



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERO COMERCIAL**

TEMA

**DISEÑO DE UN MANUAL PROCESOS DE LOGÍSTICA Y DESPACHO
DEL PRODUCTO TERMINADO DE LA EMPRESA ECUAHILO S.A.**

TUTOR

ECON. KARINA MALATAY GONZÁLEZ

AUTORES

**DONOSO DE LA ROSA JOSÉ SANTIAGO
SÁNCHEZ COELLO JOSELYNE PAMELA**

GUAYAQUIL

2019

REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS		
TÍTULO Y SUBTÍTULO: Diseño de un Manual Procesos de Logística y Despacho del producto terminado de la Empresa Ecuahielo S.A		
AUTORES: Donoso De La Rosa José Santiago Sánchez Coello Joselyne Pamela	REVISORES:	
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	FACULTAD: Administración	
CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL		
FECHA DE PUBLICACIÓN: Año 2019	N. DE PÁGS: 129	
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración		
PALABRAS CLAVE: Producción de hielo, camarón, Manual, Procesos Logísticos, despacho.		
<p>RESUMEN: El sector camaronero en el Ecuador ha sido base fundamental en el crecimiento económico del país, siendo importante señalar que detrás de la producción del camarón, se encuentran las empresas que producen el hielo para su conservación. Tal es el caso de Ecuahielo S.A., empresa ubicada en Duran cuya actividad principal es la de comercializar y producir el hielo para uso en la conservación del camarón. La empresa ha estado enfrentando problemas a nivel logístico y de despacho del producto terminado, lo que ha generado descontento y molestia en clientes que exigen la entrega oportuna del hielo en los sitios acordados. La falta de un Manual de procesos es una de las principales causas que originan las fallas en los procesos relacionados con producción, por lo que a través de la presente investigación se propone el diseño de un Manual de Procesos Logísticos que contribuya a mejorar los resultados en las actividades que desempeñan los colaboradores y optimizar los procesos contribuyendo al logro de objetivos gerenciales. La investigación es descriptiva con un enfoque cualitativo, se utilizó como técnicas de investigación la entrevista, la encuesta, la observación y la revisión documental. El diseño del Manual sin duda se convierte en una herramienta muy valiosa para la gerencia de la empresa Ecuahielo S.A., y para el personal de logística, facilitando la comprensión en los procesos y brindando la oportunidad de dar un servicio de calidad.</p>		
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTORES: Donoso De La Rosa José Santiago Sánchez Coello Joselyne Pamela	Teléfono: 0985807585 0939118759	E-mail: santi_donoso@outlook.com joselinesan94@gmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	PHD Rafael Iturralde , Decano Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO E-mail: riturralde@ulvr.edu.ec Msc. Oscar Machado Teléfono: 2596500 EXT. 201 Correo electrónico: omachado@ulvr.edu.ec	
Quito: Av. Whymper E7-37 y Alpallana, edificio Delfos, teléfonos (593-2) 2505660/ 1; y en la Av. 9 de octubre 624 y carrión, Edificio Prometeo, teléfonos 2569898/ 9. Fax: (593 2) 2509054		

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Los egresados, **Donoso De La Rosa José Santiago y Sánchez Coello Joselyne Pamela**, declaran bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a los suscritos y se responsabilizan con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

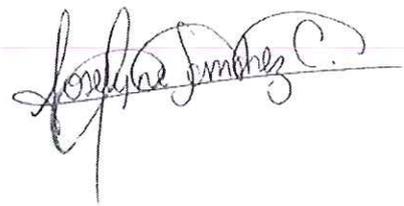
De la misma forma, ceden los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de elaborar un **Diseño de un Manual Procesos de Logística y Despacho del producto terminado de la Empresa Ecuahielo S.A**

Autores:



Donoso De La Rosa José Santiago
C.C. 0931109151



Sánchez Coello Joselyne Pamela
C.C. 0924259153

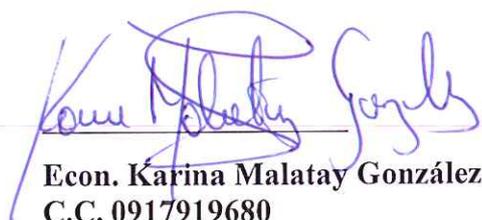
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación: **Diseño de un manual Procesos de Logística y Despacho del producto terminado de la Empresa Ecuahielo S.A.** nombrada por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil,

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: **“Diseño de un manual Procesos de Logística y Despacho del producto terminado de la Empresa Ecuahielo S.A.”** presentado por los estudiantes **Donoso De La Rosa José Santiago y Sánchez Coello Joselyne Pamela**, como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de **INGENIERÍA COMERCIAL**, encontrándose apto para su sustentación.

Firma:



Econ. Karina Malatay González
C.C. 0917919680
Tutora

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO



Urkund Analysis Result

Analysed Document: TESIS DE GRADO SANTIAGO Y JOSELYNE 22102018.docx
(D43605038)
Submitted: 11/6/2018 6:59:00 PM
Submitted By: kmalatayg@ulvr.edu.ec
Significance: 2 %

Sources included in the report:

ANALISIS DEL CONTROL DE INVENTARIO DE LA EMPRESA (REVISADO) 1.docx (D40832528)
Tesis Calderón-Vergara. URKUND.docx (D40860153)
<https://www.gestion.org/organigrama-de-una-empresa/>
<https://prezi.com/5hwc2vs4rbw/muestreo-por-conveniencia/>
<https://www.lifeder.com/poblacion-muestra/>
<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/4541/1/TMUACE-2015-MAE-CD00005.pdf>
<https://definicion.de/reporte/>
<https://www.webyempresas.com/manual-de-procedimientos/>

AGRADECIMIENTO

Este trabajo de investigación esta principalmente dedicado a Dios, por inspirarme, y otorgarme la voluntad para seguir en el proceso de alcanzar uno de los objetivos más anhelados y deseados para nosotros.

A mis padres, por su sacrificio, dedicación y amor al acompañarnos durante todo este tiempo, motivándonos para lograr llegar a la meta que nos propusimos años atrás. Es un honor y un orgullo que sean nuestros padres.

A la universidad por permitirnos emprender este viaje al éxito dentro de sus paredes y bajo la tutela de excelentes catedráticos siempre prestos a impartir su conocimiento y otorgarnos las mejores técnicas de enseñanza.

José Santiago Donoso de la Rosa

Le agradezco principalmente a Dios puesto que es una parte fundamental en mi vida y es punto de inspiración para seguir adelante sin desfallecer hasta lograr alcanzar la meta propuesta.

A mis padres, por ser los primeros maestros, y responsables de haberme encaminado y haberme enseñado a siempre poner como prioridad el ámbito académico.

A mis hermanos, por ser siempre ese aire refrescante que me recuerda que hay otros que me apoyan y ven como un ejemplo a seguir.

A mis tíos, puestos que su ejemplo de profesionalismo estableció el anhelo en mí de seguir adelante y lograr ser como ellos.

Sánchez Coello Joselyne Sánchez

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo de investigación:

A Dios, por siempre haber permanecido con nosotros, y guiándonos por el mejor camino para siempre perseverar y llegar al punto máximo de nuestra carrera universitaria.

A mi mamá, por haber sido esa fuente de inspiración y consejo durante todos los días de mi vida y por haberse esforzado tanto y haber sido el más grande ejemplo de perseverancia y lucha en mi vida.

A las diferentes personas que he conocido dentro de mi trabajo por estar siempre pendientes de que termine mis estudios, ayudarme con sus conocimientos y animando a seguir adelante.

José Santiago Donoso de la Rosa

Dedico este trabajo a mi mama NARCISA DEL ROCIO COELLO LOOR por ser el ella la piedra angular en la edificación de mi vida profesional, me enseñó los principios de responsabilidad y deseos de superación, ella es mi más anhelado motivo de admiración y mi principal ejemplo a seguir.

Gracias Dios por concederme la mejor de las madres.

Sánchez Coello Joselyne Sánchez

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	
REPOSITORIO.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES.....	iii
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR	iv
CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO.....	v
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA	vii
ÍNDICE GENERAL	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1. El Problema	3
1.1. Planteamiento del Problema.....	3
1.2. Formulación del Problema	7
1.3. Sistematización del Problema	7
1.4. Objetivos de la Investigación	7
1.4.1 Objetivo General.....	7
1.4.2 Objetivos Específicos	7
1.5. Justificación de la Investigación	8
1.5. Delimitación o Alcance de la Investigación.....	9
1.6. Idea a Defender	9
CAPÍTULO II.....	10
MARCO TEÓRICO.....	10

2.1	Antecedentes de la Investigación	10
2.2	Bases Teóricas.....	13
2.2.1	Manual de Procesos	13
2.2.2	Propósitos del Manual de Procedimientos.....	14
2.2.3	Estructura de los Manuales de Procedimientos	15
2.2.4	Diagrama de Flujo.....	17
2.3	Marco Conceptual	19
2.4	Marco Legal	26
CAPÍTULO III.....		28
MARCO METODOLÓGICO.....		28
3.1	Tipos de Investigación	28
3.1.1	Investigación Descriptiva	28
3.2	Enfoque de la Investigación	28
3.3	Técnicas de Investigación	28
3.4	Población y Muestra.....	30
3.4.1	Población	30
3.4.2	Muestra	30
3.5	Análisis de Resultados de Encuesta	31
3.6	Análisis de Resultados de Entrevista	41
	Entrevista Nro. 1	41
	Entrevista Nro. 2.....	44
	Entrevista Nro. 3.....	48
	Entrevista Nro. 4.....	52
3.7	Fichas de Observación de las actividades desempeñadas por el personal de logística 54	
3.8	Análisis de las fichas de Información	59
3.9	Matriz de Riesgo	59

CAPÍTULO IV.....	60
PROPUESTA.....	60
4.1 Análisis Situacional FODA (Diagnóstico actual de la empresa)	60
4.2 Análisis Situacional FODA.....	63
4.3 Organigrama de la Empresa	66
4.4 Alcance del manual de procesos para el control de logística.....	67
4.5 Presentación del Manual	67
4.6 Desarrollo de la propuesta.....	68
4.7 Análisis Situacional FODA (Con Implementación del Manual de Procesos)	93
4.8 Presupuesto para la elaboración del Manual e Inducción al personal.....	94
4.9 Propuesta de Cronograma de Implementación del Manual	96
4.10 Determinación del Costo/Beneficio en Implementación del Manual	97
4.11 Validación de la propuesta	97
CONCLUSIONES	98
RECOMENDACIONES.....	100
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	101
ANEXOS	105
ANEXO 1. Bynes y Gavetas utilizados por la empresa.....	106
ANEXO 2. Observación de las actividades desempeñadas	106
ANEXO 3. Preparación de los bynes y gavetas en el camión.	107
ANEXO 4. Guía de movilización interna	107
ANEXO 5. Relación de los despachos realizados	108
ANEXO 6. Preparación en patio de una solicitud de servicio.....	108
ANEXO 7. Estructura de Encuesta.....	109
ANEXO 8. Estructura de Entrevista	110
ANEXO 9. Código de Trabajo del Ecuador	112
ANEXO 10. Ley Orgánica de Salud.....	114

ANEXO 11. Reglamento sustitutivo para otorgar Permisos de Funcionamiento a los
Establecimientos sujetos a Vigilancia y Control Sanitario115

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Resumen del Incremento Porcentual y Monetario de las Exportaciones de Camarón .4
Tabla 2	Compras de Hielo a Otras Empresas Productoras de Hielo.....6
Tabla 3	Antecedente Referencial John Rebolledo (2010) 11
Tabla 4	Antecedente Referencial Vicente Ordoñez 12
Tabla 5	Símbolos Utilizados en la construcción de un Flujograma..... 18
Tabla 6	Pasos para la toma de decisiones21
Tabla 7	Técnicas de investigación que se aplicarán según los procesos realizados en el área de Logística y producción29
Tabla 8	Muestra de la investigación30
Tabla 9	Conocimiento correcto de los procesos en el área de trabajo31
Tabla 10	Entrega de funciones de manera formal a los choferes32
Tabla 11	Utilización de una guía o Manual de procesos33
Tabla 12	Asignación de objetivos de desempeño en función del tiempo34
Tabla 13	Afectación por desconocimiento en las funciones.....35
Tabla 14	Importancia de las funciones en un Manual de Procesos36
Tabla 15	Satisfacción de los clientes que solicitan el servicio37
Tabla 16	Despacho del pedido oportunamente38
Tabla 17	Mejora de los procesos en función del tiempo de respuesta.....39
Tabla 18	Manual de Procesos contribuye a mejorar las funciones en el área de logística40
Tabla 19	Observación a las funciones de Administrador de Planta de Hielo54
Tabla 20	Observación de las Funciones desempeñadas por el Jefe de Logística55
Tabla 21	Observación de las funciones desempeñadas por el Coordinador de Logística56
Tabla 22	Observación de las funciones desempeñadas por el Asistente de Logística.....57

Tabla 23 Observación de las funciones desempeñadas por el Chofer	58
Tabla 24 Matriz de Riesgo	59
Tabla 25 Análisis Situacional Actual (FODA)	60
Tabla 26 Análisis Situacional FODA (Fortaleza y Oportunidades) (Con implementación del Manual de Procesos).....	63
Tabla 28 Flujograma Proceso General de producción y despacho de hielo	84
Tabla 29 Flujograma Proceso General de Planificación Anual de Producción de Hielo	88
Tabla 30 Análisis Situacional FODA (Con implementación del Manual de Procesos)	93
Tabla 31 Presupuesto de Equipos	94
Tabla 32 Presupuesto de Suministros	95
Tabla 33 Presupuesto Servicios Profesionales.....	95
Tabla 34 Presupuesto Inducción al Personal	95
Tabla 35 Presupuesto Total de elaboración del Manual	95
Tabla 36 Cronograma de Implementación del Manual.....	96
Tabla 37 Determinación Beneficios / Costos.....	97

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Principales Productos No Petroleros Exportados Enero a Octubre 2018.....	5
Figura 2 Ejemplo Flujograma Tipo Horizontal	18
Figura 3 Conocimiento de los procesos en el área de trabajo.....	31
Figura 4 Entrega de funciones de manera formal a los choferes	32
Figura 5 Utilización de una guía o manual de procesos	33
Figura 6 Asignación de objetivos en función del tiempo utilizado	34
Figura 7 Afectación por desconocimiento en las funciones	35
Figura 8 Importancia de las funciones en el Manual de Procesos	36
Figura 9 Satisfacción de los clientes que solicitan el servicio.	37
Figura 10 Despacho del pedido oportunamente.....	38
Figura 11 Mejorar los procesos en función del tiempo.....	39
Figura 12 Manual de Procesos contribuye a mejorar las funciones en el área	40
Figura 14 Estructura Organizativa de la Empresa Ecuahielo S.A.	66
Figura 15 Bynes y gavetas utilizados por la empresa.	106
Figura 16 Observación de las actividades desempeñadas.....	106
Figura 17 Preparación de los bynes y gavetas en el camión.....	107
Figura 18 GUIA A: Movilización interna.....	107
Figura 19 Relación de los despachos realizados.....	108
Figura 20 Preparación en patio de una solicitud de servicio	108

INTRODUCCIÓN

La dinámica que caracteriza la economía actual, requiere de empresas preparadas para enfrentar las exigencias del entorno y para dar respuesta oportuna a lo requerido, lo que obliga a las gestiones administrativas a buscar las herramientas necesarias para lograr controlar variables tanto internas como externas a la empresa. El Ecuador no escapa al dinamismo en las relaciones comerciales, el crecimiento económico en las actividades del sector pesquero se ve reflejado en los altos ingresos que genera este sector a la economía del Ecuador.

Unido a la actividad comercial pesquera, el sector camaronero se ha destacado no solo a nivel nacional sino también internacional, convirtiéndose el camarón ecuatoriano en uno de los más requeridos a nivel mundial.

Detrás de las actividades que se desarrollan en el país para ofrecer los camarones con alto nivel de calidad, se encuentran las empresas que ofrecen los servicios de conservación del camarón a través del hielo, tal es el caso de Ecuahielo S.A. empresa ubicada en Duran, cuya actividad principal es la comercialización y la producción de hielo.

Ecuahielo S.A. ofrece sus servicios a distintas empresas camaroneras, las cuales ameritan el hielo en variadas temporadas al año, dependiendo de los agujajes o fechas de producción del camarón. La demanda del hielo aumenta considerablemente para fechas claves o de alta producción del camarón, a lo que la empresa debe dar respuesta oportuna para satisfacer los requerimiento, sin embargo, Ecuahielo ha estado presentando dificultades en los procesos relacionados con la logística y despacho del producto terminado, y el problema se incrementa ante la falta de un Manual de Procesos Logísticos que se utilice

como guía para que los colaboradores puedan desempeñar las funciones de manera más efectiva y productiva.

