables al prestador del mismo, el consumidor tendrá derecho, dentro de los noventa días contados a partir de la recepción del bien, a que se le repare sin costo adicional o se reponga el bien en un plazo no superior a treinta días, sin perjuicio a la indemnización que corresponda. Si se hubiere otorgado garantía por un plazo mayor, se estará a este último.

Art. 23.- Deterioro de los Bienes.- Cuando el bien objeto del servicio de acondicionamiento, reparación, limpieza u otro similar sufre tal menoscabo o deterioro que disminuya su valor o lo torne parcial o totalmente inapropiado para el uso normal al que está destinado, el prestador del servicio deberá restituir el valor del bien, declarado en la nota de ingreso, e indemnizar al consumidor por la pérdida ocasionada.

Art. 24.- Repuestos.- En los contratos de prestación de servicios cuyo objeto sea la reparación de cualquier tipo de bien, se entenderá implícita la obligación de cargo del prestador del servicio, de emplear en tal reparación, componentes o repuestos nuevos y adecuados al bien de que se trata, a excepción de que las partes convengan expresamente lo contrario. El incumplimiento de esta obligación dará lugar, además de las sanciones e indemnizaciones que correspondan, a que se obligue al prestador del servicio a sustituir, sin cargo adicional alguno, los componentes o repuestos de que se trate.

Art. 25.- Servicio Técnico.- Los productores, fabricantes, importadores, distribuidores y comerciantes de bienes deberán asegurar el suministro permanente de componentes, repuestos y servicio técnico, durante el lapso en que sean producidos, fabricados, ensamblados, importados o distribuidos y posteriormente, durante un período razonable de tiempo en función a la vida útil de los bienes en

cuestión, lo cual será determinado de conformidad con las normas técnicas del Instituto Ecuatoriano de Normalización - INEN.

Art. 26.- Reposición.- Se considerará un solo bien, aquel que se ha vendido como un todo, aunque esté formado por unidades, partes, piezas o módulos, no obstante que estas puedan o no prestar una utilidad en forma independiente unas de otras. Sin perjuicio de ello, tratándose de su reposición, esta se podrá efectuar respecto de una unidad, parte, pieza o módulo, siempre que sea por otra igual a la que se restituya y se garantice su funcionalidad.

Art. 27.- Servicios Profesionales.- Es deber del proveedor de servicios profesionales, atender a sus clientes con calidad y sometimiento estricto a la ética profesional, la ley de su profesión y otras conexas. En lo relativo al cobro de honorarios, el proveedor deberá informar a su cliente, desde el inicio de su gestión, el monto o parámetros en los que se regirá para fijarlos dentro del marco legal vigente en la materia y guardando la equidad con el servicio prestado.

REGLAMENTO DE BUENAS PRÁCTICAS PARA ALIMENTOS PROCESADOS.

Decreto Ejecutivo 3253, Registro Oficial 696 de 4 de Noviembre del 2002.

Gustavo Noboa Bejarano

PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPUBLICA

Considerando: Que de conformidad con el Art. 42 de la Constitución Política, es deber del Estado garantizar el derecho a la salud, su promoción y protección por medio de la seguridad alimentaria; Que el artículo 96 del Código de la Salud establece que el Estado fomentará y promoverá la salud individual y colectiva; Que el artículo 102 del Código de Salud establece que el Registro Sanitario podrá también ser conferido a la empresa fabricante para sus productos, sobre la base de la aplicación de buenas prácticas de manufactura y demás requisitos que establezca el reglamento al respecto;

Que el Reglamento de Registro y Control Sanitario, en su artículo 15, numeral 4, establece como requisito para la obtención del Registro Sanitario, entre otros documentos, la presentación de una Certificación de operación de la planta procesadora sobre la utilización de buenas prácticas de manufactura;

Que es importante que el país cuente con una normativa actualizada para que la industria alimenticia elabore alimentos sujetándose a normas de buenas prácticas de manufactura, las que facilitarán el control a lo largo de toda la cadena de producción, distribución y comercialización, así como el comercio internacional, acorde a los avances científicos y tecnológicos, a la integración de los mercados y a la globalización de la economía; y, En ejercicio de la atribución que le confiere el numeral 5 del artículo 171 de la Constitución Política de la República.

Decreta:

Expedir el REGLAMENTO DE BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA PARA ALIMENTOS PROCESADOS.

TITULO I

CAPITULO I AMBITO DE OPERACION

Art. 1.- Las disposiciones contenidas en el presente reglamento son aplicables:

- a. A los establecimientos donde se procesen, envasen y distribuyan alimentos.
- b. A los equipos, utensilios y personal manipulador sometidos al Reglamento de Registro y Control Sanitario, exceptuando los plaguicidas de uso doméstico, industrial o agrícola, a los cosméticos, productos higiénicos y perfumes, que se registrarán por otra normativa.
- c. A todas las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envasado, empaclado, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional.
- d. A los productos utilizados como materias primas e insumos en la fabricación, procesamiento, preparación, envasado y empaclado de alimentos de consumo humano.

El presente reglamento es aplicable tanto para las empresas que opten por la obtención del Registro Sanitario, a través de la certificación de buenas prácticas de manufactura, como para las actividades de vigilancia y control señaladas en el Capítulo IX del Reglamento de Registro y Control Sanitario, publicado en el Registro Oficial No. 349, Suplemento del 18 de junio del 2001.

Cada tipo de alimento podrá tener una normativa específica guardando relación con estas disposiciones.

TITULO II

CAPITULO UNICO DEFINICIONES

Art. 2.- Para efectos del presente reglamento se tomarán en cuenta las definiciones contempladas en el Código de Salud y en el Reglamento de Alimentos, así como las siguientes definiciones que se establecen en este reglamento: Alimentos de alto riesgo epidemiológico:

Alimentos que, en razón a sus características de composición especialmente en sus contenidos de nutrientes, actividad de agua y pH de acuerdo a normas internacionalmente reconocidas, favorecen el crecimiento microbiano y por consiguiente cualquier deficiencia en su proceso, manipulación, conservación, transporte, distribución y comercialización puede ocasionar trastornos a la salud del consumidor. Ambiente: Cualquier área interna o externa delimitada físicamente que forma parte del establecimiento destinado a la fabricación, al procesamiento, a la preparación, al envase, almacenamiento y expendio de alimentos.

Acta de Inspección:

Formulario único que se expide con el fin de testificar el cumplimiento o no de los requisitos técnicos, sanitarios y legales en los establecimientos en donde se procesan, envasan, almacenan, distribuyen y comercializan alimentos destinados al consumo humano.

Actividad Acuosa (Aw):

Es la cantidad de agua disponible en el alimento, que favorece el crecimiento y proliferación de microorganismos.

Se determina por el cociente de la presión de vapor de la sustancia, dividida por la presión de vapor de agua pura, a la misma temperatura o por otro ensayo equivalente.

Área Crítica: Son las áreas donde se realizan operaciones de producción, en las que el alimento esté expuesto y susceptible de contaminación a niveles inaceptables.

Buenas Prácticas de Manufactura (B.P.M.):

Son los principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado y almacenamiento de alimentos para consumo

humano, con el objeto de garantizar que los alimentos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes a la producción.

Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura:

Documento expedido por la autoridad de salud competente, al establecimiento que cumple con todas las disposiciones establecidas en el presente reglamento.

Contaminante:

Cualquier agente químico o biológico, materia extraña u otras sustancias agregadas no intencionalmente al alimento, las cuales pueden comprometer la seguridad e inocuidad del alimento.

Contaminaciones Cruzadas:

Es el acto de introducir por corrientes de aire, traslados de materiales, alimentos o circulación de personal, un agente biológico, químico bacteriológico o físico u otras sustancias, no intencionalmente adicionadas al alimento, que pueda comprometer la inocuidad o estabilidad del alimento. Desinfección - Descontaminación:

Es el tratamiento físico, químico o biológico, aplicado a las superficies limpias en contacto con el alimento con el fin de eliminar los microorganismos indeseables, sin que dicho tratamiento afecte adversamente la calidad e inocuidad del alimento.

Diseño Sanitario:

Es el conjunto de características que deben reunir las edificaciones, equipos, utensilios e instalaciones de los establecimientos dedicados a la fabricación de alimentos.

Entidad de Inspección:

Entes naturales o jurídicos acreditados por el Sistema Ecuatoriano de Metrología, Normalización, Acreditación y Certificación de acuerdo a su competencia técnica para la evaluación de la aplicación de las Buenas Prácticas de Manufactura.

HACCP: Siglas en inglés del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, sistema que identifica, evalúa y controla peligros, que son significativos para la inocuidad del alimento. **Higiene de los Alimentos:**

Son el conjunto de medidas preventivas necesarias para garantizar la inocuidad y calidad de los alimentos en cualquier etapa de su manejo, incluida su distribución, transporte y comercialización.

Infestación:

Es la presencia y multiplicación de plagas que pueden contaminar o deteriorar las materias primas, insumos y los alimentos. Inocuidad: Condición de un alimento que no hace daño a la salud del consumidor cuando es ingerido de acuerdo a las instrucciones del fabricante.

Insumo:

Comprende los ingredientes, envases y empaques de alimentos.

Limpieza:

Es el proceso o la operación de eliminación de residuos de alimentos u otras materias extrañas o indeseables.

MNAC:

Sistema Ecuatoriano de Metrología, Normalización, Acreditación y Certificación.

Proceso Tecnológico:

Es la secuencia de etapas u operaciones que se aplican a las materias primas e insumos para obtener un alimento. Esta definición incluye la operación de envasado y embalaje del alimento terminado.

Punto Crítico de Control:

Es un punto en el proceso del alimento donde existe una alta probabilidad de que un control inapropiado pueda provocar, permitir o contribuir a un peligro o a la descomposición o deterioro del alimento final.

Sustancia Peligrosa:

Es toda forma de material que durante la fabricación, manejo, transporte, almacenamiento o uso puede generar polvos, humos, gases, vapores, radiaciones o causar explosión, corrosión, incendio, irritación, toxicidad u otra afección, que constituya riesgo para la salud de las personas o causar daños materiales o deterioro del medio ambiente.

Validación:

Procedimiento por el cual con una evidencia técnica, se demuestra que una actividad cumple el objetivo para el que fue diseñada.

Vigilancia Epidemiológica de las Enfermedades Transmitidas por los Alimentos:

Es un sistema de información simple, oportuno, continuo de ciertas enfermedades que se adquieren por el consumo de alimentos o bebidas, que incluye la investigación de los factores determinantes y los agentes causales de la afección, así como el establecimiento del diagnóstico de la situación, permitiendo la formación de estrategias de acción para la prevención y control. Debe cumplir además con los atributos de flexible, aceptable, sensible y representativo.

CAPITULO IV ENVASADO, ETIQUETADO Y EMPAQUETADO

Art. 41.- Todos los alimentos deben ser envasados, etiquetados y empaquetados de conformidad con las normas técnicas y reglamentación respectiva.

Art. 42.- El diseño y los materiales de envasado deben ofrecer una protección adecuada de los alimentos para reducir al mínimo la contaminación, evitar daños y permitir un etiquetado de conformidad con las normas técnicas respectivas. Cuando se utilizan materiales o gases para el envasado, éstos no deben ser tóxicos ni representar una amenaza para la inocuidad y la aptitud de los alimentos en las condiciones de almacenamiento y uso, especificadas.

Art. 43.- En caso de que las características de los envases permitan su reutilización, será indispensable lavarlos y esterilizarlos de manera que se restablezcan las características originales, mediante una operación adecuada y correctamente inspeccionada, a fin de eliminar los envases defectuosos.

Art. 44.- Cuando se trate de material de vidrio, debe existir procedimientos establecidos para que cuando ocurran roturas en la línea; se asegure que los trozos de vidrio no contaminen a los recipientes adyacentes.

Art. 45.- Los tanques o depósitos para el transporte de alimentos al granel serán diseñados y construidos de acuerdo con las normas técnicas respectivas, tendrán

una superficie que no favorezca la acumulación de suciedad y den origen a fermentaciones, descomposiciones o cambios en el producto.

Art. 46.- Los alimentos envasados y los empaquetados deben llevar una identificación codificada que permita conocer el número de lote, la fecha de producción y la identificación del fabricante a más de las informaciones adicionales que correspondan, según la norma técnica de rotulado.

Art. 47.- Antes de comenzar las operaciones de envasado y empaquetado deben verificarse y registrarse:

1. La limpieza e higiene del área a ser utilizada para este fin.
 2. Que los alimentos a empaquetar, correspondan con los materiales de envasado y acondicionamiento, conforme a las instrucciones escritas al respecto.
 3. Que los recipientes para envasado estén correctamente limpios y desinfectados, si es el caso.
- Art. 48.- Los alimentos en sus envases finales, en espera del etiquetado, deben estar separados e identificados convenientemente.

Art. 49.- Las cajas múltiples de embalaje de los alimentos terminados, podrán ser colocados sobre plataformas o paletas que permitan su retiro del área de empaque hacia el área de cuarentena o al almacén de alimentos terminados evitando la contaminación.

Art. 50.- El personal debe ser particularmente entrenado sobre los riesgos de errores inherentes a las operaciones de empaque.

Art. 51.- Cuando se requiera, con el fin de impedir que las partículas del embalaje contaminen los alimentos, las operaciones de llenado y empaque deben efectuarse en áreas separadas.

CAPITULO V

ALMACENAMIENTO, DISTRIBUCION, TRANSPORTE Y COMERCIALIZACION

Art. 52.- Los almacenes o bodegas para almacenar los alimentos terminados deben mantenerse en condiciones higiénicas y ambientales apropiadas para evitar la descomposición o contaminación posterior de los alimentos envasados y empaquetados.

Art. 53.- Dependiendo de la naturaleza del alimento terminado, los almacenes o bodegas para almacenar los alimentos terminados deben incluir mecanismos para el control de temperatura y humedad que asegure la conservación de los mismos; también debe incluir un programa sanitario que contemple un plan de limpieza, higiene y un adecuado control de plagas.

Art. 54.- Para la colocación de los alimentos deben utilizarse estantes o tarimas ubicadas a una altura que evite el contacto directo con el piso.

Art. 55.- Los alimentos serán almacenados de manera que faciliten el libre ingreso del personal para el aseo y mantenimiento del local.

Art. 56.- En caso de que el alimento se encuentre en las bodegas del fabricante, se utilizarán métodos apropiados para identificar las condiciones del alimento: cuarentena, aprobado.

Art. 57.- Para aquellos alimentos que por su naturaleza requieren de refrigeración o congelación, su almacenamiento se debe realizar de acuerdo a las condiciones de temperatura humedad y circulación de aire que necesita cada alimento.

Art. 58.- El transporte de alimentos debe cumplir con las siguientes condiciones:

1. Los alimentos y materias primas deben ser transportados manteniendo, cuando se requiera, las condiciones higiénico - sanitarias y de temperatura establecidas para garantizar la conservación de la calidad del producto.
2. Los vehículos destinados al transporte de alimentos y materias primas serán adecuados a la naturaleza del alimento y construidos con materiales apropiados y de tal forma que protejan al alimento de contaminación y efecto del clima.
3. Para los alimentos que por su naturaleza requieren conservarse en refrigeración o congelación, los medios de transporte deben poseer esta condición.
4. El área del vehículo que almacena y transporta alimentos debe ser de material de fácil limpieza, y deberá evitar contaminaciones o alteraciones del alimento.
5. No se permite transportar alimentos junto con sustancias consideradas tóxicas, peligrosas o que por sus características puedan significar un riesgo de contaminación o alteración de los alimentos.
6. La empresa y distribuidor deben

revisar los vehículos antes de cargar los alimentos con el fin de asegurar que se encuentren en buenas condiciones sanitarias.

7. El propietario o el representante legal de la unidad de transporte, es el responsable del mantenimiento de las condiciones exigidas por el alimento durante su transporte.

Art. 59.- La comercialización o expendio de alimentos deberá realizarse en condiciones que garanticen la conservación y protección de los mismos, para ello:

1. Se dispondrá de vitrinas, estantes o muebles de fácil limpieza.
2. Se dispondrá de los equipos necesarios para la conservación, como neveras y congeladores adecuados, para aquellos alimentos que requieran condiciones especiales de refrigeración o congelación.
3. El propietario o representante legal del establecimiento de comercialización, es el responsable en el mantenimiento de las condiciones sanitarias exigidas por el alimento para su conservación.

TITULO V

GARANTIA DE CALIDAD CAPITULO UNICO DEL ASEGURAMIENTO Y CONTROL DE CALIDAD

Art. 60.- Todas las operaciones de fabricación, procesamiento, envasado, almacenamiento y distribución de los alimentos deben estar sujetas a los controles de calidad apropiados. Los procedimientos de control deben prevenir los defectos evitables y reducir los defectos naturales o inevitables a niveles tales que no represente riesgo para la salud. Estos controles variarán dependiendo de la naturaleza del alimento y deberán rechazar todo alimento que no sea apto para el consumo humano.

Art. 61.- Todas las fábricas de alimentos deben contar con un sistema de control y aseguramiento de la inocuidad, el cual debe ser esencialmente preventivo y cubrir todas las etapas de procesamiento del alimento, desde la recepción de materias primas e insumos hasta la distribución de alimentos terminados.

Art. 62.- El sistema de aseguramiento de la calidad debe, como mínimo, considerar los siguientes aspectos:

1. Especificaciones sobre las materias primas y alimentos terminados. Las especificaciones definen completamente la calidad de todos los alimentos y de todas las materias primas con los cuales son elaborados y deben incluir criterios claros para su aceptación, liberación o retención y rechazo.

2. Documentación sobre la planta, equipos y procesos.

3. Manuales e instructivos, actas y regulaciones donde se describan los detalles esenciales de equipos, procesos y procedimientos requeridos para fabricar alimentos, así como el sistema almacenamiento y distribución, métodos y procedimientos de laboratorio; es decir que estos documentos deben cubrir todos los factores que puedan afectar la inocuidad de los alimentos. 4. Los planes de muestreo, los procedimientos de laboratorio, especificaciones y métodos de ensayo deberán ser reconocidos oficialmente o normados, con el fin de garantizar o asegurar que los resultados sean confiables.

Art. 63.- En caso de adoptarse el Sistema HACCP, para asegurar la inocuidad de los alimentos, la empresa deberá implantarlo, aplicando las BPM como pre requisito.

Art. 64.- Todas las fábricas que procesen, elaboren o envasen alimentos, deben disponer de un laboratorio de pruebas y ensayos de control de calidad el cual puede ser propio o externo acreditado.

Art. 65.- Se llevará un registro individual escrito correspondiente a la limpieza, calibración y mantenimiento preventivo de cada equipo o instrumento.