En la presente investigación se dará una apreciación general de la situación conflicto que atraviesa la empresa, así como también se sustentará teóricamente todos los temas relacionados al problema esbozado, para posteriormente brindar una alternativa de solución a través de un Manual de Procesos Logísticos que detalla información relevante y de mucha importancia para el éxito en las funciones que desempeñan los colaboradores que intervienen en el proceso; de igual forma se hace relevante mencionar la importancia de asignar y detallar en el Manual, las funciones de planificación de la producción en un tiempo oportuno, con la finalidad de enfrentar exitosamente las exigencias y demanda del producto final.

En este sentido, ha sido de gran beneficio académico y profesional, reunir toda la información inherente al caso y brindar una solución práctica a los problemas que ha presentado la empresa, y de esta manera optimizar los procesos y la productividad. La empresa cuenta con grandes fortalezas y oportunidades que deben ser tomadas en cuenta por la gerencia, para conseguir posicionamiento en el mercado y brindar un servicio de calidad en un tiempo oportuno.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1. El Problema

1.1. Planteamiento del Problema

La empresa Ecuahielo S.A., se dedica principalmente a la comercialización de hielo, teniendo como mercado principal las camaroneras las cuales ameritan el hielo suficiente y necesario para la conservación del camarón, de esta manera Ecuahielo ofrece el hielo y también incluye en el servicio, el flete correspondiente por el traslado del producto hacia el lugar destino que indique el cliente. La empresa fue constituida en el año 2012, por lo que es relativamente nueva, se encuentra ubicada en Duran. Tiene por objeto social las actividades de Comercialización y procesamiento de hielo.

A pesar del poco tiempo de funcionamiento, la empresa ha presentado algunos problemas en las operaciones, en su mayoría generados por el desarrollo poco eficiente en las funciones del personal, la falta de planificación en la producción de hielo conlleva a no dar una respuesta oportuna a las solicitudes de los clientes, esto afecta la imagen de la empresa e incide en los resultados esperados, ya que se incurre en la compra de hielo a otras empresas productoras, para sí dar respuesta a los requerimientos; de igual manera otro inconveniente que se ha estado presentando es que no se realiza la devolución de los bynes en el tiempo oportuno, lo cual incide al momento de contar con los envases necesarios para el traslado del hielo.

Es importante resaltar que el segmento del mercado principal para Ecuahielo son las empresas Camaroneras; los camarones ecuatorianos son los más vendidos a nivel mundial y

su calidad es especialmente reconocida vendiéndose incluso a mercados muy exigentes como Asia; las ventas de camarón han incrementado en el Ecuador durante los últimos años.

La producción del Camarón en el Ecuador es una actividad que aumenta cada vez más su participación en el mercado nacional e internacional, la demanda trasciende fronteras y se ha caracterizado por la calidad en las características que presenta el producto insignia del sector pesca y acuicultura como lo es el Camarón. Con la finalidad de dar a conocer una referencia de las exportaciones de camarón en el Ecuador, en la siguiente tabla se observa el incremento porcentual y monetario durante los últimos siete años:

Tabla 1 Resumen del Incremento Porcentual y Monetario de las Exportaciones de Camarón

RESUMEN DEL PERÍODO ACUMULADO				
Período	Libras	Dólares	Libras % Variación	Dólares
ene-dic 2011	392.464.787	\$ 993.365.391		
ene-dic 2012	449.796.390	\$ 1.133.323.709	15%	14%
ene-dic 2013	474.236.376	\$ 1.620.611.908	5%	43%
ene-dic 2014	611.048.021	\$ 2.289.617.268	29%	41%
ene-dic 2015	720.308.833	\$ 2.304.901.984	18%	1%
ene-dic 2016	799.854.741	\$ 2.455.284.864	11%	7%
ene-dic 2017	938.583.529	\$ 2.860.631.433	17%	17%

Fuente: (ACUACULTURA, 2017)

Elaborado por: Donoso & Sánchez (2018)

Como se puede observar en la Tabla 1 Resumen del Incremento Porcentual y Monetario de las Exportaciones de Camarón, las cifras van en ascenso desde el año 2011 al 2017 paralelamente se observa un incremento del 139% en las libras exportadas de camarón al resto del mundo, esto trae consigo mayores ingresos para el país por lo que es razonable pensar que la industria seguirá creciendo; se hace referencia a esta información por considerarla importante para la Empresa Ecuahielo, en virtud de las crecientes exportaciones, la demanda de hielo también aumenta, convirtiéndose en una excelente oportunidad de éxito.

De igual manera cabe señalar, que la exportación de camarón se ha incrementado significativamente en los últimos meses, en el 2018 el camarón ha aumentado la exportación

respecto al banano, posicionándose como la mayor exportación no petrolera de Ecuador; “en los últimos diez años la industria camaronera de Ecuador se ha consolidado, desarrollado resistencia genética a enfermedades, instalado sistemas automáticos de alimentación y visto otras mejoras técnicas” (El Productor, 2018, p. 1). Se muestra en la siguiente figura información presentada a través de Informe Mensual de Comercio Exterior emitido a Octubre de 2018, donde se observa la participación relevante del camarón como rubro importante en las exportaciones no petroleras del Ecuador.

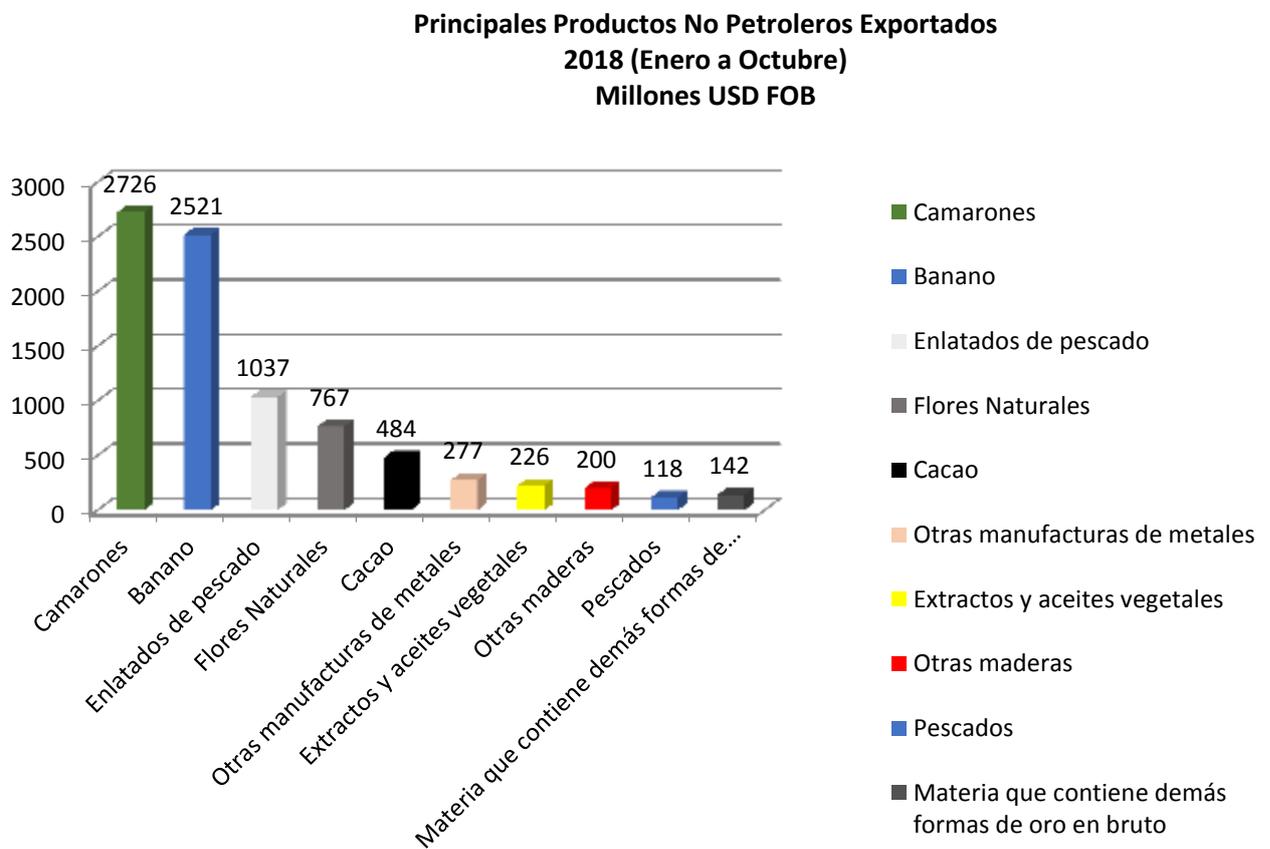


Figura 1 Principales Productos No Petroleros Exportados Enero a Octubre 2018
Fuente: Banco Central del Ecuador (2018)

Como se observa en la figura, el rubro de Camarones se muestra como el producto de mayor exportación, respecto a los demás productos no petroleros, lo que indica que la empresa puede tener la excelente oportunidad de incrementar la cartera de clientes ante un mercado creciente. Sin embargo, esta atractiva oportunidad para Ecuahielo S.A. se ve

empañada por los problemas que actualmente presenta. La conservación del camarón es un elemento relevante para los clientes de Ecuahielo, por lo tanto al no cumplirse con los tiempos oportunos en la entrega del hielo y el traslado del producto, se origina molestia e inconformidad en los clientes.

Esto afecta significativamente las operaciones en general y el estatus de la empresa; el problema se agudiza porque el personal no cuenta con una guía o herramienta que le permita conocer de manera clara y ordenada, cuáles son los procedimientos que se llevan a cabo para dar un servicio de calidad y oportuno.

A todo lo señalado anteriormente, debido a la falta de planificación en la producción, la empresa ha recurrido a la compra del hielo a otras empresas productoras, en momentos en que la demanda se ha elevado y no se dispone del hielo suficiente para dar respuesta a los clientes. Como referencia de los gastos en los que la empresa ha incurrido, por la falta de funciones relacionadas con la planificación en el área de producción, se muestran los siguientes datos:

Tabla 2 Compras de Hielo a Otras Empresas Productoras de Hielo

Compras de hielo a Externos		
AÑO	VALOR	%
2014	\$ 225.022,45	
2015	\$ 333.687,94	48,29
2016	\$ 462.367,75	38,56

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2017)

Elaborado por: Donoso & Sánchez (2018)

Al realizar una comparación porcentual del incremento de las compras externas de hielo en la tabla 2 se aprecia que del año 2014 al 2015 este rubro se incrementó un 48,29% y del año 2015 al 2016 aumentó 38,56% valores extremadamente altos que pueden evitarse. Sin embargo, al no existir funciones claramente definidas a través de un Manual de Procesos, se

obvian aspectos muy importantes como lo es la planificación de la producción, que debe ser presentada a la Gerencia en un tiempo oportuno, contribuyendo a la toma de decisiones para alcanzar objetivos y metas, lo cual no está plasmado en ningún documento o Manual de funciones.

1.2. Formulación del Problema

- ¿El Diseño de un manual de Procesos de Logística y Despacho del producto terminado, contribuirá a mejorar el resultado en las operaciones logísticas de la empresa Ecuahielo S.A?

1.3. Sistematización del Problema

- ¿Cuál es la situación actual en los procesos de logística de la Empresa Ecuahielo S.A?
- ¿Cuáles son los procedimientos que puedan optimizar los procesos del departamento de Logística y Producto terminado de la Empresa Ecuahielo?
- ¿Cuál es el beneficio que ofrece el diseño de un Manual de Procedimientos al Departamento de Logística de la empresa Ecuahielo S.A.?

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo General

- Diseñar un manual de Procesos de Logística y Despacho del producto terminado para la Empresa Ecuahielo S.A

1.4.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual en los procesos de logística de la Empresa Ecuahielo S.A.

- Determinar cuáles son los procedimientos que puedan optimizar los procesos del departamento de Logística y Producto terminado de la Empresa Ecuahielo.
- Describir el beneficio que ofrece el diseño de un Manual de Procedimientos al Departamento de Logística de la empresa Ecuahielo S.A.

1.5. Justificación de la Investigación

Un Manual de Procesos es una herramienta que va a permitir mejorar las actividades y operaciones en el área de logística de la Empresa Ecuahielo S.A., siendo esta una de las áreas de mayor importancia para el éxito de los objetivos generales que se plantea la gerencia. El Manual de Procesos sirve de apoyo a las distintas áreas de la empresa, específicamente el área logística puede mejorar el resultado de las operaciones.

El Manual ofrece una guía a todos los usuarios facilitando el proceso de adiestramiento y capacitación, puede incidir en la productividad de los trabajadores y crea compromiso de responsabilidad y pertinencia organizacional. Cuando las funciones se describen claramente, las personas que desarrollan los procesos y procedimientos con mayor seguridad, orientando los resultados a las metas propuestas.

De igual forma, contribuye a establecer un mejor clima organizacional; cuando los empleados conocen los niveles de responsabilidad y jerárquicos, se presentan menos inconvenientes organizacionales y se definen mejor los objetivos por áreas. Es importante que la gerencia y los niveles de supervisión de la empresa dispongan del Manual de Procesos y a su vez sea dado a conocer a todos los empleados, con la finalidad de que todos los equipos de trabajo desarrollen las actividades de manera integral, en función de un mismo objetivo o meta gerencial.

La administración empresarial es una actividad que destaca la participación de la gerencia a través del manejo y control general de las operaciones de una empresa, a medida

que éstas aumentan los controles deben ser mayores, por lo que la gerencia debe aplicar estrategias que faciliten y garanticen la eficiencia en los procesos, de esta manera se justifica la presente investigación, al proponer un Manual de Procesos que favorezca la coordinación óptima de todas las áreas que intervienen en el proceso logístico de la empresa.

1.5. Delimitación o Alcance de la Investigación

- Campo: Control de Gestión Logística y Producción
- Área: Logística
- Aspecto: Análisis del departamento de Logística para entrega eficaz de mercadería a su lugar de destino.
- Delimitación Temporal: Febrero – Agosto 2018
- Delimitación Geográfica: Duran
- Delimitación Práctica: Ecuahielo S.A.
- Nombre del proyecto: Diseño de un manual procesos de logística y despacho del producto terminado de la empresa Ecuahielo S.A.

1.6. Idea a Defender

Con la elaboración de un Manual de Procesos de logística y despachos de productos terminados en la empresa Ecuahielo S.A. las funciones que desempeña el personal del área mencionada, serán más eficientes y efectivas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

Dado que se ha visto un incremento en la complejidad de los negocios con la delegación de facultades o tareas, se ve necesaria la implantación de controles cuyo uso ayudara a que las responsabilidades distribuidas por los jefes mantengan su contacto con los mismos.

Así, aunque existan complejidades en las entidades y se hayan distribuido tareas por especialidades creando nuevas jerarquías se puede mantener y dirigir las acciones de la empresa dentro del trayecto fijado para el alcance de los objetivos previamente establecidos

Por este motivo las empresas implementan planes organizacionales, junto con métodos y procedimientos que aseguren que los activos estén siendo debidamente usados y protegidos, aseguren a que la contabilidad sea transparente y actualizada, y que las funciones operativas se desarrollen de forma eficiente y obtengan los mejores resultados posibles.

Como antecedente referencial se detalla un estudio titulado “Manual de Procedimientos versión 1.0 para la Unidad de Gestión perteneciente a la Dirección Económica y Administrativa de la Facultad de Ciencias Químicas y Farmacéuticas”, presentado ante la Universidad de Chile por Rebolledo (2010); tiene como objetivo levantar y describir los principales procedimientos de las Unidades o Departamentos de la Facultad.

Para ello el autor utilizó herramientas como entrevistas, reuniones con las personas que ejercen funciones inherentes al tema como jefes de unidades y departamentos, así como

la recolección de información general relacionada con los procedimientos de los departamentos señalados. Se muestra cuadro resumen de los resultados de la investigación:

Tabla 3 Antecedente Referencial John Rebolledo (2010)

AUTOR	John Rebolledo Verdejo
TEMA	Manual de Procedimientos para la Unidad de Gestión perteneciente a la Dirección Económica y Administrativa de la Facultad de Ciencias Químicas y Farmacéuticas.
UNIVERSIDAD	Universidad de Chile
AÑO	2010
SITUACION DEL PROBLEMA	El objetivo general del proyecto consiste en levantar y describir los principales procedimientos de las Unidades o Departamentos de la Facultad.
METODO APLICADO	Cualitativo
CONCLUSIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Entregar apoyo en materia de gestión a las distintas instancias de la Facultad y proyectos asociados. • Elaborar informes de análisis institucional y de distintas materias de gestión para la Facultad. • Realizar los procesos de adquisiciones de bienes y servicios de la Facultad. • Entregar apoyo a académicos y funcionarios en materia de adquiridores de bienes o servicios.
RECOMENDACIONES	Su comprensión adecuada permitirá tener una visión real de una actividad y además permitirá realizar mejoras o cambios en el futuro
LINKS	file:///C:/Users/Narcisa/Downloads/manual%20de%20procedimientos%20de%20la%20unidad%20de%20gestion.pdf

Elaborado por: Donoso & Sánchez (2018)

Dentro de la investigación resaltan la importancia de efectuar un manual de procedimientos para tener un debido control y registro de las actividades o roles de cada individuo implicado en la Unidad Administrativa, en este caso la Unidad de Gestión; recalcan que no solo debe ser un método de control sino una herramienta útil para la gestión administrativa gracias a los beneficiosos resultados del uso de esta herramienta. (Rebolledo, 2010).

De igual forma, se toma en consideración como referencia el trabajo presentado por Ordoñez (2016) titulado “Diseño de un manual de control de procesos administrativos para mejorar el desempeño organizacional de la empresa SCANRE S.A. en la ciudad de Guayaquil 2016”, donde se destaca la importancia del manual de procesos para el logro de metas y objetivos de la gerencia y mayor efectividad en las actividades desarrolladas.

Se muestra a continuación un cuadro resumen de los aportes de la investigación señalada:

Tabla 4 Antecedente Referencial Vicente Ordoñez

AUTOR	MAE, MGs, Ing. VICENTE ORDÓÑEZ ALEMÁN
TEMA	Diseño de un manual de control de procesos administrativos para mejorar el desempeño organizacional de la empresa SCANRE S.A. en la ciudad de Guayaquil 2016.
UNIVERSIDAD	UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
AÑO	2016
SITUACION DEL PROBLEMA	Desde sus inicios hasta el año 2015 vino un proceso de crecimiento sostenido de sus activos corrientes, donde se refleja principalmente el crecimiento de sus operaciones, como resultado de este crecimiento, el desempeño organizacional de SCANRE S.A. se ha visto afectado por no disponer de procesos de control administrativos acorde a su nuevo nivel.
METODO APLICADO	Descriptiva y de Campo Se realizó el diagnóstico situacional de la empresa partiendo del ámbito financiero, para pasar al administrativo y operacional. Se reestructuró el organigrama, al que se le incorporó un cambio de línea de supervisión al asistente contable, en que debería estar bajo el asesor contable
CONCLUSIONES	Se diseñaron los procesos claves que corresponden a la administración, tesorería y operaciones, de tal forma que quede registrado con claridad los intervinientes en el proceso, las líneas de aprobación y de operación Se establecieron los criterios de control de los procesos, para que estos se reflejen en un mejoramiento de la calidad de los servicios, mejor control de los recursos y una adecuada ocupación de los puestos de trabajo en función del perfil laboral del trabajador. Se deberán oficializar los procesos sugeridos mediante su aprobación por parte de la gerencia general de la entidad. El sistema de control deberá ser incorporado en los diferentes instrumentos como son los formularios existentes en la empresa en que se añadirá en caso de no existir, la identificación de la persona que realizó las actividades preestablecidas.
RECOMENDACIONES	

Elaborado por: Donoso & Sánchez (2018)

En el trabajo referenciado se puede observar la importancia que tiene un Manual en el control de los procesos administrativos, lo cual incide directamente en las funciones que realiza el personal y en los resultados de las actividades y operaciones diarias. Es importante que la gerencia de a conocer a todo el personal el uso del Manual en los procesos, formalizando el instrumento y agregando valor a los resultados obtenidos.

Por otro lado Molina (2015), realiza trabajo de investigación en la ciudad de Machala, que lleva por título “Análisis del sistema logístico para la implementación de un plan de distribución de productos de la compañía SPARTAN del Ecuador en la provincia de el oro, período 2012 - 2013”; el investigador focalizó el objetivo principal en Implementar un adecuado sistema logístico, mediante la ejecución de un plan de distribución de productos, para mejorar las ventas y satisfacer en menor tiempo las necesidades de los clientes (p. 9)

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Manual de Procesos

De acuerdo a Fincowsky (2009), los manuales de procedimientos “Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica u secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituye en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización” (p. 13). Susan Diamond, define que “el manual de procedimientos es el libro de los Cómo”. Es la pregunta común de cómo hacer la cosas. A estos manuales también se les conocen como manuales de operaciones.

Para Riquelme (2017), el Manual de Procedimiento:

Se refiere a un instrumento administrativo, el cual le da apoyo a los pequeños quehaceres que se deben hacer cotidianamente en las distintas áreas dentro de una empresa. En estos se consignan metódicamente las acciones y operaciones que se deben seguir para poder llevar a cabo las funciones generales para que la empresa pueda funcionar bien. También permite que se haga un seguimiento secuencial de actividades anteriores, programándolas en un orden lógico y en el tiempo indicado. (p. 1)

Es importante conocer porqué es necesario un Manual de procedimientos para una organización. Al respecto se puede resumir lo siguiente:

- a) Otorgan a los usuarios una forma de referencia unica que cumple con los estandares.
- b) Otorga informacion registrada de forma escrita utilizada para compartir conocimieto.
- c) Las actividades se realizan de acuerdo a los pasos eestabelcidos en el manual el cual cumple con los estandare de la empresa.
- d) Posee la facilidad de ahorrar tiempos y otorgar respuestas a las interrogantes comunes del puesto, evita perder tiempo preguntando a otros colaboradores interrumpiendo sus actividades.
- e) Son la mejor forma de entrenar a los nuevos empleados y como metodo de consulta.

La Decisión que tome la gerencia respecto a distintos aspectos dentro de la organización, está altamente influenciada con el uso de los manuales, ya que se convierten en instrumentos que contribuyen al logro de las metas propuestos. Por lo tanto, “los manuales representan un medio para comunicar las deciciones de al administracion, concernientes a organización, politicas y prodecimientos” (Lazarro, 1995, p. 1).

2.2.2 Propósitos del Manual de Procedimientos

Estos manuales establecen las funciones y se aplican a cada departamento en las empresas separando las responsabilidades, para evitar que se realicen dobles trabajos o se pase algo por alto. Entre los principales objetivos de un manual se encuentran:

- Ayudar a que todo se realice de forma correcta según lo establecido por la administración.
- Establece un mejor uso del tiempo, recursos y evitar repetir la petición de instrucciones a otros.

- Es más sencillo establecer los parametros requeridos para futuros candidatos que apliquen para ese puesto.
- Concertar y asegurar la preparación, chequeo, certificación y la posterior publicación del mismo.
- Establecer las diferentes obligaciones de cada puesto de trabajo.
- Sirve como orientación y fuente de información importante para los miembros de la organización.

Podemos decir que en los objetivos del uso de manuales de procedimientos esta la tipificación de actividades, se utiliza un sistema a base de registros y reglas para lograr los objetivos óptimos de todas las actividades.

Sin embargo, para alcanzar la tipificación de actividades se necesita disciplina con las gente que participa y la atención necesaria para llegar a los resultados, así crear el hábito que en la empresa se usen los manuales.

Cabe recalcar que el manejo de conocimiento es de vital importancia ya que de forma agrupada la experiencia de todo el personal, más el uso de manuales crea un efecto positivo de todo el conocimiento global escrito y por experiencias así se generan mejoras continuas.

2.2.3 Estructura de los Manuales de Procedimientos

Lazarro (1995), explica que los manuales de procedimientos se hacen con la finalidad de que sean entendibles, fácil de leer, y sencillos.

En los manuales de procedimiento existe un orden y un esqueleto, existen diferencias en todos los manuales, dependiendo de quien lo realice y que tanto detalle requiera. A continuación se detalla una estructura del libro, según Fincowsky (2009):

- **Identificación:** aquí se encuentran todos los datos de la empresa, el logo, nombre comercial de la empresa, como se denomina el manual, cuando se elaboro, número de páginas que contiene, datos concernientes a los revisores del manual.
- **Indice:** muestra la secuencia de capítulos, los detalla y los apartados del documento.
- **Intruducción:** es la presentación de lo que contiene le manual de forma breve.
- **Objetivo:** Muestra lo que se planea alcanzar con dicho documento.
- **Alcance:** son todos los pasos necesarios para llegar al objetivo.
- **Políticas:** son reglas que encaminan y agilizan las operaciones.
- **Responsable:** es el puesto que posee a su cargo organización y establecimiento de los procesos.
- **Procedimientos:** Encierra de forma detallada una descripción de las operaciones, se encuentran de manera escrita y en orden lógico, explica la definición del procedimiento, el cómo, dónde y qué se necesita para realizarlo.
- **Glosario:** Son algunos términos explicados que forman parte del manual y se requieren para un mejor entendimiento.

Al igual que toda actividad la elaboración de un manual de procedimientos acarrea una planeación, es forma simple Lazzaro (1995) lo detalla de la siguiente forma: establecer los procesos en la secuencia de importancia y establecer un estimado del tiempo que se empleó para terminar el manual, establecer las metas que desean ser alcanzadas por el personal directivo, crear una tabla con tiempos o diagrama de Gantt para hacer el manual, determinar el trabajo de los procesos para acumular las oportunidades naturales de la secuencia de trabajo, establecer características externas del manual como formato, o tipo luego de eso solicitar el monto requerido para su realización total.

2.2.4 Diagrama de Flujo

Los diagramas de Flujo son con certeza la forma más estandarizada y utilizada para elaborar un modelo de procesos de forma gráfica. Dado a que es bastante simple y versátil ha aportado su extenso uso. El punto negativo al respecto es que sus reglas semánticas y sintácticas, las cuales transforman este utensilio en una manera realmente baja en complejidad y alta en utilidad, no han sido dadas a conocer de forma amplia y simple para todo tipo de personas.

2.2.4.1 Usos del Flujograma

Según Pardo (2012), entre los usos más resaltantes del Flujograma se encuentran que:

- Es un proceso que se entiende de forma muy simple, incluso puede entenderlo gente que no está relacionada al tema en cuestión.
- Las personas involucradas al ver el proceso, pueden detallar los métodos a seguir.
- Se puede usar para modernizar, buscar problemáticas, asignar recursos, concertar procedimientos, disminuir tiempos.
- Establece de forma clara las obligaciones y tareas de cada persona que intervenga.
- Es efectivo para establecer indicadores operacionales.
- Favorece el diseño de nuevos procedimientos
- Ayuda en la formación profesional.
- Permite mejorar la administración interna en general.

2.2.4.2 Tipos de Flujograma

Según su forma puede ser Horizontal: En este tipo de flujogramas la representación de las actividades se hacen de izquierda a derecha, permite tener una panorámica integral de

los procesos y los responsables en cada una de las actividades. (Guerrero, 2013, p. 32). Un ejemplo podría ser la siguiente figura:

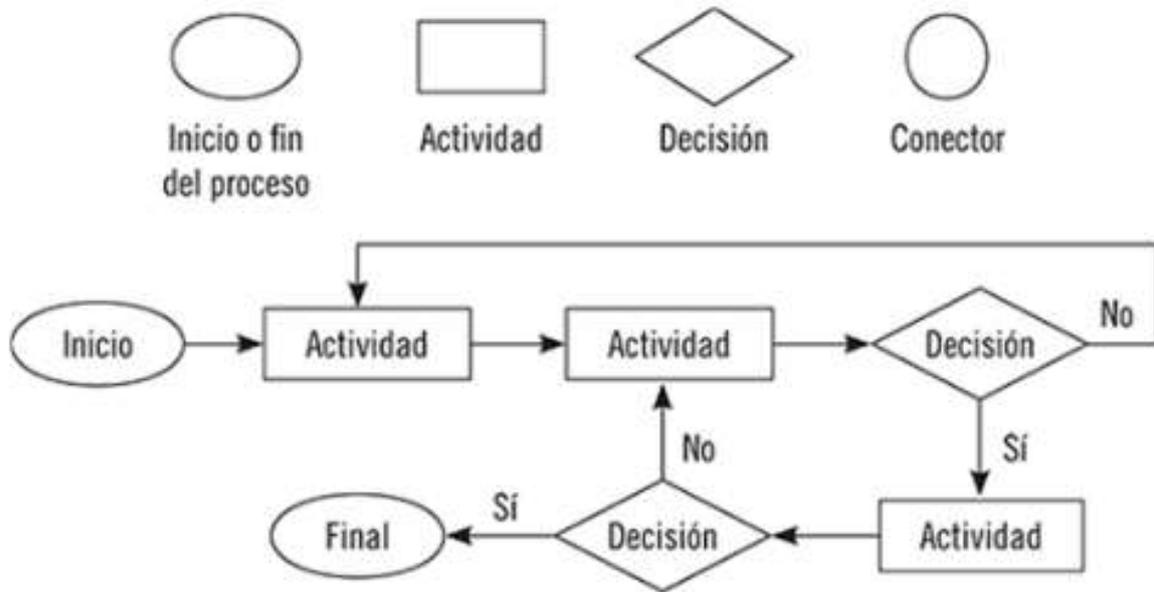


Figura 2 Ejemplo Flujograma Tipo Horizontal
Fuente: (Guerrero, 2013, p. 32).

2.2.4.3 Símbolos Empleados en la elaboración de diagramas de flujo

Los símbolos más usados se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 5 Símbolos Utilizados en la construcción de un Flujograma

	Elipse u Óvalo	Indica el inicio y el final del Diagrama de flujo. Está reservado a la primera y última actividad. Un Proceso puede tener varios inicios y varios finales.
	Rectángulo o caja	Se utiliza para definir cada actividad o tarea. Debe incluir siempre un verbo de acción. Las cajas se pueden enumerar.
	Rombo	Se utiliza cuando se debe tomar una decisión. Incluye siempre una pregunta.
	Flecha	Se utiliza para reunir el resto de símbolos entre sí.

	<p>Símbolo de entrada y salida</p>	<p>Sirven para representar entradas necesarias para ejecutar actividades del proceso o para recoger salidas generadas durante su desarrollo.</p>
	<p>Conectores</p>	<p>Representan conexiones con otras partes del Flujograma o con otros procesos.</p>

Elaborado por: Donoso & Sánchez (2018)

2.2.4.4 Construcción de un diagrama de flujo

Dentro de la correcta elaboración de un diagrama de flujo se encuentran los siguientes pasos:

- Hacer una lista de funciones que conjuntan el proceso.
- Explicar las funciones de manera uniforme y establecer características para la toma de decisiones.
- Anotar los responsables de cada actividad.
- Diseñar la sucesión de actividades.
- Agregar entradas y salidas.
- Verificación final y conclusiones.
- Usar la retroalimentación para solucionar errores.

2.3 Marco Conceptual

Modelo de Gestión: Se lo puede definir como una herramienta de referencia estratégica en la que se establecen los pasos que necesitan los procesos para una debida administración. “Permite permanecer enfocada a una línea de mejora continua, con un objetivo claro, riguroso y organizado al que se debe orientar los esfuerzos de la organización” (Lopez, 2016, p. 7).

Para tener un correcto control de los pasos que se necesita para una adecuada administración se puede recurrir a lo siguiente:

Recoleccion de Datos: Se refiera a utilizar diferente técnica y herramientas por el investigador para establecer los sistemas de informacion. (Marcelo, 2006)

Para una debida recoleccion de datos debemos vincular tres actividades:

- a) Debemos seleccionar que metodo vamos a utilizar para recolectar la informacion, este debe ser uno que se ajuste al tipo de investigacion que vamos a realizar para que sus resultados sean validos y confiables para poder aceptarlos.
- b) Los siguiente seria aplicar el instrumento seleccionado.
- c) Preparar la informacion recolectada para realizar su respectivo analisis, observacion, registros y mediciones. (Marcelo, 2006)

Es muy importante que los resultados que arroje la recoleccion de datos se haya estudiado el ambiente previamente para saber que tipo de tecnica aplicar.

Toma de deciones: De acuerdo a Druker (2006), la toma de decisiones está dividida en 6 partes secuenciales: clasificar el problema, establecer el problema, definir el problema, identificar las necesidades del problema, fijar las operaciones a realizar y quién lo hará, y recaudar la retroalimentación para confirmar su eficiencia.

Según Simón, citado por Effy (2008), establece que la toma de decisiones se realiza en 3 pasos: recaudación de información, diseño y selección. Se pueden observar las fases en la siguiente tabla.

Tabla 6 Pasos para la toma de decisiones

Recopilación de información	<ul style="list-style-type: none">• Recaudación de información dentro de la organización.• Recaudación de información del exterior de la organización.• Recaudación de datos sobre las posibles formas para resolver el problema.
Diseño	<ul style="list-style-type: none">• Ordenar los datos recolectados, establecer un ejemplo de procesamiento de los datos.• Establecer ideas de posibles acciones.
Selección	<ul style="list-style-type: none">• Definir la dirección de las acciones.

Elaborado por: Donoso & Sánchez (2018)

Estandar o Indicador: Según Tapping (2002), es un punto en escala al que se desea llegar y alcanzar las condiciones esperadas sobre algo, al realizar una comparación del lugar que se ocupa en esa escala, se harán visibles los puntos débiles a mejorar y se corrigen esos errores.

Hoja de Reporte: Según Pérez & Merinno (2010), una hoja de reporte se puede definir como “informes que organizan y exhiben la información contenida en una base de datos” (p. 1). Tiene como función aplicar un formato determinado que sea atractivo y dinámico para poder ordenar los datos y que sea fácil de entender e interpretar para el usuario.