Art. 66.- Los métodos de limpieza de planta y equipos dependen de la naturaleza del alimento, al igual que la necesidad o no del proceso de desinfección y para su fácil operación y verificación se debe:

1. Escribir los procedimientos a seguir, donde se incluyan los agentes y sustancias utilizadas, así como las concentraciones o forma de uso y los equipos e implementos requeridos para efectuar las operaciones. También debe incluir la periodicidad de limpieza y desinfección.

2. En caso de requerirse desinfección se deben definir los agentes y sustancias así como las concentraciones, formas de uso, eliminación y tiempos de acción del tratamiento para garantizar la efectividad de la operación.

3. También se deben registrar las inspecciones de verificación después de la limpieza y desinfección así como la validación de estos procedimientos.

Art. 67.- Los planes de saneamiento deben incluir un sistema de control de plagas, entendidas como insectos, roedores, aves y otras que deberán ser objeto de un programa de control específico, para lo cual se debe observar lo siguiente:

1. El control puede ser realizado directamente por la empresa o mediante un servicio tercerizado especializado en esta actividad.

2. Independientemente de quien haga el control, la empresa es la responsable por las medidas preventivas para que, durante este proceso, no se ponga en riesgo la inocuidad de los alimentos.

3. Por principio, no se deben realizar actividades de control de roedores con agentes químicos dentro de las instalaciones de producción, envase, transporte y distribución de alimentos; sólo se usarán métodos físicos dentro de estas áreas. Fuera de ellas, se podrán usar métodos químicos, tomando todas las medidas de seguridad para que eviten la pérdida de control sobre los agentes usados.

VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

Variable Independiente: Ausencia de procesos operativos.- Estos son aquéllos procedimientos inexistentes en un departamento en el que se explican cómo realizar una tarea para lograr un fin específico, de la mejor manera posible.

Variable Dependiente: Estancamiento en los despachos y su efecto en la facturación de la empresa.- son posibles procedimientos no empleados para un determinado fin.

DEFINICIONES CONCEPTUALES

Estancamiento.- Suspensión o detención de una acción o del desarrollo de un proceso.

Procedimiento.- Método o sistema estructurado para ejecutar algunas cosas.

ALMACENAJE Se refiere a la administración del espacio físico necesario para el mantenimiento de las existencias, en definitiva estamos refiriéndonos al diseño y gestión operativa de los almacenes y de las diferentes herramientas y tecnologías que deben utilizarse para optimizar la operación. Los almacenes juegan, pues, el papel de intermediarios a lo largo de la cadena logística y por tanto su importancia es de auténtico relieve, ya que pueden suponer fuentes de despilfarros, en potencia, a lo largo de toda la cadena.

APROVISIONAMIENTO Considerando realmente esta función con una prolongación de la función de compras, siendo ésta la responsable de la selección de proveedores y las relaciones con los mismos, lo que repercutirá de forma importante sobre la función de aprovisionamiento, la cual es en definitiva responsable de los flujos de entrada de mercancías.

CANAL DE DISTRIBUCIÓN Conducto a través del cual se desplazan los productos desde su punto de producción hasta los consumidores. Son grupos de individuos y organizaciones que dirigen el flujo de productos a los consumidores.

CÓDIGO DE ARTÍCULO Entidad alfa-numérica, que designa un artículo determinado. Es inherente al artículo y diferencia cualquier otro.

CONSIGNATARIO Persona física o jurídica a quien va dirigida la carga en el lugar de destino final.

DISTRIBUCIÓN La distribución es el instrumento de marketing que relaciona la producción con el consumo. Su misión es poner el producto a disposición del consumidor final en la cantidad demandada, en el momento en que lo necesite y en el lugar donde desea adquirirlo.

ENTRADA O RECEPCIÓN Acta, ejecutada por un cliente y su proveedor, sobre la correspondencia entre un pedido y el suministro correspondiente.

ENTREGA DE LA MERCANCÍA El acto por el cual el operador de transporte multimodal pone las mercaderías a disposición efectiva y material del consignatario de conformidad con el contrato de transporte multimodal, las leyes y los usos y costumbres imperantes en el lugar de entrega.

GESTIÓN DE STOCK La gestión de las existencias define lo que debe estar almacenado y lo valora. - **GESTIÓN LOGÍSTICA** Es el proceso de planificación, implementación y control del flujo y almacenamiento eficiente y económico de la materia prima, productos semiterminados y acabados, así como la información asociada.

INVENTARIO es la acumulación de cualquier producto o artículo usado en la organización.

LOGÍSTICA El proceso de planificar, ejecutar y controlar de una manera efectiva y eficiente el flujo de materias primas, inventario en curso y producto terminado, así como la información relativa a estos ,desde el punto de Origen hasta el punto de consumo, con el propósito de cumplir con las necesidades de los consumidores.

LOGÍSTICA DE ABASTECIMIENTO Agrupa las funciones de compras, recepción, almacenamiento y administración de inventarios, e incluye actividades relacionadas con la búsqueda, selección, registro y seguimiento de los proveedores.

LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN Comprende las actividades de expedición y distribución de los productos terminados a los distintos mercados, constituyendo un nexo entre las funciones de producción y de comercialización.

MERCADERÍA Bienes de cualquier clase susceptibles de ser transportados, incluidos los animales vivos, los contenedores, las paletas u otros elementos de transporte o de embalaje análogos, que no hayan sido suministrados por el operador de transporte multimodal.

PICKING Fase de la preparación de pedidos consistente en la extracción de la mercancía desde el lugar donde se almacena en las cantidades solicitadas por los clientes. Sacar del stock el ítem solicitado para proseguir una acción logística: la preparación de un pedido.

Pick (verbo inglés) es picotear, seleccionar, recolectar y cosechar. Es un término de aplicación general en inglés pero con una amplia difusión internacional en el ambiente de la logística y el transporte.

PREPARACIÓN DE PEDIDOS Conjunto de operaciones que permiten sacar del almacén todos los artículos que forman un pedido y, eventualmente, reagruparlos antes del envío.

STOCK Producto almacenado listo para ser vendido, distribuido o usado.

ZONA DE PACKING Zona en donde se preparan los pedidos embalando los productos.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

AVISMAR es el resultado de años de trabajo, creatividad y constancia. Como empresa procesadora y comercializadora de alimentos ha alcanzado el reconocimiento por la alta calidad de sus productos que provienen de los sectores: cárnico, agroindustrial y acuacultura.

Sus actividades tienen su soporte fundamental en las necesidades de sus consumidores y en el compromiso diario de sus colaboradores. La experiencia en el Ecuador, le ha permitido extender sus fronteras con actividades productivas y comerciales hacia Brasil, Colombia, España y Estados Unidos.

Es una empresa comprometida con el mejoramiento de la calidad de vida de sus consumidores, clientes y colaboradores. Trabaja todos los días en la elaboración de productos confiables, ofrece miles de fuentes de trabajo digno y apoya al desarrollo de las zonas rurales del país.

AVISMAR es una empresa ecuatoriana, que goza de confianza y aceptación dentro y fuera del país. Es una organización que contribuye a mejorar la productividad agrícola e industrial del Ecuador.

Contamos con 109 centros de operación en el país: Edificio Inverna (oficina principal) Granjas, Incubadoras, Centros de Distribución, Plantas de Proceso, Oficinas Regionales, Almacenes y Unidades Educativas.

Más de 7.500 colaboradores directos.

Estructura

Para cumplir nuestras metas y acompañar al crecimiento continuo de AVISMAR, contamos con una estructura organizacional dinámica y que se ajusta a los nuevos requerimientos estratégicos planteados.