Manipulación para carga local: Es la forma en la que los pedidos son manipulados de acuerdo a las especificaciones previamente recibidas de parte de los clientes, éstas pueden ser etiquetas, peso, embalaje entre otras características particulares que el producto deba tener. (Ampuero, 2010, p. 8)

Evaluación Final: En este punto ya se ha recolectado y valorado todos los datos necesarios llevados a cabo dentro de un proceso con determinado tiempo, el cual da información precisa de cómo se llevó el control y manejo de las actividades.

Plan de Reporte: Reporte de todo el proceso que se llevo en determinado tiempo con todos los inconvenientes que pudieron haber, siendo este un elemento importante de mejora futura. De acuerdo al concepto de Fernández (2015), el Plan de Reporte “Consiste en la representación gráfica de la estructura de la empresa, representa a los empleados, recursos humanos y también las estructuras departamentales, además de ser un buen esquema de las relaciones jerárquicas y competenciales dentro de la empresa” (p. 1).

Dentro de una empresa es crucial que se pueda definir los cargos de todos los colaboradores, sus responsabilidades y quienes seran sus jefes o subordinados. Cada departamento tendra múltiples funciones que realizar pero gracias a los organigramas se puede palpar sobre un papel las funciones importantes y como es su organización correcta, si esto no se lleva a cabo uno puede estar realizando acciones de acuerdo a los eventos que ocurran en determinadas circunstancias.

Foda: Es una herramienta que puede ser aplicada en diferentes situaciones, individuos, productos, entidades, etc, que actuen como objeto de estudio en un determinado momento. Representa una “radiografía” de una situación especifica de lo que se vaya a estudiar.

El elemento más común para la transmisión de normas y reglamentos necesarios para el cumplimiento de las metas de las empresas es el Manual de Procedimientos, a continuacion se detallan ciertos términos que seran empleados en el desarrollo de la investigación.

Manual: Según Muñera (2002), un Manual “es la forma de la que se manejan instrumentos internos, tareas y tiempos de cada entidad para poder aprovechar de manera

efectiva toda la información que se maneja en la empresa”. De esta manera, el manual se convierte en una herramienta de gran utilidad por todos los integrantes de una organización, que contribuye al logro de los objetivos. Por otro lado, un Manual de procedimientos también se define como un medio de comunicación especializada, que se estructura a través de pasos simples y lógicos.

Logística: La palabra logística es un término que se puede entender de varias formas y es aplicado a nivel general en una empresa para un buen funcionamiento de recursos, que al no ser usados correctamente generan gastos excesivos.

Según explica Christopher (2000), se entiende por logística como:

El proceso de planeación, instrumentación y control eficiente y efectivo en costo del flujo y almacenamiento de materias primas, de los inventarios de productos en proceso y terminados, así como del flujo de la información respectiva desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el propósito de cumplir con los requerimientos de los clientes. (p. 45)

La logística “centra sus esfuerzos en la planificación y el control de todas las actividades relacionadas con la obtención, traslado y almacenamiento de materiales y productos, desde la adquisición hasta el consumo, y gestionándolo todo como un sistema integrado.” (Casanovas & Cuatrecasas, 2003, p. 17)

Por otro lado, se puede utilizar la logística enfocada en la transportación de mercaderías, tal como como lo expresa a continuación:

El transporte de mercadería es una función de extrema importancia dentro del mundo de la distribución, ya que en él están involucrados fundamentalmente tres aspectos básicos: la calidad del servicio que damos a nuestros clientes, los

costes añadidos al producto de difícil recuperación y las inversiones de *capital* requeridas. (Mora, 2014, p. 18)

Es necesario recalcar que Logística es un término que se puede relacionar con la transportación y distribución de Productos terminados, sin embargo, se debe comprender que logística no solo se encarga de este punto específico, también tiene que ver con la administración adecuada de bienes y servicios, desde su adquisición como materia prima hasta que este haya sido entregado al punto de consumo masivo. (Monterroso, 2000)

Prodecimiento: Según Prieto (1997), es una secuencia de pasos o tareas claramente establecidos, que permiten trabajar de forma eficiente con el mayor porcentaje de cumplimiento de metas. También lo establece como la forma de realizar ciertas actividades que por lo general se efectúan de forma similar.

Procesos: De acuerdo a la ISO 9000 (2015), determina que un proceso es un “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. (p. 17). En otras palabras, se establece como proceso a la sucesión ordenada de actividades cíclicas cuyo fin es el producto con el valor y calidad esperados por los clientes.

Preparación de Despachos: El jefe de logística entrega información recaudada sobre los despachos solicitados en el día al jefe de bodega para que este gestione la entrega de mercadería a los clientes, de acuerdo a lo que haya en bodega. (Ampuero, 2010, p. 1)

Gestión del conocimiento: En obra titulada “Knowledge Management”, Fleitas & Gil (2008) lo establecen la gestión del conocimiento como los métodos, instrumentos y sistemas computarizados que ayudan a las entidades, en relación a información clave para su desempeño, tales como: administración de su conocimiento intelectual, gestionar sus posibles carencias actuales y futuras, y anticiparse a las contingencias de falta de capital, manejo de

carencias de estructuras, almacenar su base de conocimiento en cada oportunidad en la que exista creatividad de parte de los colaboradores de forma grupal o individual, fomentar que los empleados compartan experiencias y conocimiento entre si para agrandar la base de conocimiento de cada uno.

Por lo tanto, el Manual de Procedimientos es “un instrumento técnico reglamentario que una empresa utiliza para trabajar de manera ordenada y sistemática en los diferentes procedimientos a realizarse, aplicable a todas las áreas de la organización, con fines informativos”. (Gerencia de Desarrollo Empresarial, 2005, p. 5)

Bin: recipiente usado en la industria pesquera para el traslado y almacenamiento de pescados, camarones entre otros tipos de mariscos gracias a su gran resistencia a bajas temperaturas (40 grados bajo cero), el uso de hielo no producirá ningún tipo de daño al bin debido a su doble pared.

Gavetas: recipiente rectangular donde se transporta el hielo, cuenta con las siguientes medidas 60cm de largo por 40 cm de ancho x 32cm de hondo.

Metabisulfito: Es un polvo cristalino con olor picante a sulfuro. Su manipulación debe ser cuidadosa ya que al ponerse en contacto con la piel u ojos provoca irritación y su inhalación provoca edema pulmonar.

Plataforma: Término usado para referirse hacia los camiones que realizan la transportación del hielo de un punto a otro

Aguaje: Lapso de tiempo semanal donde se origina la mayor cantidad de pescas y por consiguiente existe mas afluencia en las solicitudes del servicio

Quiebra: Lapso de tiempo semanal donde no existe mucha afluencia de pesca por lo que se bajan los pedidos del servicio

Silo: Lugar Destinado para la fabricación y elaboración del Hielo de forma periódica y que abastece a la empresa

Calendario Lunar: El Calendario Lunar es una aplicación que permite calcular las Fases Lunares de cualquier mes y año. Cuando la Luna orbita a La Tierra adquiere distintos aspectos visuales dependiendo de donde este ubicada con respecto al Sol, es ahí que se producen las distintas Fases Lunares que se ven desde La Tierra.

2.4 Marco Legal

El presente trabajo se ampara en el marco legal considerando lo dispuestos en distintas leyes que se mencionan más adelante. Lo normado en la Seguridad Industrial establecido por la Cámara de Industrias y Producción, establece que todas las empresas están en la obligación de cumplir con las leyes de seguridad y salud ocupacional.

De igual manera se considera lo establecido en el Código de Trabajo, en el artículo 1, (ver anexo 9), donde se hace referencia a la relación que deben mantener los empleados y empleadores; este tema es de mucha relevancia para la investigación partiendo del hecho de que una empresa logra excelentes resultados si se mantiene un clima de entendimiento y buena comunicación entre las partes, contribuyendo al logro de objetivos empresariales.

El Art. 38 del Código del Trabajo también hace referencia a la Seguridad Social y al compromiso que tiene el empleador de garantizar la seguridad a los trabajadores. Parte de la buena relación que pueda darse entre empleados y empleadores, es la seguridad que se brinde en las funciones que se desempeñen en los distintos puestos de trabajo, lo cual contribuye a un mejor desenvolvimiento de las actividades y logro de objetivos (ver anexo 10).

Del mismo modo, es oportuno considerar lo expuesto en la Ley Orgánica de Salud, donde se establece toda la normativa en aspectos de salud, exigiendo la garantía del bienestar

de todas las personas que laboran en cualquier empresa (ver anexo 11). Al tratarse de producción de hielo, se debe tener en cuenta que tiene contacto directo con el alimento (camarones) y se debe tener el mayor cuidado posible para evitar contaminación o riesgos.

Por lo tanto, el personal debe contar con buena salud y bienestar físico, razón por la que a través de la Ley Orgánica de Salud (Ver Anexo 11), la gerencia de la empresa puede determinar en qué aspectos está o no cumpliendo con lo establecido. Si la empresa cuenta con personal en buenas condiciones físicas y de salud, las actividades y funciones se desempeñarán con mejor rendimiento y a su vez agrega valor al producto o servicio final.

Es necesario señalar también lo normado a través de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, la cual emite una Guía de Requisitos que se requieren para la Obtención del Permiso de Funcionamiento de los Establecimientos sujetos a Vigilancia y Control Sanitario (Ver anexo 11), en el cual se establecen qué documentos son requeridos para poder funcionar una empresa sin ningún inconveniente, dentro de los cuales menciona:

- Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura.
- Título del Técnico responsable del establecimiento
- Categorización otorgada por el MIPRO
- Métodos y procesos que se van a emplear para: materias primas, método de fabricación, envasado y material de envase, sistema de almacenamiento de producto Terminado
- Indicar el número de empleados por sexo y ubicación: administración , técnico, operarios
- Planos de la empresa con ubicación de equipos siguiendo el flujo del proceso

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipos de Investigación

3.1.1 Investigación Descriptiva

Según explica Moreno (2007), la descripción puede incluir aspectos cuantitativos y cualitativos de los fenómenos, va más allá de la mera acumulación de datos, a un proceso de análisis e interpretación que desde un marco teórico realiza un investigador. (p. 128)

Mediante la investigación descriptiva se obtiene un pleno conocimiento de la situación histórica y funcionamiento actual de la empresa, el estudio de las cifras alcanzadas, los tiempos que toman las diferentes tareas y los recursos que éstas implican. De esta manera, se logra dar un veredicto real de la situación y establecer que procesos están siendo retrasados o funcionando de forma poco eficiente.

3.2 Enfoque de la Investigación

El enfoque de la investigación es de tipo cualitativo, puesto que se analizó la información recopilada en las entrevistas efectuadas al personal de la empresa sobre la temática de estudio. A través del enfoque cualitativo se conocen las actividades que se realizan paso a paso dentro del departamento de logística y despacho para que el producto y servicio sea entregado a tiempo.

3.3 Técnicas de Investigación

Observación: A través de la observación se puede conocer qué tiempo es utilizado en los procesos de elaboración y despacho del hielo, así como también el tiempo que se invierte hasta que llega al destino sugerido por los clientes.

Revisión Documental: La revisión documental permite obtener información relevante para fortalecer la investigación, la consulta a distintos documentos bibliográficos contribuyen a conocer más a fondo sobre el tema desarrollado. De igual manera, se accede a información de la empresa a través de la página web oficial de la Supercías.

Entrevista: Por medio de la entrevista se obtiene información de primera fuente, siendo de gran importancia para los investigadores la opinión de los colaboradores que están estrechamente vinculados a los procesos dentro de la organización. En el presente estudio se realiza entrevista a representantes de la Empresa Ecuahielo S.A. a fin de conocer más a fondo qué problemas atraviesa el área de logística y las causas que lo originen; dentro de los entrevistados se encuentran integrantes del departamento de logística y despacho, asistente de inventario, jefe de la planta de Hielo y gerente general de la empresa; de igual manera se realizará una Encuesta a los choferes de la empresa cuya opinión es de gran valor para la investigación. A continuación se muestra un resumen del personal a entrevistar:

Tabla 7 Técnicas de investigación que se aplicarán según los procesos realizados en el área de Logística y producción

Procesos del área	Cargos	Actividades por cargo	Técnica de Investigación aplicable
Gerencia	Gerente de la empresa	Administración y toma de decisiones	
Planta de Hielo	Administrador de planta de hielo	Producción y control de Hielo	Entrevista
	Jefe de logística	Recepción y comunicación de pedidos.	Encuesta
Logística	Asistentes de logística	Control y monitoreo de pedidos.	
	Chofer	Transportación y cuidado de la mercadería.	
Inventario	Asistente de Inventario	Control de ingresos y egresos de materiales.	

Elaborado por: Donoso & Sánchez (2018)

Encuesta:

Es una herramienta que presenta dos características básicas que la distinguen del resto de los métodos de captura de información: recoge información proporcionada verbalmente o por escrito por un informante mediante un cuestionario estructurado; utiliza muestras de la población objeto de estudio. (Alvira, 2012, p. 6)

3.4 Población y Muestra

3.4.1 Población

La población es un conjunto de elementos que poseen características definidas. Para Puntá, referido por Mejía (2017), la población “puede ser entendida como el conjunto de individuos o elementos sobre los cuales serán realizadas observaciones” (p. 1) . En el presente trabajo de investigación la población está representada por todo el personal administrativo, operativo y técnico que labora en la empresa Ecuahielo S.A. El número de personas que conforman la población asciende a 203 personas.

3.4.2 Muestra

En el presente estudio se toma como muestra sólo al personal que labora en el Departamento de Logística y los Jefes inmediatos del área, así como también se incluye al Gerente General cuya opinión es de gran importancia para la investigación. De esta manera se aplica un muestreo por conveniencia, al respecto Martínez (2014) explica que se entiende por muestro por conveniencia, al “procedimiento que consiste en seleccionar las unidades muestrales más convenientes para el estudio, o en permitir que la participación de la muestra sea totalmente voluntaria” (párr. 1). De esta manera la muestra está representada por:

Tabla 8 Muestra de la investigación

Cargos	Nro. de Personas
Gerente de la empresa	1
Administrador de planta de hielo	1
Jefe de logística	1
Asistente de Logística	3
Chofer	10
Asistente de Inventario	1
TOTAL	17

Elaborado por: Donoso & Sánchez (2018)

3.5 Análisis de Resultados de Encuesta

1. ¿Usted conoce correctamente los procesos en el área de trabajo donde se desempeña?

Tabla 9 Conocimiento correcto de los procesos en el área de trabajo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	40%
NO	6	60%
Totales	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Choferes de la Empresa

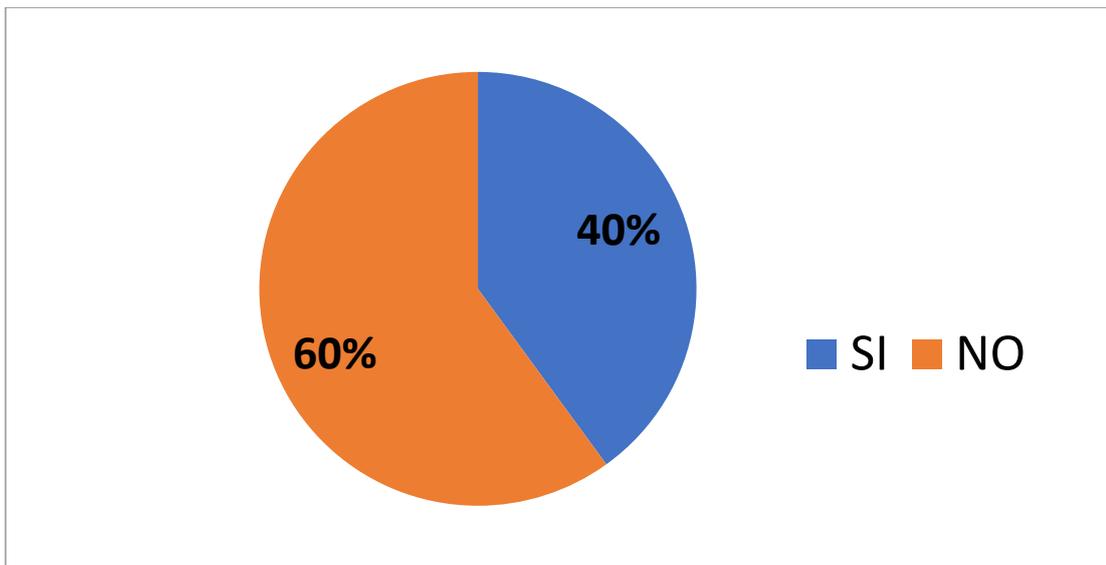


Figura 3 Conocimiento de los procesos en el área de trabajo
Fuente: Encuesta aplicada a Choferes de la Empresa

Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos en la interrogante Nro. 1, se puede observar que un 60% de los choferes encuestados manifiesta no conocer exactamente los procesos que desempeñan en el área de logística; por otro lado un 40% opina que si conoce las funciones que desempeña. Es importante que los choferes conozcan a cabalidad las funciones que ejecutan, así como conocer cuáles son las acciones a tomar en caso de presentarse situaciones no previstas o no planificadas en el transcurso de las actividades, sin embargo, más de la mitad de los encuestados indican no conocer las funciones de manera correcta sino que solo se limitan a realizar la actividad de manejo de los vehículos cuando así es requerido.

2. ¿La empresa le ha dado a conocer sus funciones de manera formal?

Tabla 10 Entrega de funciones de manera formal a los choferes

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	30%
NO	7	70%
Totales	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Choferes de la Empresa

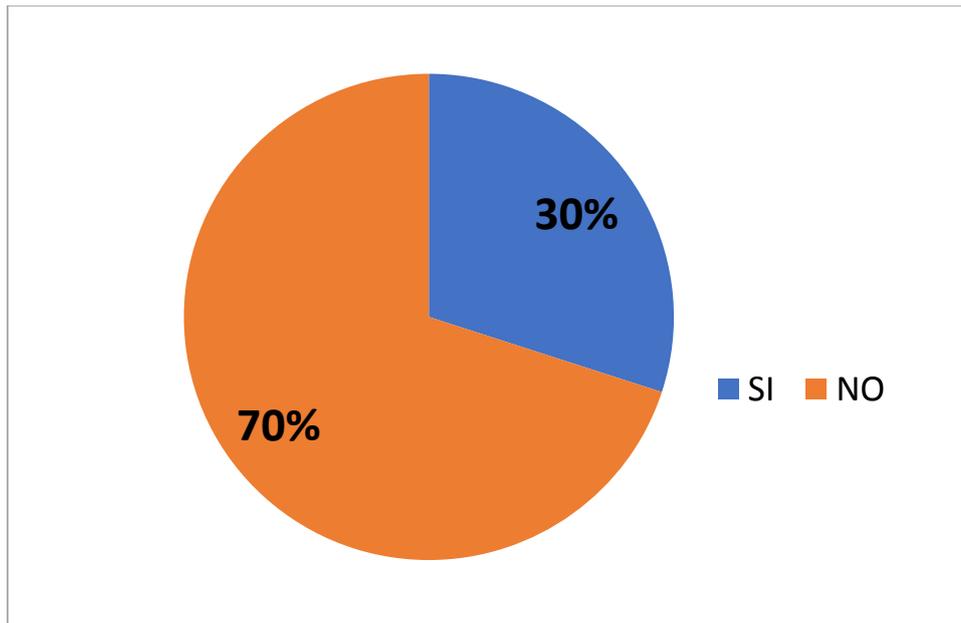


Figura 4 Entrega de funciones de manera formal a los choferes

Fuente: Encuesta aplicada a Choferes de la Empresa

Análisis:

Según las respuestas dadas por los choferes encuestados, un 70% manifiesta que no ha recibido formalmente las funciones que deben desempeñar, mientras que el 30% indica que si han recibido de manera formal las funciones. Estos resultados merecen atención, ya que la empresa debe hacer llegar a todo el personal las funciones y actividades que van a desarrollar en un documento escrito, que al mismo tiempo debe ser incorporado en el expediente del trabajador previamente firmado por el mismo, haciendo constancia del conocimiento que tiene el chofer al respecto.

3. ¿Usted utiliza una guía o Manual de procesos que le permita conocer claramente las actividades que desempeña?

Tabla 11 Utilización de una guía o Manual de procesos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	10	100%
Totales	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Choferes de la Empresa

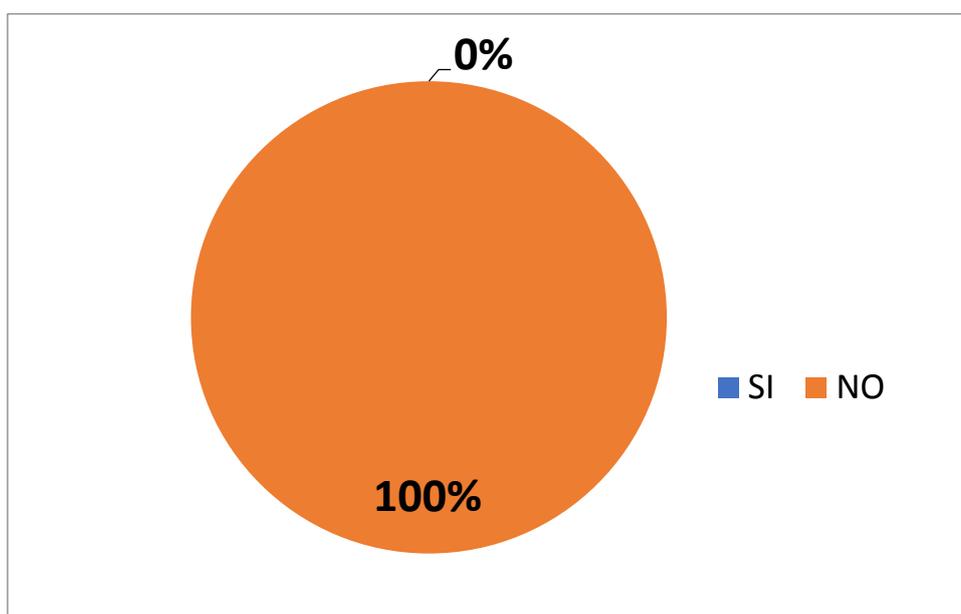


Figura 5 Utilización de una guía o manual de procesos

Fuente: Encuesta aplicada a Choferes de la Empresa

Análisis:

El 100% de los choferes encuestados manifestaron no utilizar ninguna guía o Manual de Procesos en el desempeño de sus funciones. Se limitan a ejercer las actividades de manejo de los vehículos cuando así lo exige la empresa y bajo órdenes del jefe inmediato. Al no existir un documento guía o Manual de Procesos que permita a los usuarios conocer con mayor detalle lo que deben realizar, la empresa puede estar en una posición riesgosa y propensa a no lograr el éxito en las operaciones.

4. ¿Le han sido asignados objetivos de desempeño en función del tiempo que utiliza en las actividades que realiza?

Tabla 12 Asignación de objetivos de desempeño en función del tiempo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	10	100%
Totales	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Choferes de la Empresa

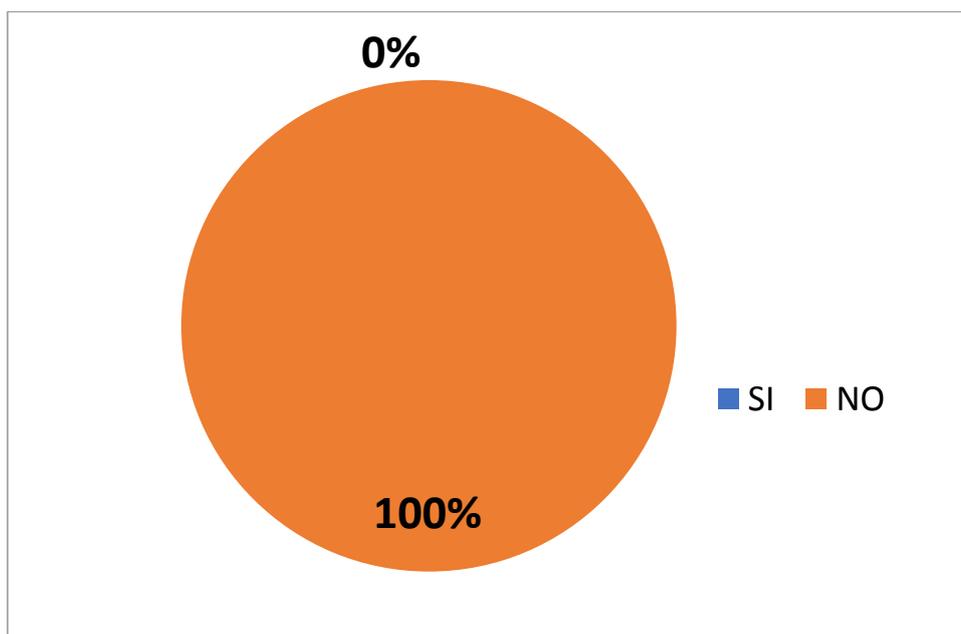


Figura 6 Asignación de objetivos en función del tiempo utilizado
Fuente: Encuesta aplicada a Choferes de la Empresa

Análisis:

El 100% de los choferes opinó que no les asignan objetivos de desempeño, se acuerdo a sus funciones, que les permitan a su vez conocer el tiempo requerido para cada proceso. Si la empresa no asigna objetivos en función de metas, en este caso referidas al factor tiempo, se pueden obtener resultados perjudiciales que afectan el logro de los objetivos gerenciales. Todos los integrantes de la empresa deben conocer el valor del trabajo que realizan y destacarse de la manera más eficiente y efectiva posible.

5. ¿Se ha visto afectado su trabajo por desconocimiento en sus funciones?

Tabla 13 Afectación por desconocimiento en las funciones

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
A veces	8	80%
Nunca	2	20%
Totales	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Choferes de la Empresa

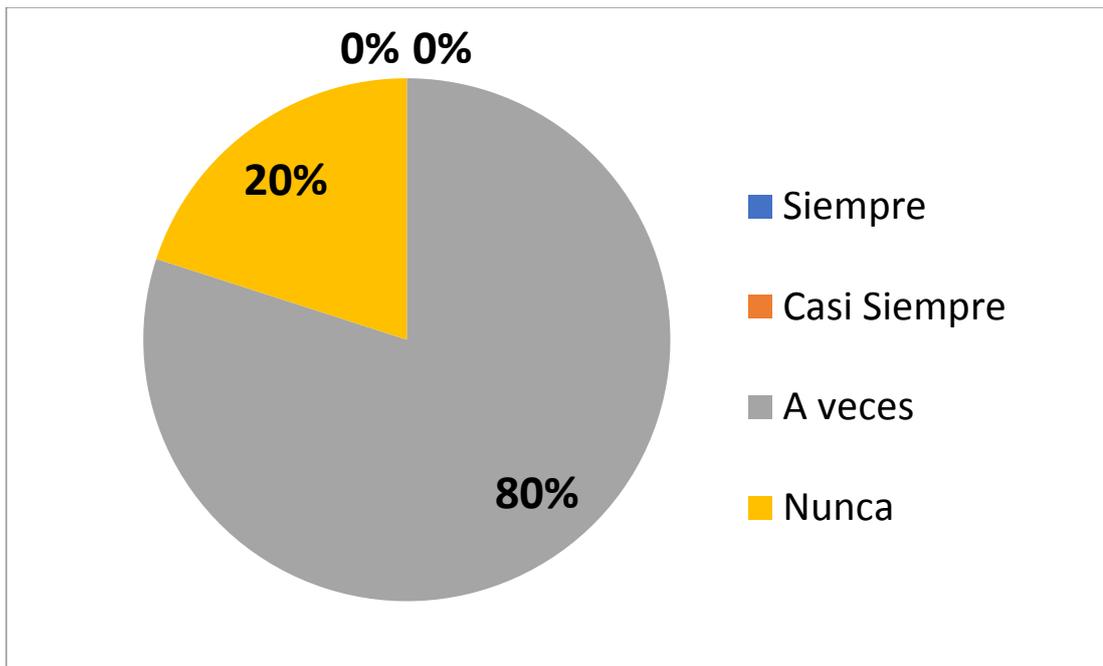


Figura 7 Afectación por desconocimiento en las funciones

Fuente: Encuesta aplicada a Choferes de la Empresa

Análisis:

Un 80% de los encuestados, opina que a veces el trabajo se ve afectado por el desconocimiento correcto de las funciones que deben ejercer; mientras que un 20% indica que casi nunca tiene problemas en el desarrollo de funciones. La inexistencia de un Manual de Procesos, incide en la garantía de las actividades administrativas, operativas y técnicas que actualmente ejerce la empresa.

6. ¿Considera importante que las funciones de chofer estén formalizadas y/o actualizadas en un Manual de Procesos?

Tabla 14 Importancia de las funciones en un Manual de Procesos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente De acuerdo	7	70%
De acuerdo	3	30%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
Totales	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Choferes de la Empresa

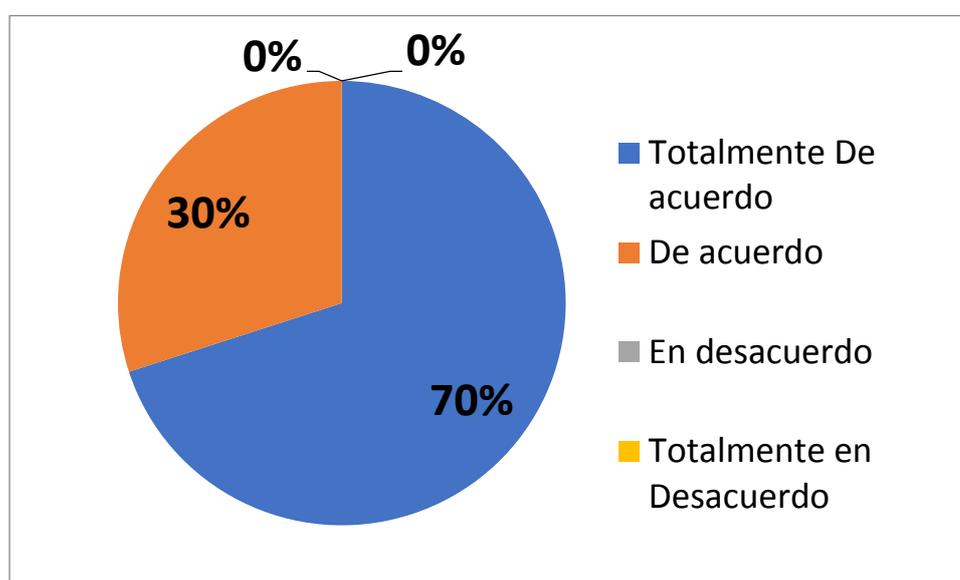


Figura 8 Importancia de las funciones en el Manual de Procesos

Fuente: Encuesta aplicada a Choferes de la Empresa

Análisis:

Un 70% de los choferes encuestados opinan estar Totalmente de Acuerdo en que la formalidad de las funciones a través de un Manual de Procesos es muy importante; mientras que un 30% manifiesta estar De Acuerdo con lo planteado. Definir las funciones de los choferes en un Manual de Procesos, permite dar mayor empoderamiento al personal de una empresa, a fin de que la empresa pueda lograr el éxito en las distintas operaciones que se llevan a cabo en todas las áreas.

7. ¿Con que frecuencia percibe la satisfacción de los clientes que solicitan el servicio a la empresa?

Tabla 15 Satisfacción de los clientes que solicitan el servicio

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	20%
Casi Siempre	3	30%
A veces	5	50%
Nunca	0	0%
Totales	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Choferes de la Empresa

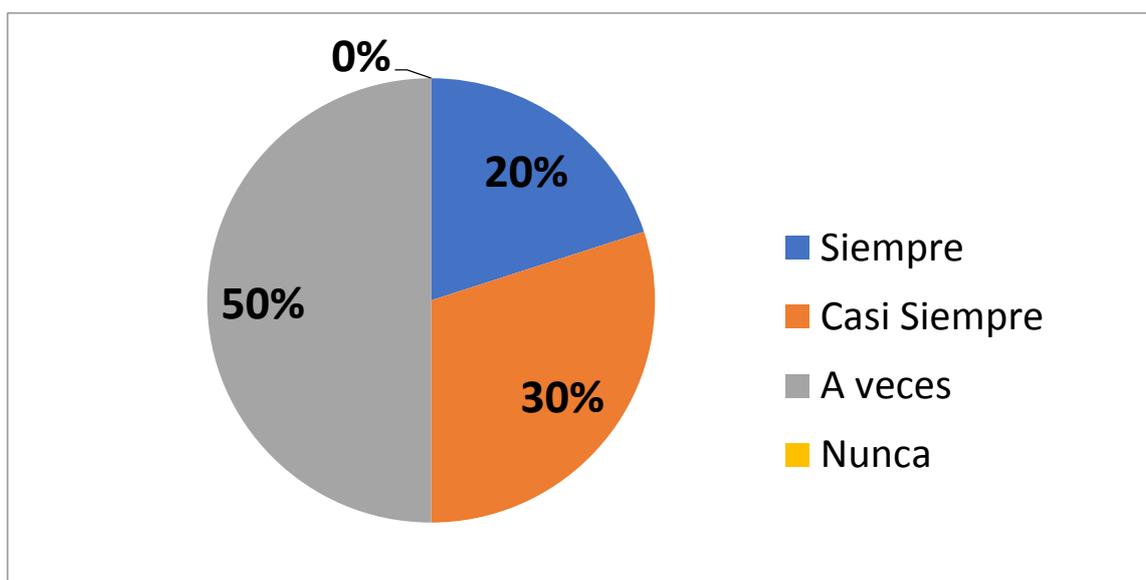


Figura 9 Satisfacción de los clientes que solicitan el servicio.