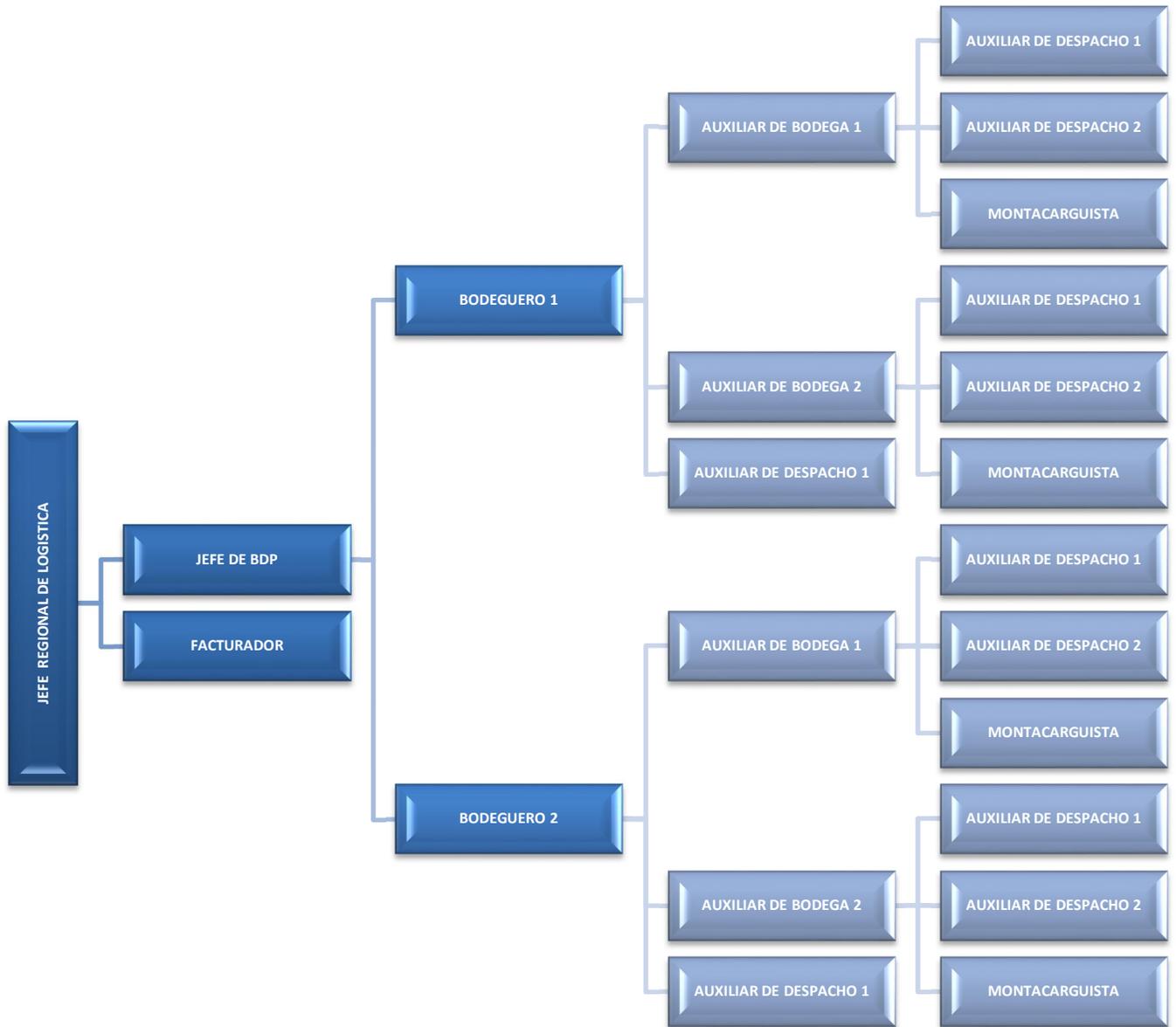


Figura 7: estructura organizacional de la empresa

Elaborado por: Carla Mata

TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Tipos de investigación.

Cuando se inicia el capítulo de la metodología lo primero que se encuentra el investigador es la definición del tipo de investigación que desea realizar. La escogencia del tipo de investigación determinará los pasos a seguir del estudio, sus técnicas y métodos que puedan emplear en el mismo. En general determina todo el enfoque de la investigación influyendo en instrumentos, y hasta la manera de cómo se analiza los datos recaudados. Así, el punto de los tipos de investigación en una investigación va a constituir un paso importante en la metodología, pues este va a determinar el enfoque del mismo.

La naturaleza de los datos: Su división es:

Metodología cuantitativa: Para cualquier campo se aplica la investigación de las Ciencias Físico-Naturales. El objeto de estudio es externo al sujeto que lo investiga tratando de lograr la máxima objetividad. Intenta identificar leyes generales referidas a grupos de sujeto o hechos. Sus instrumentos suelen recoger datos cuantitativos los cuales también incluyen la medición sistemática, y se emplea el análisis estadístico como característica resaltante.

Metodología cualitativa: Es una investigación que se basa en el análisis subjetivo e individual, esto la hace una investigación interpretativa, referida a lo particular.

La naturaleza de los objetivos: Se refiere en cuanto al nivel de conocimiento que se desea alcanzar. Esta se divide en:

Investigación exploratoria: Es considerada como el primer acercamiento científico a un problema. Se utiliza cuando éste aún no ha sido abordado o no ha sido suficientemente estudiado y las condiciones existentes no son aún determinantes.

Investigación Descriptiva: Se efectúa cuando se desea describir, en todos sus componentes principales, una realidad.

Investigación correlacional: Es aquel tipo de estudio que persigue medir el grado de relación existente entre dos o más conceptos o variables.

Investigación explicativa: Es aquella que tiene relación causal, no sólo persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta encontrar las causas del mismo. Puede valerse de diseños experimentales y no experimentales.

Investigación experimental: El objetivo se centra en controlar el fenómeno a estudiar, emplea el razonamiento hipotético-deductivo. Emplea muestras representativas, diseño experimental como estrategia de control y metodología cuantitativa para analizar los datos.

Investigación predictiva: Se plantea predecir fenómenos o hechos basándose en datos anteriores y técnicas cuantitativas tales como regresión múltiple o análisis causal.

Investigación cualitativa: Es aquella que persigue describir sucesos complejos en su medio natural, con información preferentemente cualitativa. Se suelen emplear en los estudios de las Ciencias Sociales. Los principales tipos de investigación cualitativa son:

Investigación Participativa: Es un estudio que surge a partir de un problema que se origina en la misma comunidad, con el objeto de que en la búsqueda de la solución se mejore el nivel de vida de las personas involucradas. Dentro de la investigación participativa se pueden encontrar:

1. Estudio de casos: Es el estudio de sucesos que se hacen en uno o pocos grupos naturales.
2. Estudio Etnográfico: Es una investigación en la cual el investigador se inserta, camuflado en una comunidad, grupo o institución, con el objeto de observar, con una pauta previamente elaborada.

LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA

Las estadísticas de por sí no tienen sentido si no se consideran o se relacionan dentro del contexto con que se trabajan. Por lo tanto es necesario entender los

conceptos de población y de muestra para lograr comprender mejor su significado en la investigación educativa o social que se lleva a cabo.

POBLACIÓN - es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Cuando se vaya a llevar a cabo alguna investigación debe de tenerse en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio.

Entre éstas tenemos:

1. **Homogeneidad** - que todos los miembros de la población tengan las mismas características según las variables que se vayan a considerar en el estudio o investigación.
2. **Tiempo** - se refiere al período de tiempo donde se ubicaría la población de interés. Determinar si el estudio es del momento presente o si se va a estudiar a una población de cinco años atrás o si se van a entrevistar personas de diferentes generaciones.
3. **Espacio** - se refiere al lugar donde se ubica la población de interés. Un estudio no puede ser muy abarcador y por falta de tiempo y recursos hay que limitarlo a un área o comunidad en específico.
4. **Cantidad** - se refiere al tamaño de la población. El tamaño de la población es sumamente importante porque ello determina o afecta al tamaño de la muestra que se vaya a seleccionar, además que la falta de recursos y tiempo también nos limita la extensión de la población que se vaya a investigar.

MUESTRA - la muestra es un subconjunto fielmente representativo de la población. Hay diferentes tipos de muestreo. El tipo de muestra que se seleccione dependerá de la calidad y cuán representativo se quiera sea el estudio de la población.

1. **ALEATORIA** - cuando se selecciona al azar y cada miembro tiene igual oportunidad de ser incluido.

2. **ESTRATIFICADA** - cuando se subdivide en estratos o subgrupos según las variables o características que se pretenden investigar. Cada estrato debe corresponder proporcionalmente a la población.
3. **SISTEMÁTICA** - cuando se establece un patrón o criterio al seleccionar la muestra. Ejemplo: se entrevistará una familia por cada diez que se detecten.

El muestreo es indispensable para el investigador ya que es imposible entrevistar a todos los miembros de una población debido a problemas de tiempo, recursos y esfuerzo. Al seleccionar una muestra lo que se hace es estudiar una parte o un subconjunto de la población, pero que la misma sea lo suficientemente representativa de ésta para que luego pueda generalizarse con seguridad de ellas a la población.

El tamaño de la muestra depende de la precisión con que el investigador desea llevar a cabo su estudio, pero por regla general se debe usar una muestra tan grande como sea posible de acuerdo a los recursos que haya disponibles. Entre más grande la muestra mayor posibilidad de ser más representativa de la población.

En la investigación experimental, por su naturaleza y por la necesidad de tener control sobre las variables, se recomienda muestras pequeñas que suelen ser de por lo menos 30 sujetos.

En la investigación descriptiva se emplean muestras grandes y algunas veces se recomienda seleccionar de un 10 a un 20 por ciento de la población accesible.

Las razones para estudiar muestras en lugar de poblaciones son diversas y entre ellas podemos señalar

- a. Ahorrar tiempo. Estudiar a menos individuos es evidente que lleva menos tiempo.
- b. Como consecuencia del punto anterior ahorraremos costes.
- c. Estudiar la totalidad de los pacientes o personas con una característica determinada en muchas ocasiones puede ser una tarea inaccesible o imposible de realizar.

d. Aumentar la calidad del estudio. Al disponer de más tiempo y recursos, las observaciones y mediciones realizadas a un reducido número de individuos pueden ser más exactas y plurales que si las tuviésemos que realizar a una población.

e. La selección de muestras específicas nos permitirá reducir la heterogeneidad de una población al indicar los criterios de inclusión y/o exclusión.

Tipos de muestreo:

Muestras probabilísticas Azar simple Azar sistemático Azar estratificado Azar por conglomerados Muestras no probabilísticas Accidentales / casuales Intencionales / razonadas Por cuotas Bola de nieve

Las muestras probabilísticas son aquellas que, basadas en la teoría de las probabilidades, permiten conocer a priori cuál es la probabilidad que tiene cada elemento de ser incluido en la muestra.

$$P = \text{Casos favorables} / \text{Casos posibles.}$$

Estos muestreos requieren el conocimiento previo del universo y la identificación de sus unidades, es decir que requieren de un marco mastral, son más costosas y tienen una base estadística que contribuye a su precisión.

Las técnicas de **muestreo probabilístico** son las siguientes:

Azar simple: en el azar simple las unidades de análisis se extraen del marco mastral sin ningún tipo de diferenciación. Es el más sencillo de todos.

Azar sistemático: aquí se busca que aparezcan casos de toda la escala de posibilidades. Se maneja con un coeficiente de elevación (Universo / Muestra) que determina cada cuanta unidad se extrae una (por ej. de 10 en 10).