Fuente: Encuesta aplicada a Choferes de la Empresa

Análisis:

El 50% de las respuestas obtenidas de los choferes coinciden en que A Veces perciben la satisfacción de los clientes por el servicio que ofrece la empresa; un 30% indica que lo perciben casi siempre y un 20% manifiesta que Siempre perciben la satisfacción del cliente. Es importante para la empresa llevar a cabo estrategias que garanticen una adecuada atención y cumplimiento de los requerimientos de los clientes a fin de lograr buenos resultados.

8. Según su apreciación, ¿El despacho del pedido (hielo) según lo solicitado por el cliente, se hace oportunamente?

Tabla 16 Despacho del pedido oportunamente

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	30%
Casi Siempre	4	40%
A veces	3	30%
Nunca	0	0%
Totales	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Choferes de la Empresa

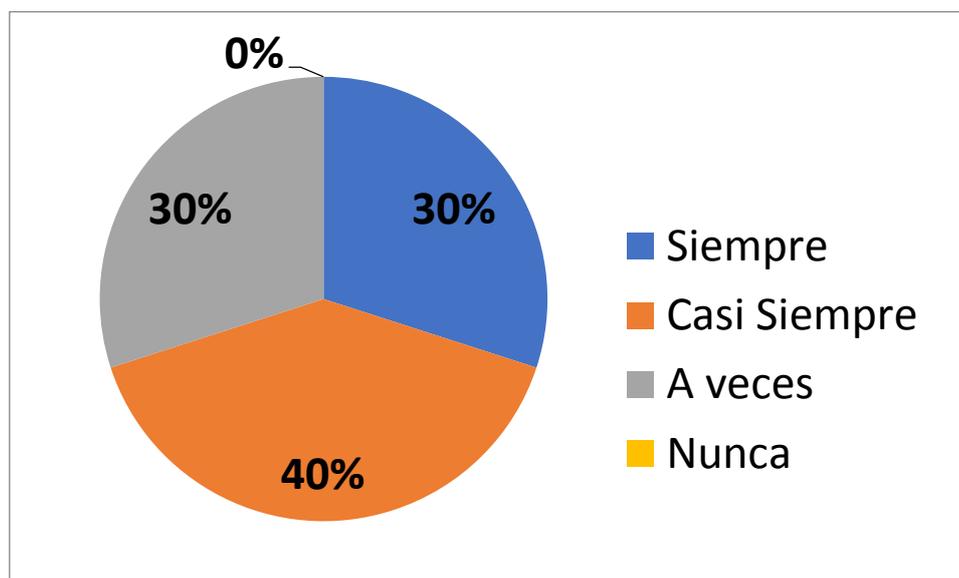


Figura 10 Despacho del pedido oportunamente.
Fuente: Encuesta aplicada a Choferes de la Empresa

Análisis:

De acuerdo a los resultados que se observan en el gráfico Nro. 9, un 40% de los choferes encuestados manifiesta que Casi Siempre los despachos de los pedidos de clientes se realizan oportunamente; un 30% indica que A Veces se hacen la entrega oportuna y un 30% también coincide en que Siempre se hace el despacho de los pedidos de manera oportuna.

9. ¿Considera necesario mejorar los procesos en función del tiempo de respuesta a los clientes?

Tabla 17 Mejora de los procesos en función del tiempo de respuesta

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	100%
NO	0	0%
Totales	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Choferes de la Empresa

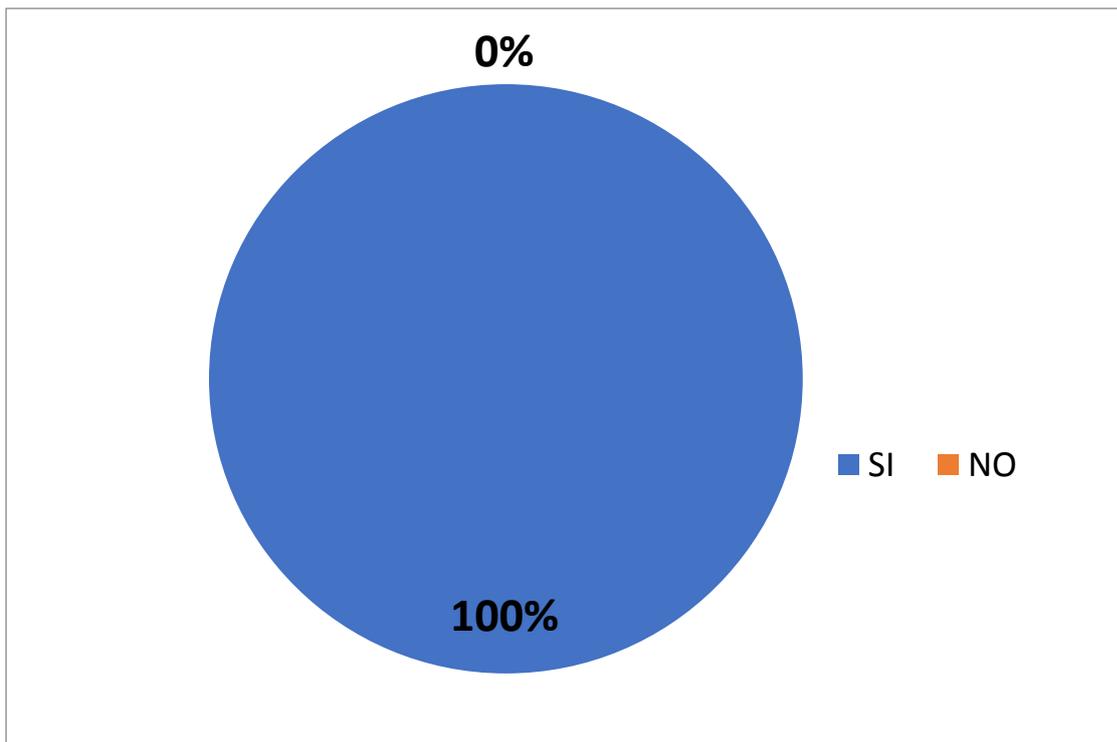


Figura 11 Mejorar los procesos en función del tiempo
Fuente: Encuesta aplicada a Choferes de la Empresa

Análisis:

El 100% de los colaboradores encuestados manifestaron estar de acuerdo con que deben mejorarse los procesos, en especial aquellos relacionados con la entrega oportuna a los clientes según sus requerimientos. Es necesario y prescindible que la empresa evalúe la situación respecto al tiempo utilizado en la carga y descarga de la mercancía.

10. ¿Considera usted que un Manual de procesos logísticos contribuye al mejor desempeño de las funciones en el área de logística?

Tabla 18 Manual de Procesos contribuye a mejorar las funciones en el área de logística

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	100%
NO	0	0%
Totales	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Choferes de la Empresa

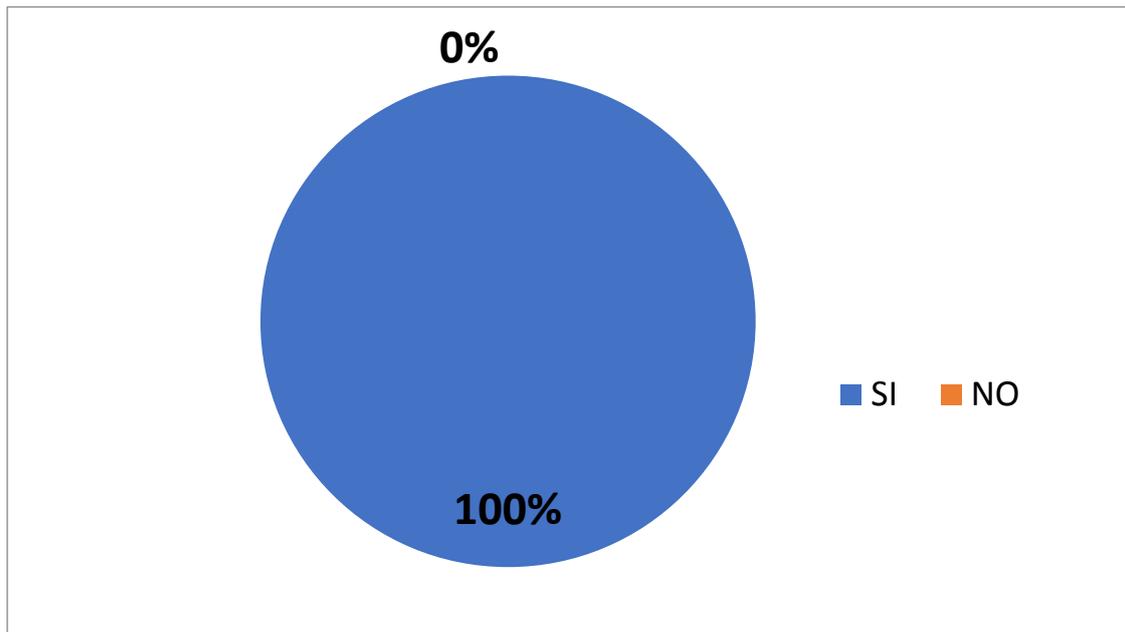


Figura 12 Manual de Procesos contribuye a mejorar las funciones en el área
Fuente: Encuesta aplicada a Choferes de la Empresa

Análisis:

El 100% de los choferes encuestados indicaron estar de acuerdo con el planteamiento, en el cual se destaca que un Manual de Procesos contribuye a mejorar las funciones en el área de Logística. De esta manera el objetivo principal de la investigación toma fuerzas al conocer la necesidad del Manual para la Empresa y el beneficio que ofrece para que la gerencia obtenga mejores resultados en el ejercicio económico.

3.6 Análisis de Resultados de Entrevista

Entrevista Nro. 1

Fecha: 27/09/2018

Nombre: Ricardo Guzmán

Cargo: Coordinador de Logística

- 1. ¿En la actualidad la empresa Ecuahielo Cía. Ltda. Cuenta con un manual de procedimiento para el área de Logística y Despacho, en caso de no tener cuanto se ha afectado por no existir un manual?**

No existe manual por escrito, pues no existe ningún tipo de control en cuestión de tareas para el puesto en cuestión

- 2. ¿Está usted de acuerdo con la existencia de un manual de procesos para el área de logística y despacho de la empresa Ecuahielo Cía. Ltda? ¿Qué beneficios Obtendrá al tener la empresa un Manual de procedimientos para el área de logística?**

Si sería útil, el beneficio sería tener un seguimiento y orden de cómo proceder en cada área de trabajo

- 3. ¿Cuántos despachos de hielo existen diarios (8:00 a 18:00) y existe planificación para el despacho de hielo? de ser así, ¿cómo es la planificación?**

No hay horarios se trabaja las 24 horas, en aguajes son fuertes los despachos y en quiebre no, 300 mil a 400 mil libras por día de hielo son despachadas

La planificación no existe se va sobre la marcha, la mayoría de los pedidos son inmediatos, se está solicitando que los clientes llamen un día antes

Si todos los transportistas están ocupados se buscan transportistas externos o terceros como le llaman, existe una base de datos de transportistas que trabajaron, trabajan y están prestando servicios en otras plantas, las personas frecuentemente llamadas son analizadas legalmente ver si tienen antecedentes penales o casos legales, si tiene un tipo de problema legal se lo contrata, pero con viajes no tan lejanos, con la cedula revisan todo.

4. ¿Qué tipo de control existen para el cumplimiento de tiempos en las tareas de los empleados (por funciones) y como se evalúa el desempeño del departamento de logística y despacho?

Una vez sale el furgón plataforma se mantienen monitoreando con rastreo Hunter y de forma telefónica al conductor para que no se quede o haga paradas innecesarias para la entrega del producto

En las llamadas se llaman a todos los choferes que se dirigen al punto especificado, confirmando así con cada uno que todos este ahí.

5. ¿Qué tiempo toma el proceso del hielo y qué medidas se toman al existir un despacho totalmente imprevisto (Producto terminado – choferes)?

La mayoría de despachos son imprevistos y se ejecutan bajo la marcha, Las personas cargando el hielo se demora promedio 30 o 40 minutos en hielo, gavetas o materiales al vacío meta, calada 15 minutos, promedio 5 personas para cargar los carros

La evaluación se realiza de forma telefónica y se llama a todos los choferes que vayan al punto para confirmar que estén todos

6. ¿Ha existido reclamos recibidos de parte de clientes insatisfechos? Si o No, como se maneja esta situación. Cuale son los reclamos más frecuentes y como se garantiza un buen servicio?

Reclamos por calidad de hielo o atrasos, por temporada uno se queda sin hielo o sin conductores y se suele hablar con el cliente que podría llegar tarde

La demanda causa que se deba comprar hielo en otro lado, la maquina tiene un porcentaje de producción específico y si existe más demanda no se podrá cubrir, cada silo tiene 4 máquinas por cada silo y existen 2, al dar mantenimiento se para 1 y el resto aun funcionan por lo que la producción de hielo no se detiene.

Cuando no tiene hielo se ayudan con otras fábricas, se acaba por el tamaño de hielos cada silo tiene un porcentaje de fabricación y si los pedidos exceden este límite se debe recurrir a otras plantas de hielo.

La demanda es bien alta y podría ser conveniente otro silo para la producción de hielo

7. ¿En qué capacitaría al personal de logística y manejo de materia prima y producto terminado para que exista un mejor desempeño dentro de esta área?

Llevar guías en la que se detalla todo lo que sale hielo, gavetas entre otras cosas en un sistema.

Funciones

- Contacto a los carros sea furgón o plataforma
- Establecer los materiales que necesitaran
- Despacharlos con emisión de Guías de todo lo que llevan
- Monitorios que la carga llegue hasta el punto establecido por el cliente
- Reportes de llegadas

Entrevista Nro. 2

Fecha: 27/09/2018

Nombre: Klever Llerena

Cargo: Jefe de Logística

- 1. ¿En la actualidad la empresa Ecuahielo Cía. Ltda. Cuenta con un manual de procedimiento para el área de Logística y Despacho, en caso de no tener cuanto se ha afectado por no existir un manual?**

Actualmente no existe un manual de procedimientos, por lo que afecta en la designación de las funciones no estén dadas, por lo que todos están en la capacidad de realizar las tareas de sus compañeros

- 2. ¿Está usted de acuerdo con la existencia de un manual de procesos para el área de logística y despacho de la empresa Ecuahielo Cía. Ltda.? ¿Qué beneficios Obtendrá al tener la empresa un Manual de procedimientos para el área de logística?**

Sí estoy de acuerdo en que exista un manual, siempre y cuando este de la posibilidad de que todos conozcan y sepan ejecutar las funciones del departamento.

Los beneficios que puedo obtener es que tengo más definidos las funciones que debo cumplir.

- 3. ¿Cuántos despachos de hielo existen diarios (8:00 a 18:00) y existe planificación para el despacho de hielo? de ser así, ¿cómo es la planificación?**

Lo puedo calcular de acuerdo al número de carros que despacho al día, que son 50 donde cada carro transporta 200 sacos de hielo, dependiendo del aguaje este número puede variar dado que se puede necesitar más o menos despachos de hielo.

Dependiendo del aguaje se proyectan la cantidad de personal a contactar, por ejemplo, cuando están en días de “quiebra” solo podemos necesitar a 2 personas para movilizar, limpiar y trepar gavetas, en cambio cuando estamos en aguaje ya se requiere de más personal, es lo mismo con los transportistas externos ellos conocen cuando es época de quiebra y aprovechan a darle mantenimiento a los vehículos debido al terreno al que se exponen y regresan para el aguaje. La planificación se realiza de acuerdo a la tabla de mareas, donde esta puede extenderse de uno a dos días.

4. ¿Qué tipo de control existen para el cumplimiento de tiempos en las tareas de los empleados (por funciones) y como se evalúa el desempeño del departamento de logística y despacho?

Está dividido en monitoreo de furgón y monitoreo de plataformas, utilizando dispositivos de rastreo que representa el 75% de los vehículos, en el caso de no contar con el dispositivo se le da seguimiento llamándole directamente al chofer o rastreando otro vehículo que tenga el mismo recorrido. En los últimos 6 meses están usando dispositivos portátiles que son entregados al chofer.

No hay un método de evaluación del desempeño del chofer, existen 2 tipos de choferes que prestan servicios los contratados y subcontratados, puesto que la necesidad de transporte de Hielo incrementa con el tiempo se hace más tardado el hecho de evaluar a todos los choferes por lo que no existe un método definido.

Para controlar a choferes con comportamientos no permitidos como paradas indebidas o desviaciones se procede a que sea acompañado por otra plataforma propia de Ecuahielo para que le dé seguimiento. Si el Chofer tiene muchos llamados de atención se procede a ya no contratarlo para futuros viajes.

5. ¿Qué tiempo toma el proceso del hielo y qué medidas se toman al existir un despacho totalmente imprevisto (Producto terminado – choferes)?