Azar por conglomerado: está pensado para estudios en grandes extensiones geográficas. Es de gran utilidad cuando las unidades no son individuos sino conjuntos de individuos. Una selección de los conglomerados podría ser la siguiente:

País ---> Provincias ---> Distritos ---> Escolares ---> Escuelas.

Azar estratificado: se utiliza cuando estamos ante la presencia de un universo heterogéneo. Para recurrir a esta técnica se estratifica el universo en base a una, dos o más variables que se suponen relevantes para la investigación y se identifican unidades de análisis pertenecientes a cada estrato. Esta estratificación, al igual que en el muestro no probabilístico por cuotas, puede ser proporcional o no proporcional.

Las técnicas de muestreo **no probabilístico** son las siguientes:

Accidental: es el muestreo menos riguroso de todos, se toman simplemente los primeros casos que se tiene a mano. Es por casualidad.

Intencional: se usa cuando las unidades de análisis y/o información son informantes clave (conoce algo, vivió algo, etc.) o bien cuando se recurre a casos "típicos" en una determinada problemática.

Por cuotas: implica una mayor representatividad (dentro de las técnicas no probabilísticas), especialmente al trabajar con universos heterogéneos, pues garantiza la presencia de elementos de los distintos estratos o subgrupos que componen el universo. Las cuotas pueden ser proporcionales (respetando su peso dentro del universo) o no proporcionales (por ejemplo mediante cuotas fijas).

Bola de nieve: un contacto deriva a otro contacto, y así sucesivamente. Es decir que el encuestado deriva al encuestador a otros posibles casos. Se utiliza frecuentemente cuando los casos resultan muy difíciles de contactar.

LOS METODOS Y LAS TECNICAS

La Observación

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación.

Existen dos clases de observación: la Observación no científica y la observación científica. La diferencia básica entre una y otra está en la intencionalidad: observar

científicamente significa observar con un objetivo claro, definido y preciso: el investigador sabe qué es lo que desea observar y para qué quiere hacerlo, lo cual implica que debe preparar cuidadosamente la observación. Observar no científicamente significa observar sin intención, sin objetivo definido y por tanto, sin preparación.

Pasos Que Debe Tener La Observación

- a. Determinar el objeto, situación, caso, etc. (que se va a observar)
- b. Determinar los objetivos de la observación (para qué se va a observar)
- c. Determinar la forma con que se van a registrar los datos
- d. Observar cuidadosa y críticamente
- e. Registrar los datos observados
- f. Analizar e interpretar los datos
- g. Elaborar conclusiones
- h. Elaborar el informe de observación (este paso puede omitirse si en la investigación se emplean también otras técnicas, en cuyo caso el informe incluye los resultados obtenidos en todo el proceso investigativo)

Observación Directa y la Indirecta

Es directa cuando el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno que trata de investigar.

Es indirecta cuando el investigador entra en conocimiento del hecho o fenómeno observando a través de las observaciones realizadas anteriormente por otra persona. Tal ocurre cuando nos valemos de libros, revistas, informes, grabaciones, fotografías, etc., relacionadas con lo que estamos investigando, los cuales han sido conseguidos o elaborados por personas que observaron antes lo mismo que nosotros.

Observación Participante y no Participante

La observación es participante cuando para obtener los datos el investigador se incluye en el grupo, hecho o fenómeno observado, para conseguir la información "desde adentro".

Observación participante es aquella en la cual se recoge la información desde afuera, sin intervenir para nada en el grupo social, hecho o fenómeno investigado. Obviamente, La gran mayoría de las observaciones son no participantes.

Observación Estructurada y No Estructurada

Observación no Estructurada llamada también simple o libre, es la que se realiza sin la ayuda de elementos técnicos especiales.

Observación estructurada es en cambio, la que se realiza con la ayuda de elementos técnicos apropiados, tales como: fichas, cuadros, tablas, etc., por lo cual se los la denomina observación sistemática.

Observación de Campo y de Laboratorio

La observación de campo es el recurso principal de la observación descriptiva; se realiza en los lugares donde ocurren los hechos o fenómenos investigados. La investigación social y la educativa recurren en gran medida a esta modalidad. La observación de laboratorio se entiende de dos maneras: por un lado, es la que se realiza en lugares pre-establecidos para el efecto tales como los museos, archivos, bibliotecas y, naturalmente los laboratorios; por otro lado, también es investigación de laboratorio la que se realiza con grupos humanos previamente determinados, para observar sus comportamientos y actitudes.

Observación Individual Y De Equipo

Observación Individual es la que hace una sola persona, sea porque es parte de una investigación igualmente individual, o porque, dentro de un grupo, se le ha encargado de una parte de la observación para que la realice sola. Observación de Equipo o de grupo es, en cambio, la que se realiza por parte de varias personas que integran un equipo o grupo de trabajo que efectúa una misma investigación puede realizarse de varias maneras:

a. Cada individuo observa una parte o aspecto de todo

- b. Todos observan lo mismo para cotejar luego sus datos (esto permite superar las operaciones subjetivas de cada una)
- c. Todos asisten, pero algunos realizan otras tareas o aplican otras técnicas.

TECNICAS DE LA INVESTIGACION.

Es el conjunto de instrumentos y medios a través de los cual se efectúa el método y solo se aplica a una ciencia. La diferencia entre método y técnica es que el método es el conjunto de pasos y etapas que debe cumplir una investigación y este se aplica a varias ciencias mientras que técnica es el conjunto de instrumentos en el cual se efectúa el método.

Técnicas de la investigación.

La técnica es indispensable en el proceso de la investigación científica, ya que integra la estructura por medio de la cual se organiza la investigación, La técnica pretende los siguientes objetivos:

- “ Ordenar las etapas de la investigación.
- “ Aportar instrumentos para manejar la información.
- “ Llevar un control de los datos.
- “ Orientar la obtención de conocimientos.

En cuanto a las técnicas de investigación, se estudiarán dos formas generales: técnica documental y técnica de campo.

La técnica documental permite la recopilación de información para enunciar las teorías que sustentan el estudio de los fenómenos y procesos. Incluye el uso de instrumentos definidos según la fuente documental a que hacen referencia. La técnica de campo permite la observación en contacto directo con el objeto de estudio, y el acopio de testimonios que permitan confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva.

Tipos de Encuesta

La *encuesta* es un método de la *investigación de mercados* que sirve para obtener información específica de una muestra de la población mediante el uso de cuestionarios estructurados que se utilizan para obtener datos precisos de las personas encuestadas.

En la actualidad, existen a los menos cuatro **tipos de encuesta** que permiten obtener información primaria, por lo que es imprescindible que investigadores de mercados y mercadólogos conozcan cuáles son y en qué consiste cada uno de ellos.

Tipos de Encuesta, Según el Medio:

En la actualidad, existen cuatro **tipos de encuesta** que se dividen según el medio que se utiliza para realizar la encuesta:

1. **Encuestas basadas en entrevistas cara a cara o de profundidad:** Consisten en entrevistas directas o personales con cada encuestado. Tienen la ventaja de ser controladas y guiadas por el encuestador, además, se suele obtener más información que con otros medios (el teléfono y el correo). Sus principales desventajas son el tiempo que se tarda para la recolección de datos, su costo que es más elevado que las encuestas telefónicas, por correo o internet (porque incluye viáticos, transporte, bonos y otros que se pagan a los encuestadores) y la posible limitación del sesgo del entrevistador (por ejemplo, su apariencia, estilo de hacer preguntas y el lenguaje corporal que utiliza, todo lo cual, puede influir en las respuestas del encuestado).
2. **Encuestas telefónicas:** Este *tipo de encuesta* consiste en una entrevista vía telefónica con cada encuestado. Sus principales ventajas son: 1) se puede abarcar un gran número de personas en menos tiempo que la entrevista personal, 2) sus costos suelen ser bajos y 3) es de fácil administración (hoy en día, existen software especializados para la gestión de encuestas telefónicas). Sin embargo, su principal desventaja es que el encuestador tiene un mínimo

control sobre la entrevista, la cual, debe ser corta (para no molestar al encuestado).

3. **Encuestas postales:** Consiste en el envío de un "cuestionario" a los potenciales encuestados, pedirles que lo llenen y hacer que lo remitan a la empresa o a una casilla de correo. Para el envío del cuestionario existen dos medios: 1) El correo tradicional y 2) el correo electrónico (que ha cobrado mayor vigencia en los últimos años). Las principales ventajas de este tipo de encuesta están relacionadas con la sinceridad con que suelen responder los encuestados (al no tener la presión directa que supone la presencia del encuestador), el bajo costo (en relación a la encuesta cara a cara y por teléfono) y la amplia cobertura a la que se puede llegar (siempre y cuando se disponga de una buena base de datos). Sus desventajas son: La baja tasa de respuesta y la falta de listas con información actualizada.
4. **Encuestas por internet:** Este tipo de encuesta consiste en "colocar" un cuestionario en una página web o en enviarlo a los correos electrónicos de un panel predefinido. Sus principales ventajas son: 1) la amplia cobertura a la que se puede llegar (incluso a miles de encuestados en varios países y al mismo tiempo), 2) el ahorro de tiempo (se puede obtener miles de encuestas respondidas en cuestión de horas), los bajos costos (que son menores a las encuestas cara a cara, por teléfono y postales) y la utilización de medios audiovisuales durante la encuesta. Sus desventajas son: No siempre se puede verificar la identidad del encuestado y la interrogante que deja la muestra en cuanto a su representatividad del universo.