El tiempo estimado hasta que el carro está cargado con hielo es de 1 Hora, de 15 a 20 minutos en trepar el material (gavetas o bines) y el resto de Materiales como gavetas caladas, sal, metabisulfito etc, y entre 40 y 45 minutos en cargar los sacos de hielo dentro del furgón o dentro de los Bines. Existen pedidos que entran en cola en donde se decide de todos los pedidos cuales se despecha primero a través de un cronograma seleccionando como el más lejano por ser el que puede generar mayor inconveniente y el más cercano se puede despachar de forma secundaria.

En los Despachos imprevistos se le explica al cliente que no hay el personal suficiente y se da a conocer un tiempo estimado de llegada del producto, si no hay hielo suficiente se compra a otras hieleras, a veces también por no poder despachar rápido ya que hay otros despachos en cola.

6. ¿Ha existido reclamos recibidos de parte de clientes insatisfechos? Si o No, como se maneja esta situación. Cuale son los reclamos más frecuentes y como se garantiza un buen servicio?

Si con respecto a horas de llegada dado que en aguaje hay volúmenes altos de pedido y el tema de cargar material se vuelve un cuello de botella y no es posible llegar a las horas que el cliente solicita, en los últimos clientes se procura mantener al cliente informado del status y paradero del carro para intentar ablandar la inconformidad del cliente. La cantidad o calidad del Hielo, dado que dependiendo de esto repercute a la calidad del camarón.

Dado existe una necesidad del servicio, “un mal necesario” que a nivel de empresa sale mucho más caro tener un propio departamento de logística en las empacadora que

contratarlo de forma externa, se trata de abastecer la mayor cantidad de pedidos posibles para dar la imagen que se cumple con la mayor eficacia a todos los clientes.

7. ¿Qué elementos se requieren adicional al agua para obtener el producto terminado?

Un carro lleva si es un furgón va llevando las gavetas cónicas cerradas, las gavetas caladas que son gavetas con agujeros para filtrar el agua durante la pesca, sacos de hielo, metabisulfito es un químico conservante para el camarón para su textura, olor, sabor etc y sal que ayuda a que el hielo se compacte y cree un efecto refrigerador, en el caso de Bines solo se cambia las gavetas por estos

8. ¿A qué cree usted que se deben las irregularidades de abastecimiento de Hielo?

Se debe a la alta demanda por lo que toda la cantidad de hielo no puede ser abastecida por Ecuahielo

9. ¿En qué capacitaría al personal de logística y manejo de materia prima y producto terminado para que exista un mejor desempeño dentro de esta área?

Mucho más que capacitarlos se la guaria en los lineamientos de la empresa de rangos de cumplimiento de tareas como por ejemplo se respeten los turnos para las cargas, una vez cargado no desviarse, reportar entradas y salidas, reportes de novedades, reporte de faltantes en el despacho del vehículo.

10. ¿Cuáles son las políticas que permiten la recuperación, almacenamiento, registro y control de inventarios?

Tengo conocimiento de lo despachado, con la asistente de inventario Mónica Rosado nos coordinamos para proveerle los carros y pueda enviarlos a donde ella sepa que hay recuperaciones pendientes a través de su conocimiento con el saldo que tenga un cliente pendiente.

Entrevista Nro. 3

Fecha: 27/09/2018

Nombre: Rolando Landivar

Cargo: Administrador de Planta de hielo

- 1. ¿En la actualidad la empresa Ecuahielo Cía. Ltda. Cuenta con un manual de procedimiento para el área de Logística y Despacho, en caso de no tener cuanto se ha afectado por no existir un manual?**

No existe manual de procedimientos de cada puesto, es necesario para la empresa para que en la rotación de personal el nuevo colaborador ya sepa que hacer,

- 2. ¿Está usted de acuerdo con la existencia de un manual de procesos para el área de logística y despacho de la empresa Ecuahielo Cía. Ltda? ¿Qué beneficios Obtendrá al tener la empresa un Manual de procedimientos para el área de logística?**

Si está de acuerdo con que exista el manual en toda empresa mediana y grande, ejemplo si él se va de vacaciones no hay quien lo reemplace más que el gerente, beneficioso como material de consulta en caso de ausencia.

- 3. ¿Cuántos despachos de hielo existen diarios (8:00 a 18:00) y existe planificación para el despacho de hielo? de ser así, ¿cómo es la planificación?**

A diario se despachan 10000 sacos en temporada alta diarios en promedio, se producen 5000 sacos y se compran 5000 sacos, en temporada baja son 6000 sacos diarios.

Se trabaja de 8 am a 8 pm y el otro turno de 8 pm a 8 am, el sobre tiempo se trabaja si se necesita solamente.

La planificación se realiza el gerente de logística pasa un cuadro de todos los pedidos totales para las diferentes empresas para el día siguiente, con eso sabe cuánto despachar y cuánto debe comprar.

A veces los carros no llegan rápido y se necesitan transportistas externos para poder realizar el despacho rápido.

4. ¿Qué tipo de control existen para el cumplimiento de tiempos en las tareas de los empleados (por funciones) y como se evalúa el desempeño del departamento de logística y despacho?

El control del hielo se realiza con una documentación de lo que se despacha en cada turno día y noche, cada supervisor entrega información de todo lo que han despachado el mínimo que se pide son 3000 sacos por cada turno.

La evaluación se realiza según las observaciones del cliente, aparentemente los camaroneros exigentes se segmentan a el Oro por lo que se ha optado por comprar hielo y llenarlo en el Oro.

Un bin necesita 25 sacos para estar lleno, Nirsa es un cliente principal y mandan a las plantas de Ecuahielo supervisores para revisar como llenan los bins con la cantidad correcta de Hielo

5. ¿Qué tiempo toma el proceso del hielo y qué medidas se toman al existir un despacho totalmente imprevisto (Producto terminado – choferes)?

Existe 4 silos en los que hay 1 supervisor por la noche y 2 supervisores durante el día, se necesitan 5 personas por cada 2 adentro tirando hielo al sin fin, otro pone el saco coge el saco y lo tira arriba todos se llaman “hieleros” hay quince en el día y 10 por la noche

Un carro de 200 sacos se carga en 20 minutos, de 250 en 30 minutos en subir los bins 5 con elaboración de guía media hora más, en resumen 1 hora demora un carro en llegar y salir cargado, lo que corresponde a gavetas van en furgones toma el mismo tiempo.

En despachos imprevistos pasa usualmente en las quiebras, antes que empiece el aguaje existen despachos incluso durante las noches en los que se consigue personal en el momento y se los contacta a las personas que están libres dado que viven en duran están cerca y llegan rápido, El hielo se produce todo el día 4000 sacos diarios, se sigue produciendo hielo y se almacena en los silos, al saber que se empieza el aguaje con un cierto número de hielo y se ve que no se alcanza se compra hielo aparte.

Existen 10 máquinas que producen 400 sacos diarios, cada una en 4000 sacos diarios 24 horas.

El gerente aprueba las compras de Hielo y le comunica donde sería más conveniente comprar.

6. ¿Ha existido reclamos recibidos de parte de clientes insatisfechos? Si o No, como se maneja esta situación. Cuale son los reclamos más frecuentes y como se garantiza un buen servicio?

Reclamos de Hielo por sacos muy pequeños, existen problemas con la cantidad de hielo no con la calidad existen más problemas en la época alta y al comprar hielo a terceros los proveedores comienzan a poner menos hielo en cada saco lo que provoca que la camaronera reclame a Ecuahielo

7. ¿Qué elementos se requieren adicional al agua para obtener el producto terminado?

El proceso de Hielo viene de la Red pública de duran a veces no hay agua y se coge de tanquero, llega el agua se clorifica entra a la máquina y el hielo sale automáticamente de

forma continua, al saber que a las 6 am no entra agua a la cisterna el ya llama a los tanqueros para que le provean agua

8. ¿En qué capacitaría al personal de logística y manejo de materia prima y producto terminado para que exista un mejor desempeño dentro de esta área?

El personal está capacitado en buena práctica y manufactura a través de charlas técnicas que son dadas por la compañía de fumigación que realizan cada mes.

Entrevista Nro. 4

Fecha: 27/09/2018

Nombre: Mónica Rosado

Cargo: Asistente de Inventario

- 1. ¿En la actualidad la empresa Ecuahielo Cía. Ltda. Cuenta con un manual de procedimiento para el área de Logística y Despacho, en caso de no tener cuanto se ha afectado por no existir un manual?**

No cuenta con manual de procedimiento y cree necesario que exista para evitar sobrecargos de trabajo el puesto en el que estoy.

- 2. ¿Está usted de acuerdo con la existencia de un manual de procesos para el área de logística y despacho de la empresa Ecuahielo Cía. Ltda? ¿Qué beneficios Obtendrá al tener la empresa un Manual de procedimientos para el área de logística?**

Sí, claro que sí, ya que gracias a eso no tendría que hacer trabajos que no corresponden a mi área.

- 3. ¿Cuál es su horario laboral?**

Normalmente mi horario es de lunes a viernes de 9:00 a 18:00, pero trabajo sábado y domingo desde las 6:00 am para poder cumplir con mis tareas.

- 4. ¿De qué lleva inventario? ¿Y Cómo lo lleva?**

De bins, gavetas, Metabisulfito, sacos y sal.

Se baja la base del sistema de acuerdo a lo que despacharon según guías, en bodega hay un jefe de bodega quien es responsable de anotar todo lo que ingresa y sale y con ese soporte se hace cruce para que constatar que lo que haya salido y entrado este correcto en el sistema ya que puede que hayan generado una guía, pero aún no se despache ese producto.

El inventario se hace cada turno, hay dos turnos, uno a las 17:00 pm y otro a las 6:00 am, en aguaje puede que el cierre de inventario se retrase un poco, pero debe cerrarse el inventario antes de iniciar el siguiente turno.

5. ¿En qué capacitaría al personal de bodega para que exista un mejor desempeño dentro de esta área?

Todos necesitan de una capacitación, más que de cómo mantener el inventario en buen estado, se necesita que ellos sepan manipularlo para que de esta manera se conserve tanto el producto como la seguridad física del empleado.

6. ¿Cuáles son las políticas que permiten la recuperación, almacenamiento, registro y control de inventarios?

Se trabaja con una plataforma de recuperación de inventario, donde se refleja que material tengo pendiente en que empresa. Para poder hacer el retiro, primero debo comunicarme con el cliente e informarle que tenemos material que recuperar y que iremos por ellos, ya que la prioridad del cliente es el producto que ingresa con la pesca que de entregar recipientes vacíos.

No cuentan con una política de recuperación de material, sino que están a disposición del cliente que regresen los bins o gavetas.

3.7 Fichas de Observación de las actividades desempeñadas por el personal de logística

Tabla 19 Observación a las funciones de Administrador de Planta de Hielo

	ECUAHIELO S.A.	PR-DO-00
	PRODUCCIÓN DE HIELO (Administración de Planta de Hielo)	Fecha: 2018-07-01
		Versión: 1.0
		Página: 1
Departamento: Logística y Despacho		Área Responsable: Producción

Descripción de Actividades

Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo
1.	Rolando Landivar	Programación diaria de producción de Hielo	Calendario de Mareas.
2.		Verificación de materiales necesarios para elaboración y despacho de hielo.	
3.		Control de despacho adecuado de hielo en sacos.	Reporte de control de Despacho.
4.		Control de calidad de producción y despacho de hielo.	
5.		Elaborar reporte de fundas fabricadas y despachadas diariamente.	Hoja de Control de Status de maquinaria.
6.		Mantenimiento de Maquinarias.	
7.		Compra de Hielo	Orden de Compra
8.		Elaboración de horarios rotativos para el personal de producción de hielo en temporada de mareas altas y bajas.	
9.		Elaboración de control de horas trabajadas del personal.	Reporte de Horas trabajadas.
Elaborado por:		Joselyne Sánchez	

Tabla 20 Observación de las Funciones desempeñadas por el Jefe de Logística

	ECUAHIELO S.A.	PR-DO-00
	LOGISTICA (Jefe de Logística)	Fecha: 2018-07-01
		Versión: 1.0
		Página: 1
Departamento: Logística y Despacho		Área Responsable: Logística

Descripción de Actividades

Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo
1.	Klever Llerena	Recepción de pedidos de Hielo	Correo electrónico.
2.		Reunión con clientes.	
3.		Contacto a los carros sea furgones o plataformas.	Vía Telefónica
4.		Establecer materiales que necesitan para despacho.	Listado de Materiales
5.		Despacho de material con guías con un detalle de todo lo despachado.	Guías de Remisión
6.		Monitoreo de camionetas con carga hasta el punto de pesca del camarón.	Monitoreo Hunter
7.		Monitoreo de camionetas con carga hasta la planta del cliente.	Correo Electrónico.
8.		Reporte a clientes de Status de vehículo (ubicación en tiempo real).	
9.		Elaboración de Reporte de llegada en formato de Email con detalle de lo entregado al cliente.	
Elaborado por:		Joselyne Sánchez	

Tabla 21 Observación de las funciones desempeñadas por el Coordinador de Logística

	ECUAHIELO S.A.	PR-DO-00
	LOGISTICA (Coordinador de Logística)	Fecha: 2018-07-01
		Versión: 1.0
		Página: 1
Departamento: Logística y Despacho		Área Responsable: Logística

Descripción de Actividades

Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo
1.	Ricardo Guzmán	Recepción de pedidos de Hielo	Correo electrónico.
2.		Contacto a los carros sea furgones o plataformas.	Vía Telefónica
3.		Establecer materiales que necesitan para despacho.	Listado de Materiales
4.		Despacho de material con guías con un control de todo lo despachado.	Guías de Remisión
5.		Monitoreo de camionetas con carga hasta el punto de pesca del camarón.	Monitoreo Hunter – llamadas telefónicas
6.		Monitoreo de camionetas con carga hasta la planta del cliente.	
7.		Reporte a clientes de Status de vehículo (ubicación en tiempo real).	Correo Electrónico.
8.		Elaboración de Reporte de llegada en formato de Email con detalle de lo entregado al cliente.	
Elaborado por:		Joselyne Sánchez	

Tabla 22 Observación de las funciones desempeñadas por el Asistente de Logística

	ECUAHIELO S.A.	PR-DO-00
	INVENTARIO (Asistente de Logística)	Fecha: 2018-07-01
		Versión: 1.0
		Página: 1
Departamento: Logística y Despacho		Área Responsable: Inventario

Descripción de Actividades

Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo
1.	Mónica Rosado	Actualización de tabla de inventario.	Base de datos electrónica.
2.		Control de Gavetas y bins despachados en los dos turnos.	Tabla Dinámica en Excel
3.		Seguimiento de recuperación de inventario.	Vía Telefónica
4.		Control y archivo de guías de salida de material.	Guías de Remisión
5.		Revisión de reparación y mantenimiento de bins.	Chequeo físico mensual.
6.		Supervisión de la organización de los bins según colores.	
Elaborado por:		Joselyne Sánchez	

Tabla 23 Observación de las funciones desempeñadas por el Chofer

	ECUAHIELO S.A.	PR-DO-00
	LOGISTICA Y DESPACHO (Choferes)	Fecha: 2018-07-01
		Versión: 1.0
		Página: 1
Departamento: Logística y Despacho		Área Responsable: Despacho

Descripción de Actividades

Paso	Responsables	Actividad	Documento de trabajo
1.	Choferes	Bajo supervisión inmediata y autorización, debe conducir los vehículos designados por la empresa para el traslado del producto.	Guía A
2.		Inspeccionar el vehículo asignado antes de salir y velar por el buen funcionamiento del mismo.	Guía B
3.		Realizar otras tareas afines y complementarias, conforme a lo asignado por su superior.	
4.			
5.		Garantizar que el producto llegue al destino previamente autorizado, en óptimas condiciones. Cumplir con las normas de seguridad requeridas para los choferes.	

Elaborado por:	Joselyne Sánchez
----------------	------------------

3.8 Análisis de las fichas de Información

Al realizar un análisis de las guías de información, se pudo notar que existe una gran cantidad de desfases en el área de recuperación de inventario, ya que las gavetas/bines se quedan almacenadas en las bodegas del cliente. También se pudo notar que existe ineficiencia en el cumplimiento de tiempos por parte del personal externo al momento de entregar la mercadería. Por lo que se tomó dicha información como base para la realización de un manual de procedimientos en el área de logística.

3.9 Matriz de Riesgo

Se utilizará una matriz de riesgo para determinar de forma efectiva y simple una perspectiva de los riesgos que puedan afectar a la entidad, con estas variables: Impacto:

Leve = (L); Medio = (M); Alto probabilidad = (A); Casi seguro = (CS); Posible = (P); Raro = (R)

Tabla 24 Matriz de Riesgo

NRO	RIESGO	ESTANDAR	IMPACTO			PROBABILIDAD		
			L	M	A	CS	P	R
1	No Existe planeación y programación diaria de la operación	Se receptan pedidos los cuales se programan en función a circunstancias tales como distancia y cantidad en las que incurra el cliente.			x	x		
2	Desabastecimiento de Hielo para cumplir la cantidad requerida por el cliente	Considerar la instalación de nuevos silos para producción de Hielo	x					x
3	Los conductores de plataformas o Furgones dejan las instalaciones sin contar con todo lo necesario como bines, gavetas, sellos, sal	El conductor debe tener conocimiento de lo solicitado por el cliente y revisara su cargamento mediante uso de guías	x				x	
4	Demora en cumplimiento de citas de cargue y/o descargue	Se establecen políticas de cumplimiento de tareas con sanciones específicas para los conductores que infrinjan los tiempos de entrega de mercadería		x			x	
5	Pérdida de credibilidad, reclamos de clientes	Se proporcionará información precisa sobre el tiempo de entrega previsto de la mercadería		x				x
6	Problemas con la recuperación de inventario	Realizar seguimiento y recuperación de Bines y Gavetas entregados a clientes			x	x		

Fuente: Investigación Realizada por los autores.