Otros Tipos de Encuesta:

- **Encuesta en el punto de venta:** Es aquella que es realizada en los pasillos de un establecimiento comercial y que consiste en interceptar a los compradores de ese momento para solicitarles que rellenen el cuestionario
- **Encuesta ómnibus:** Consiste en un cuestionario cerrado multitemático, compuesto por varios módulos que recogen información de una misma muestra sobre diferentes temas, para distintos clientes, que se abonan al servicio y se

benefician de un ahorro de costes, dado que éstos son compartidos por todos los suscriptores. El hecho de que se lleven a cabo con periodicidad semanal, mensual o trimestral las hace muy indicadas para estudios de seguimiento.

- **Encuesta por suscripción:** Es una encuesta de carácter único que es vendida a varios clientes interesados en ella y con necesidades parecidas. No debe ser confundida con la encuesta ómnibus.

Encuesta

Cuestionario

Empresa: AVISMAR S.A.

Lugar: Pedro Moncayo 2036 y Cuenca

Objetivo: Recabar información de las inquietudes y sugerencias del personal que labora en la empresa con el fin de determinar las necesidades del área de bodega y despachos, para luego ser evaluados y posteriormente referenciarlas en las recomendaciones del presente proyecto investigativo que está orientado Al rediseño de los procesos en el área de bodega y despachos de Avismar S.A.

Instructivo: Al ser anónima la encuesta se ruega contestarla con la mayor sinceridad. Coloque una %+ en la respuesta que crea conveniente.

1 ¿Dispone del implementos adecuado para realizar el trabajo?

Si

No

Poco

2 ¿Se dispone de una descripción escrita de los puestos de trabajo?

Si

No

Poco

3 ¿Tiene conocimiento de los procesos que existen en bodega?

Si

No

Poco

4 ¿Ha propuesto mejoras para las operaciones de la bodega?

Si

No

Poco

5 ¿Es motivante el trabajo que realiza?

Si

No

Poco

6 ¿Es fácil de entender la información que hay en los documentos?

Si

No

Poco

7 ¿Cuenta la bodega con los equipos necesarios para cumplir sus operaciones?

Si

No

Poco

8 ¿Cree usted que los procesos que actualmente se aplican deben ser revisados a la luz de los continuos desfases que se presentan en los inventarios?

Si

No

Poco

9 ¿Se coordinan los horarios para el mantenimiento de la maquinaria de despacho?

Si

No

Poco

10 ¿Está usted satisfecho de su trabajo?

Si

No

Poco

Procesamiento de la Información.

Para el procesamiento de la información que se recoja en esta investigación utilizaremos la técnica de estadística descriptiva para representar cada una de las respuestas recabadas. Por lo que para realizar el procesamiento de la encuesta se utilizara el sistema operativo Microsoft Excel 2010. La respuesta que brinde esta base datos se utilizará en la toma de decisiones y para determinar cuáles son las insatisfacciones que mayor concurrencia tienen en la bodega.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Se aplicó la técnica de encuesta al personal del área de cajas, asistentes y administrador el cual nos ayudó a obtener información verídica referente al tema estudiado.

Con los resultados obtenidos de la tabulación y análisis de la encuesta ayudará en la toma de decisiones ya que a través de este estudio se puede evidenciar las causas por las cuales se determina la existencia de los errores cometidos en área de cajas, para poder así facilitar las funciones del área de caja general.

Cabe recalcar que anteriormente en Avismar S.A. no se había realizado un análisis detallado sobre causas que determinan los errores y los efectos que a su vez ocasionan.

Los resultados del levantamiento de información se muestran a continuación:

Pregunta 1

Dispone de los implementos adecuado para realizar el trabajo?

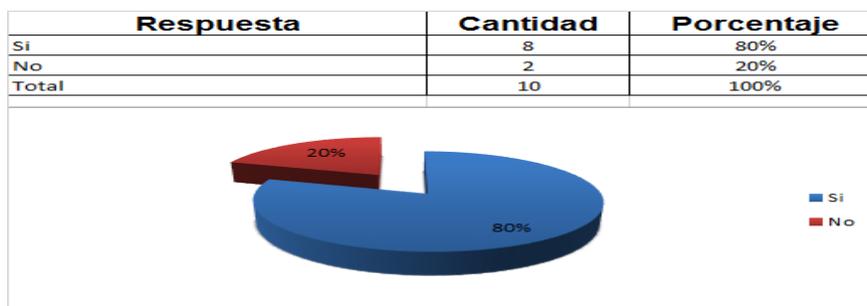


Figura 8: Encuesta dirigida al personal de Avismar S.A. Elaborado por Carla Mata P.

Análisis

La mayoría manifiesta que tienen los implementos necesarios pero les afecta los mantenimientos que se realizan en horas laborables.

Pregunta 2

¿Se dispone de una descripción escrita de los puestos de trabajo?

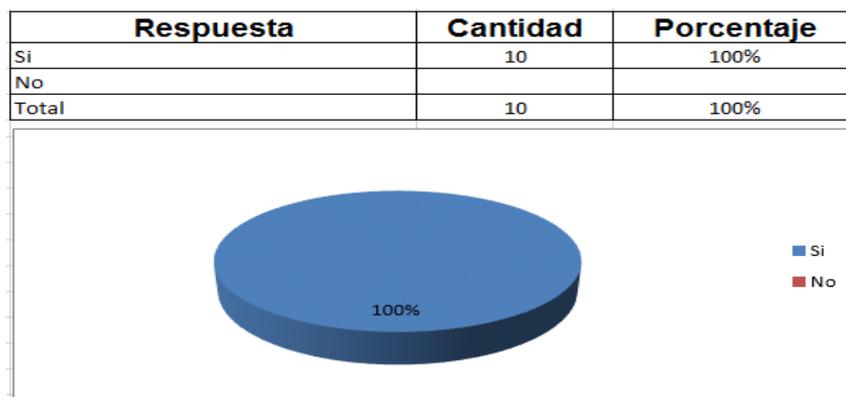


Figura 9: Encuesta dirigida al personal de Avismar S.A. Elaborado por Carla Mata P.

Análisis

Las personas encuestadas indicaron tener conocimiento de las actividades para los cuales fueron contratados e informados en el momento de su firma del contrato.

Pregunta 3

¿Tiene conocimiento de los procesos que existe en bodega?

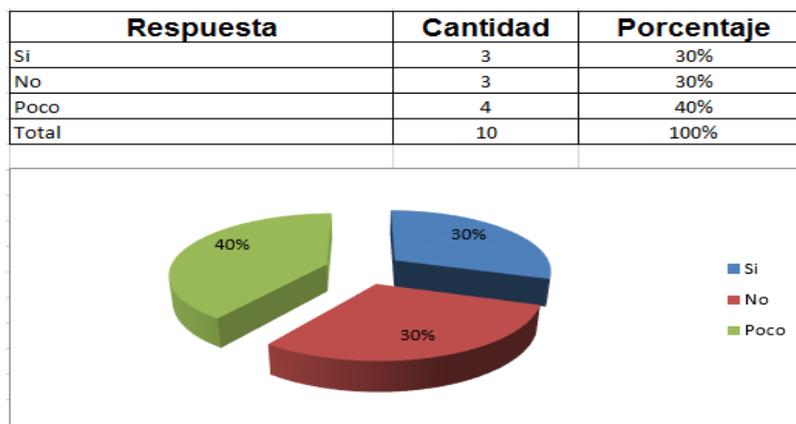


Figura 10: Encuesta dirigida al personal de Avismar S.A. Elaborado por Carla Mata P.

Análisis

La mayoría de los encuestados tienen poco conocimiento ya que son nuevos, lo que dificulta el éxito de los procesos en el área.

Pregunta 4

¿Ha propuesto mejoras para las operaciones de la bodega?

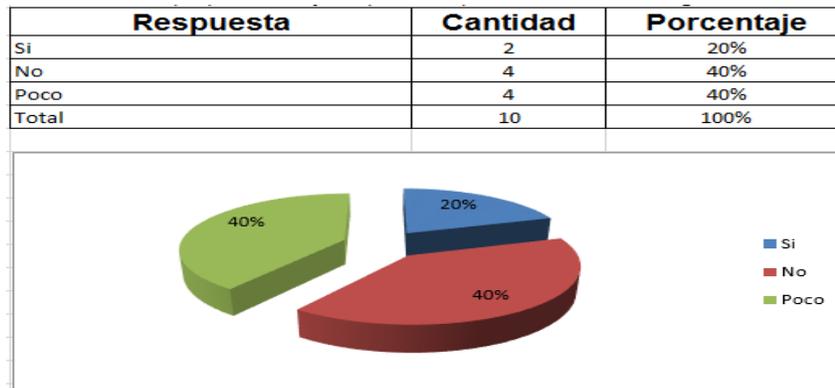


Figura 11: Encuesta dirigida al personal de Avismar S.A. Elaborado por Carla Mata P.

Análisis

La mayoría de los entrevistados indicaron que han realizados las actividades normalmente como les han indicado pero no han dado alguna opinión para poder cambiar algún proceso, otros encuetados indicaron haber realizado varias observaciones.

Pregunta 5

¿Es motivante el trabajo que realiza?

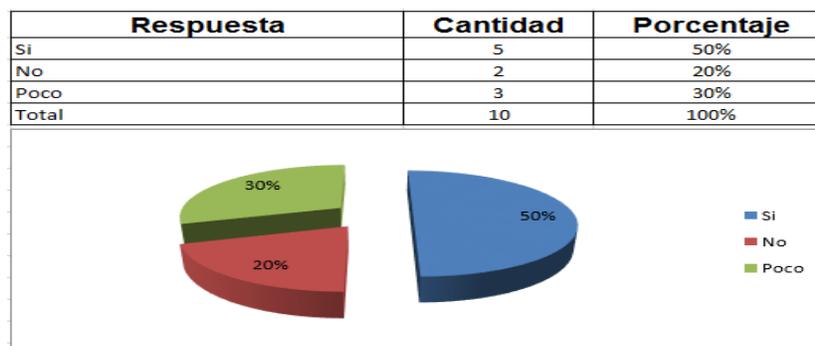


Figura 12: Encuesta dirigida al personal de Avismar S.A. Elaborado por Carla Mata P.

Análisis

Ciertos encuestados se sienten satisfechos con la labor realizada, ya que es una empresa donde les brinda oportunidades pero un porcentaje pequeño no piensan igual ya que el trabajo es fuerte y agotador.

Pregunta 6

¿Es fácil de entender la información que hay en los documentos?

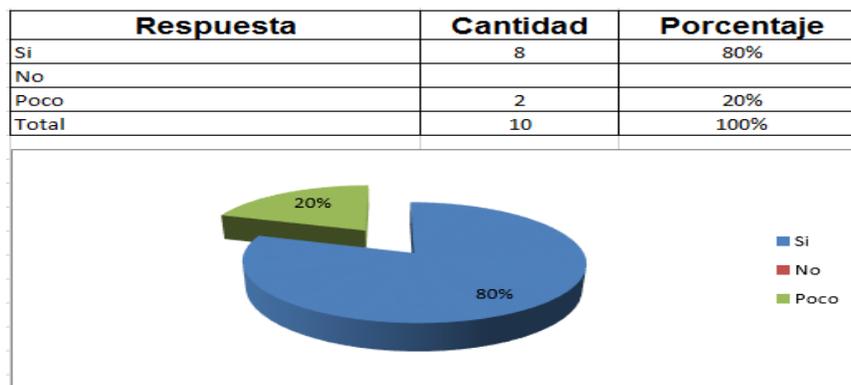


Figura 13: Encuesta dirigida al personal de Avismar S.A. Elaborado por Carla Mata P.

Análisis

Para algunos encuestados si es de fácil comprensión la lectura de los códigos, pero para el personal nuevo no lo es, ya que la bodega maneja un porcentaje alto de códigos los cuales por ser nuevos se les complica.

Pregunta 7

¿Cuenta la bodega con los equipos necesarios para cumplir sus operaciones?

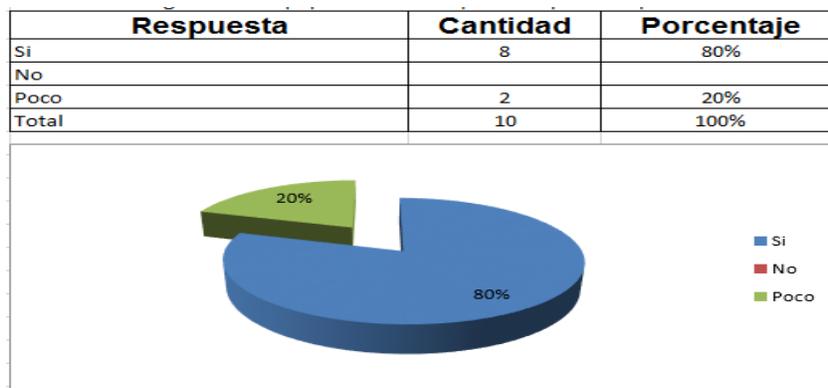


Figura 14: Encuesta dirigida al personal de Avismar S.A. Elaborado por Carla Mata P.

Análisis

Al encuestar indican que los equipos son los suficientes pero lo que complica o retrasa los despachos son los mantenimientos que realizan en las horas pico.

Pregunta 8

¿Cree usted que los procesos que actualmente se aplican deben ser revisados a la luz de los continuos desfases que se presentan en los inventarios?

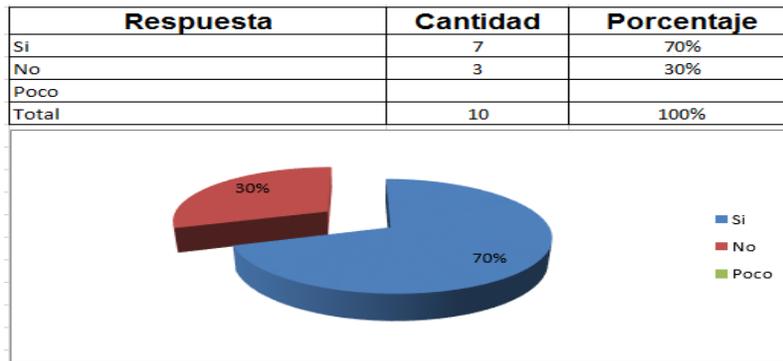


Figura 15: Encuesta dirigida al personal de Avismar S.A. Elaborado por Carla Mata P.

Análisis

La mayoría de los consultados creen que se deben revisar los procesos descritos en los manuales o procederse a capacitar al personal de las áreas con la intención de corregir los errores que se presentan a menudo.

Pregunta 9

¿Se coordinan los horarios para el mantenimiento de la maquinaria de despacho?

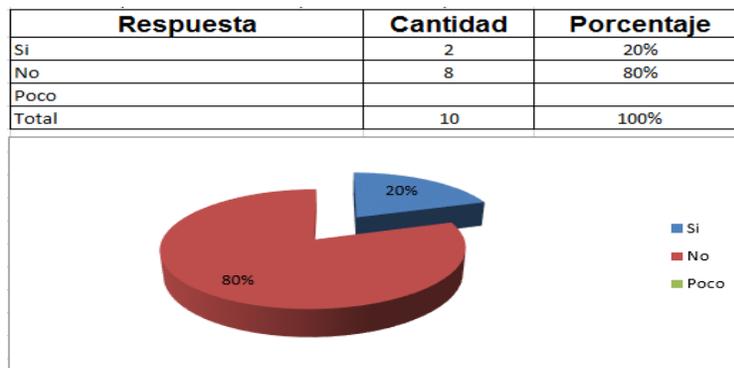


Figura 16: Encuesta dirigida al personal de Avismar S.A. Elaborado por Carla Mata P.

Análisis

La mayoría de encuestados indicaron que no se coordina los mantenimientos de maquinaria, lo que dificulta las operaciones de despacho en la bodega.

Pregunta 10

¿Esta usted satisfecho de su trabajo?

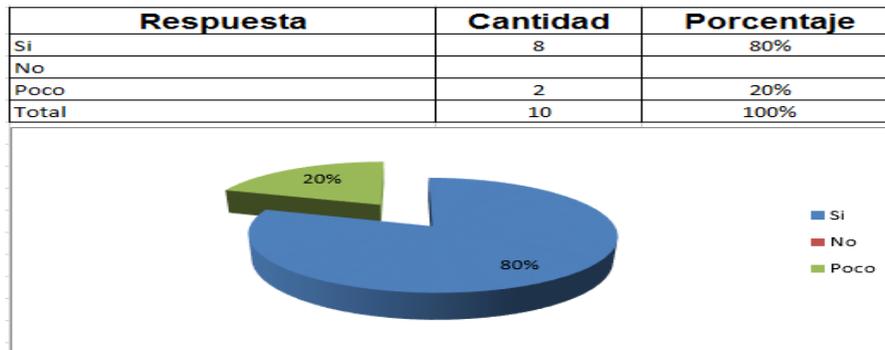


Figura 17: Encuesta dirigida al personal de Avismar S.A. Elaborado por Carla Mata P.

Análisis

Un porcentaje alto si está satisfecho ya que les brinda conocimientos nuevos en donde el ritmo de aprendizaje y oportunidades son altas.

CONCLUSIONES

Avismar S.A. es una compañía, que se dedica a la producción y venta de balanceados para aves, cerdos, ganados y roedores, y busca satisfacer las necesidades de sus consumidores para establecer y alcanzar sus metas, proyectándose a ser una cadena con cobertura nacional e internacional.

Basados en el levantamiento de información resultante de la investigación realizada la autora presenta las siguientes conclusiones:

- ❖ La mayoría de los encuestados tienen poco conocimiento ya que son nuevos.
- ❖ Deben revisar los procesos descritos en los manuales o procederse a capacitar al personal de las áreas de bodega.
- ❖ No existe un adecuado sistema de comunicación que facilite la comunicación, el conocimiento de la realidad y contribuya a la solución de problemas ante cualquier situación que se le presente.
- ❖ No existe un método para la notificación sobre las distorsiones o faltantes de stock de los productos, lo que dificulta su aprovisionamiento en la bodega y su despacho a los locales.
- ❖ No se coordina los tiempos para el mantenimiento de la maquinaria de las bodegas, causando retrasos en los despachos.

PLAN DE MEJORAS

Adicional hemos analizado la investigación la cual nos indica que para mantener el control de los despachos es necesaria una persona encargada para validar la información (Asistente de procesos)



Figura 18: Estrategias para la gestión de procesos. Elaborado por Carla Mata P. & Ricardo Paredes

- Se recomienda implementar un diseño de estrategias para el cumplimiento de los procesos en el área de bodega de producto terminado.
- Utilizar el sistema de control propuesto como herramienta para la toma de decisiones estratégicas.
- Verificar y analizar la información requerida.

- Brindar capacitaciones de mejora al personal.
- Coordinar los horarios de mantenimiento para las maquinas que no sean en horas de despachos.
- Divulgar en la coordinación el comportamiento de los indicadores de manera que se mantenga al personal informado y de este modo adquiera compromiso hacia la mejora del mismo.
- Es importante revisar la documentación de los procesos, verificar su veracidad y cumplimiento enfocado al proceso. De esta forma se puede evaluar si el área de la compañía apunta al cumplimiento de los objetivos y políticas corporativas.

Cuadro de costos de implementación del plan de mejoras.

NOMINA		
CARGO	N.-	GASTO MENSUAL
AISTENTE DE PROCESOS	1	\$ 7.200,00
ESCRITORIO	1	\$ 205,00
TELEFONO	1	\$ 60,00
LICENCIAS PARA EL SISTEMA INFOR LN	1	\$ 1.202,00
COMPUTADORA, CPU, TECLADO Y MOUSE	1	\$ 600,00
CAPACITADOR	1	\$ 7.800,00
SILLA	1	\$ 105,00
LICENCIAS PARA SISTEMA WMS	1	\$ 1.502,00
GASTOS TOTALES		\$ 18.674,00

RECOMENDACIONES

- 1.** Establecer un sistema de retroalimentación desde el cliente final hacia la bodega.
- 2.** Trabajar en el diseño de un sistema de control y respuesta inmediata a las insatisfacciones.
- 3.** Evaluar el nivel de servicio de la bodega Tenedor de oro.
- 4.** Desarrollar un manual de procedimientos que indique todo los pasos a seguir, para la optimización de los tiempos y recursos en la bodega.
- 5.** Capacitar al personal en cuanto a la importancia de la comunicación y su incidencia en los resultados de la operación.
- 6.** Se recomienda implementar un ente contable para realizar la validación de los procesos.
- 7.** Rediseñar el flujo de movimiento de la bodega para lograr su optimización.

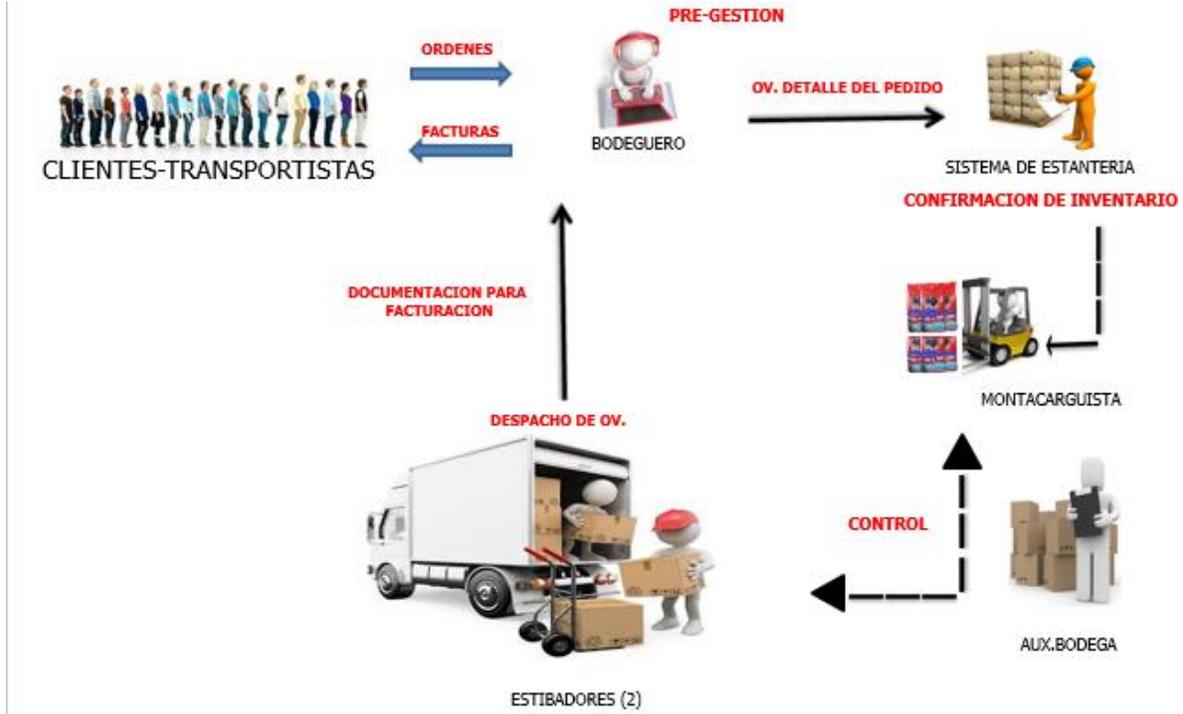
BIBLIOGRAFÍA

1. Responsables de los Alimentos. Editado por Food Control Supervisors. Estados Unidos. 2001.
2. Ministerio de Salud Pública del Ecuador. Manual de bioseguridad en la gestión de alimentación nutrición y dietética hospitalaria Quito Galaxia, 2008.
3. Machinea E, et al. Alimentos. 1997. Guía para las buenas prácticas de manufactura. (BMP). Manual de análisis de riesgos y puntos críticos de control. HACCP. Argentina, Editorial El Obrero.
4. Ronal, H Ballou Christopher, Logística y Aprovisionamiento Ediciones Folio Barcelona 1998
5. Hazelwood D., Mclean A.D. Curso de Higiene para manipuladores de alimentos.
6. <http://www.emb.cl/negociosglobales/articulo.mvc?xid=1647>
7. http://www.almacenadoraserrao.com/Gu%C3%ADa_seguridad_de_almacenamiento.pdf
8. Propuesta de acciones de mejora al proceso de almacenamiento. Autor: Dalicel Soulayr Daley y Gladys Gutiérrez Pérez
9. Canales de distribución y administración logística. Yuri M Calderón, 2010 subsistema en servicios de almacenamiento
10. https://www.google.com.ec/?gfe_rd=cr&ei=mzALVcumAsPdwATLtYDYCQ&safe=active&gws_rd=ssl#safe=active&q=referente
11. http://www.anmat.gov.ar/Cuida_Tus_Alimentos/manipuladoresmanualeshigienicoalmacenamiento.htm
12. http://es.wikipedia.org/wiki/Industria_alimentaria
13. https://www.google.com.ec/?gfe_rd=cr&ei=PDMMVeuqHo2EwAThIKQAw&safe=active&gws_rd=ssl#safe=active&q=tesis+mejorar+el+proceso+de+almacenamiento+en+una+bodega

14. <http://www.elergonomista.com/alimentos/calidad.htm>
15. <http://pablojavierbastidas.blogspot.com/2008/01/bpm-en-la-industria-de-alimentos.html>
16. http://es.wikipedia.org/wiki/Procesado_de_los_alimentos
17. <http://sistemasdeinventariositq.blogspot.com/2012/11/diagrama-de-flujo-de-almacen.html>
18. <http://es.slideshare.net/TAMABE64/85384644-37218926> gestión de almacenes
19. Silva, 2006 "Logística de Almacenamiento".
20. MSc. Ing. Raúl Sarroca González, en Octubre del 2006 "Disponibilidad de almacenamiento".
21. Eduardo Arbones (1990), "El almacén es un lugar especialmente estructurado y planificado para custodiar."
22. August Casanovas (2003), el almacenamiento se realiza de forma primordial.
23. Escudero, 2014 "Diferentes lugares de almacenamiento"
24. Lic. Ana del Carmen Siancas, 2008 "Almacenamiento"
25. <http://www.valencia.edu/~cgt/prevencion/ALMACEN.htm>.
26. <http://www.monografias.com/trabajos66/practicas-almacenamiento/practicas-almacenamiento2.shtml>.
27. <http://www.bibliociencias.cu/gsdll/collect/libros/index/assoc/HASH3a17.dir/doc.pdf>
28. <http://www.buenastareas.com/ensayos/Logistica-De-almacenamiento/1200961.html>.
29. Abad Gutiérrez, L., & Aguirre Vargas, C. PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE INVENTARIOS PARA ETIMARCAS LTDA. Cali: Universidad ICESI, Facultad de Ingeniería.
30. CHASE RICHARD B., AQUILANO NICHOLAS J. & JACOBS ROBERT F., Administración de Operaciones, Manufactura y Servicios (8va edición, Mc. Graw Hill, 2004)
31. KRAJEWSKY J. LEE & RITZMAN P. LARRY, Administración de Operaciones, Estrategia y Análisis (5ta Edición, 2000)

- 32.** ANMAT. Gacetilla Clave del Mes: Higiene e Inocuidad de los Alimentos: Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento (POES). [en línea]. Septiembre 2009. [Consulta: 02 de nov. 2011]
- 33.** Fuente:http://ponce.inter.edu/cai/reserva/lvera/CONCEPTOS_BASICOS.pdf
- 34.** Fuente:<http://www.fisterra.com/mbe/investiga/10descriptiva/10descriptiva.asp>
- 35.** Agudelo T., Luis F. Evolución de la Gestión por Procesos. Medellín: ICONTEC, 2012.
- 36.** Agudelo T., Luis F.; Escobar B., Jorge. Gestión por Procesos. Medellín: ICONTEC, 2007.
- 37.** Beltrán J., Jesús M. Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la Competitividad. Bogotá: 3R Editores, 2011. Pérez-Fernández de Velasco, José A. Gestión por Procesos. Madrid: ESIC Editores, 2010.
- 38.** <http://www.arpcalidad.com/definicion-de-proceso/>
- 39.** <http://gestionxpro.blogspot.com/p/tipos-de-procesos.html>
- 40.** Fuente:http://ponce.inter.edu/cai/reserva/lvera/CONCEPTOS_BASICOS.pdf
- 41.** <http://metodologia02.blogspot.com/p/tecnicas-de-la-investigacion.html>
- 42.** <http://www.rppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>

Anexos



ESTRATEGIAS PARA LA GESTION DE PROCESOS