Elaborado por: Donoso & Sánchez (2018)

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

Manual Procesos de Logística y Despacho del Producto Terminado de la Empresa Ecuahielo S.A.

4.1 Análisis Situacional FODA (Diagnóstico actual de la empresa)

El análisis FODA es una herramienta de estudio que facilita conocer la situación de la empresa, tanto interna como externamente, y de esta manera determinar cómo puede enfrentar el entorno de manera exitosa. Es importante que la gerencia considere todos los aspectos que afectan las operaciones y los objetivos planteados, para lograr resultados exitosos. De acuerdo a información obtenida a través de la encuesta y entrevistas realizadas, se pudo determinar la situación actual de la empresa, la cual se resumen en la siguiente matriz FODA, que permitirá entender un poco más la situación conflicto:

Tabla 25 Análisis Situacional Actual (FODA)

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• La empresa cuenta con una estructura organizativa amplia. Es importante que la empresa disponga de una estructura organizativa formal, lo cual facilita establecer los niveles de supervisión y los operativos de una forma más clara y organizada.• La empresa cuenta con vehículos de transporte adecuados para el traslado del hielo. Los activos como Vehículos representan una fortaleza para la empresa, a fin de brindar un servicio adecuado.• La empresa dispone de estructura física suficiente llevar a cabo todas las operaciones.	<ul style="list-style-type: none">• El mercado camaronero es una actividad constante en el Ecuador; según información emitida por el Banco Central del Ecuador, la participación del Sector Camaronero durante el periodo Enero-Agosto 2018, en el PIB nacional, ha sido de \$ 2.170.699, representando un 25,6% respecto al total de exportaciones tradicionales.• La exportación del camarón promete grandes oportunidades para la empresa; el Ministerio del Comercio Exterior emite Informe Mensual a Junio 2018 de los principales productos no petroleros exportados en el periodo Enero-Junio, en el cual muestra la variación porcentual entre los años 2017-2018 con un aumento del 12%, representando 1.648 millones de dólares.• Ofrecer el servicio a mayor número de clientes.• El hielo es requerido por las empresas camaroneras, el cual es un sector con gran actividad en el país.

DEBILIDADES

- No se dispone de un Manual de procesos en el área de Logística.
- No se controlan rigurosamente los tiempos en la respuesta del servicio.
- No existe una correcta planificación de la producción que permita dar respuesta a todas las solicitudes de los clientes.

AMENAZAS

- El descontento de los clientes ante el servicio inoportuno puede generar desprestigio para la empresa.
- Incremento de competencia por crecimiento del sector camaronero en el Ecuador.

Elaborado por: Donoso & Sánchez (2018)

Fortalezas:

Dentro de las fortalezas señaladas, la empresa cuenta con una estructura organizativa amplia, lo cual permite distribuir las funciones de manera adecuada, a través de los distintos departamentos y áreas. Es una gran ventaja que la empresa disponga de una estructura organizativa formal, ya que de esta manera se establecen los niveles de supervisión y los operativos de una forma más clara y organizada.

Otra Fortaleza se refiere a que la empresa cuenta con vehículos de transporte adecuados para el traslado del hielo; los vehículos forman parte importante de los activos de una empresa, Ecuahielo dispone del transporte necesario para dar respuesta a las solicitudes de los clientes.

La infraestructura física de la empresa también es considerada una fortaleza, ya que las instalaciones son suficientemente amplias para llevar a cabo las actividades de producción y venta del producto. Cuando las empresas no cuentan con espacios suficientes puede ser perjudicial para lograr los objetivos empresariales.

Debilidades

Dentro de las debilidades que actualmente enfrenta la empresa se encuentra que no dispone de un Manual de Procesos en el área de Logística; la falta de un manual incide de manera negativa en el desarrollo de las funciones y actividades de producción y traslado del producto final (hielo). El Manual de Procesos sirve de guía y orientación a las distintas funciones que se desarrollan en los departamentos y áreas identificados en la estructura organizativa, permite a los colaboradores y niveles de supervisión de la empresa precisar responsabilidades y determinar los objetivos a cumplir.

Otra debilidad es que no se controlan de manera rigurosa los tiempos en la respuesta del servicio al cliente; cuando no se toma en consideración si los despachos se están dando de manera oportuna, se corre el riesgo de generar descontento en los clientes y disminuir la cartera. Es importante que la gerencia tome en consideración el tiempo de respuesta, ya que gran parte de la calidad del servicio se ve reflejada en la manera oportuna de satisfacer la necesidad de los clientes.

Dentro de las debilidades que actualmente enfrenta la empresa, está la falta de planificación para coordinar los procesos productivos, generando incluso gastos al adquirir hielo de otras productoras para poder responder a los requerimientos. Si no existe planificación en la producción, se afectan los resultados económicos de la empresa, al incurrir en gastos innecesarios que pueden evitarse si se planifica oportunamente.

Oportunidades

La empresa tiene excelentes oportunidades, que de ser aprovechadas al máximo se puede lograr buenos resultados de rentabilidad y posicionamiento en el mercado. Dentro de las oportunidades se encuentra el pujante crecimiento del sector camaronero en el país, el cual se incrementa cada vez más, tal y como lo indican algunos índices económicos

presentados por el Banco Central del Ecuador. Es importante que la empresa centre su atención en la captación de clientes debido al alto crecimiento del sector camaronero, ya que se hace necesario abastecer el mercado del hielo requerido para la conservación del camarón que luego puede ser utilizado para exportación o consumo en el país.

Amenazas

Una de las amenazas que actualmente puede afectar a la empresa, es el descontento que tengan los clientes ante el servicio prestado por Ecuahielo, lo que a su vez afecta en desprestigio de la imagen y servicio. Tal descontento puede originarse por la respuesta no oportuna a las solicitudes, situación que debe solventar a la brevedad posible para evitar resultados negativos en los ingresos y objetivos propuestos por la gerencia.

Por otro lado, el hecho de ser el rubro camaronero un sector que incrementa su producción cada vez más en el país, se corre el riesgo de que se incrementen también el número de empresas productoras de hielo que al igual que Ecuahielo, se esmeren por posicionarse en el mercado, utilizando más tecnología y otras estrategias para acaparar la mayor cantidad de clientes.

4.2 Análisis Situacional FODA

A continuación, se muestra un análisis FODA una vez implementado el manual en el departamento de logística y despacho de la empresa:

Tabla 26 Análisis Situacional FODA (Fortaleza y Oportunidades) (Con implementación del Manual de Procesos)

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
-Incrementa la productividad del trabajo ya que las actividades y tareas se ordenan mejorando su forma de ejecución.	-Contar con un aplicativo es considerado como innovación dentro de la empresa que tiene pocos años constituidos.

FORTALEZAS

- La aplicación ayuda a los colaboradores a cumplir con sus tareas brindando la información necesaria y de uso diario que facilita el ahorro de tiempo en los procesos.
- Evita contratiempos entre colaboradores y choferes ya que se plantean los procedimientos a seguir en el manual.
- Disminuir el control empírico que se tiene con ciertos choferes y no incurrir en costos innecesarios
- La aplicación no requiere de una fuerte inversión monetaria.
- Mejora la comunicación y ambiente laboral entre colaboradores.
- Al mejorar los procesos internos de la empresa se generará un posible incremento en las ventas cumpliendo las exigencias de los clientes.

OPORTUNIDADES

- Incrementa la eficiencia y productividad de la empresa. Esto se da cuando las funciones están definidas correctamente y se establecen de manera clara y precisa los procesos y procedimientos en cada una de las actividades a desempeñar.
- Una vez aplicado el manual se puede considerar la posibilidad de crear manuales para el resto de la empresa y lograr sinergia entre los demás departamentos. La gerencia debe garantizar la emisión de Manuales de Procesos en cada departamento con el propósito de formalizar las funciones asignadas y los niveles de supervisión y dirección, y a su vez se obtendrá resultados positivos.
- Oportunidad de identificación de riesgos para los empleados.

DEBILIDADES

- Existirá resistencia y descontentos a los cambios en los colaboradores acostumbrados a trabajar sin el manual.
- Insuficiente apoyo de parte de la gerencia para el control de inventarios.
- Falta de colaboración y compromiso de parte de ciertos choferes a la hora de entregar la mercadería dentro de los tiempos establecidos.
- Posible fragmentación de los miembros del departamento de logística, creando individualismo en las tareas.

AMENAZAS

- Considerando que las amenazas son externas y habiendo analizado no existen amenazas a nivel político, legal, ambiental o económico que afecte plantear este proyecto. Aun sin amenazas aparentes, es importante que la gerencia organice de manera correcta todas las actividades y garantice el cumplimiento de todo lo que establezca la ley, relacionado con el correcto funcionamiento de establecimientos dedicados a la fábrica de hielo.
- Posible boicot.

Fuente: Investigación Realizada por los autores.
Elaborado por: Donoso & Sánchez (2018)

Con la aplicación de un manual de procedimientos para el área de logística y producto terminado de la empresa Ecuahielo, tendrá una notable mejoría en sus procesos, siendo estos más organizados y con una secuencia de pasos, que harán que no haya desperdicio ni falta de inventarios.

Los procedimientos serán de acuerdo al cargo que cumpla cada funcionario, siempre enfocándose en que se cumplan de manera eficiente y eficaz los estándares de calidad y buen servicio que Ecuahielo ofrece.

Actualmente la empresa se manejaba con la idea de hacer todo empíricamente, sin mantener un control de todo lo que sale contra lo que entra, con incumplimiento de tiempo de entrega por parte de los choferes, escasez de hielo y gavetas, es por ello que la implementación de un manual permitirá la organización del área de logística y producto terminado.

4.3 Organigrama de la Empresa

A continuación, el organigrama funcional de la empresa según la evaluación realizada a nivel interno.

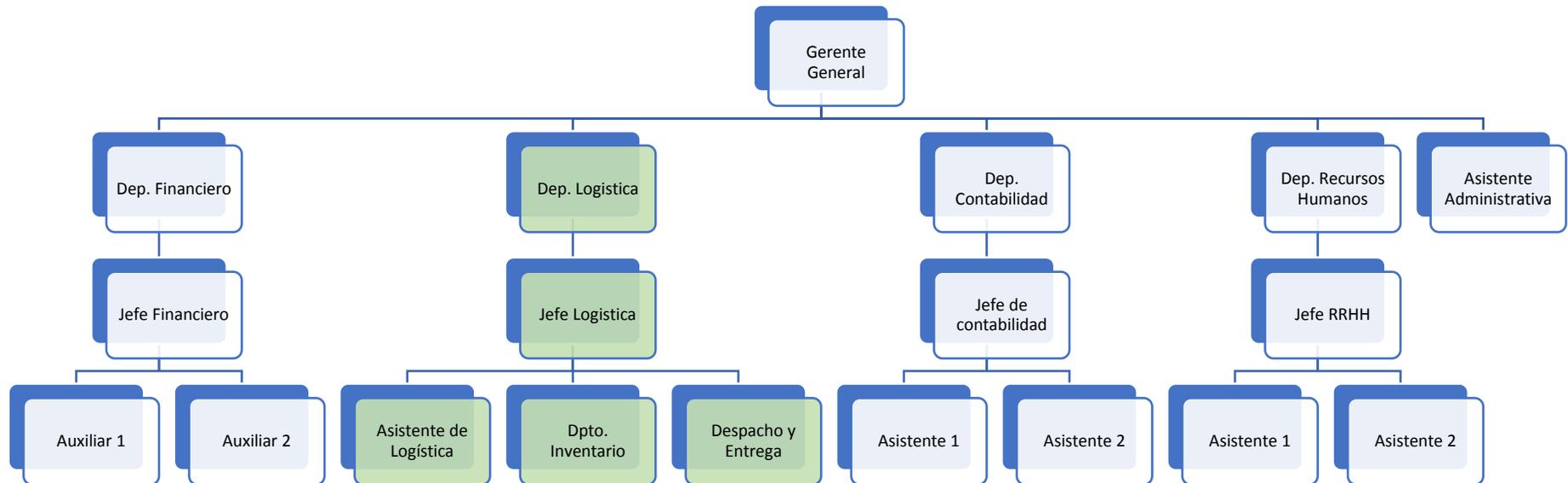


Figura 13 Estructura Organizativa de la Empresa Ecuahielo S.A.
Fuente: Empresa Ecuahielo S.A.

4.4 Alcance del manual de procesos para el control de logística

Un conjunto de pasos involucra el procedimiento de logística y producto terminado, esta va desde el despacho de hielo en gavetas desde los silos hacia los camiones, asegurarse de que el camión este con todo el material necesario, de acuerdo a la Guía A entregada al transportista, es decir número de gavetas necesarias, sal, metabisulfito, seguros, la cual luego se canjea en el departamento de logística con la Guía B, que es con la que el transporte tiene luz verde para salir a las piscinas para la carga del camarón.

Este manual facilitará el trabajo del personal de logística y producto terminado, ya que no se permitirá que los procesos se realicen sin una dirección.

4.5 Presentación del Manual

Este manual detalla los procedimientos en los procesos que se deben llevar a cabo en el departamento de logística y despacho de la empresa “Ecuahielo S.A.” con el objetivo de resolver los inconvenientes que han presentado en la gestión administrativa y establecer mejoras en las funciones del personal encargado de logística y despacho e inventario de bodega.

El área de Bodega debe proveer de los bines, gavetas, y químicos requeridos por el departamento de logística, para ser entregados los conductores. Gracias a esto, se requiere tener procedimientos específicos para que cada proceso involucrado en la logística y despacho de hielo, se realice de la forma más óptima sin que se generen circunstancias que perjudiquen a la empresa. La logística y el control de inventario son funciones importantes en la entidad, cuyo buen funcionamiento garantizara que la empresa mejore el proceso de despacho para evitar problemas con clientes y también llevar mejor control en el inventario de gavetas y bines.

4.6 Desarrollo de la propuesta

	Manual de Procesos	Fecha de elaboración:	
		18/10/2018	
		PAG: 1/25	
		CODIGO	
		PH-101	
<h1>Manual Procesos de Logística y Despacho del Producto Terminado de la Empresa Ecuahielo S.A</h1>			
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Publicado:
Santiago Donoso Joselyne Sánchez	Departamento de logística Jefe de Planta de Hielo	Gerencia General	Enero 2019
Fecha:	Fecha:	Fecha:	
Firma:	Firma:	Firma:	

	Manual de Procesos	Fecha de elaboración: 18/10/2018
		PAG: 2/25 CODIGO PH-101

CONTENIDO DEL MANUAL

Introducción.....	3
Departamento de Logística.....	4
Políticas Generales del Departamento de Logística.....	4
Proceso: Producción de Hielo.....	7
Subproceso: Control de la Producción de Hielo.....	7
Proceso: Logística.....	8
Subproceso: Despacho del hielo.....	8
Proceso: Logística.....	10
Subproceso: Entrega del producto.....	10
Proceso: Logística.....	12
Subproceso: Ingreso y Salida del Producto.....	12
Descripción Integral del Proceso de Producción, despacho y entrega del hielo.....	13
Flujograma del Proceso de Producción, despacho y entrega del hielo.....	17
Proceso: Producción y Logística.....	18
Subproceso: Planificación de Producción Anual de Hielo.....	18
Flujograma de Planificación de Producción Anual de Hielo.....	20
Cronograma Lunar.....	21
Recomendaciones de Uso del Manual.....	22
Simbología utilizada en flujogramas.....	24

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Publicado:
Santiago Donoso	Departamento de logística	Gerencia General	Enero 2019
Joselyne Sánchez	Jefe de Planta de Hielo		
Fecha:	Fecha:	Fecha:	
Firma:	Firma:	Firma:	



Manual de Procesos

Fecha de elaboración:

18/10/2018

PAG: 2/25

CODIGO

PH-101

INTRODUCCION

El presente Manual de Procesos se ha diseñado con la finalidad de ofrecer una guía al personal que labora en el área de logística y despacho de la Empresa Ecuahielo S.A. que garantice la óptima operación y desarrollo de las diferentes actividades en las áreas señaladas.

El mismo contiene una descripción de las funciones que se desempeñan en el área, así como también flujogramas que ofrecen una visión más detallada de los procesos descritos.

Es importante señalar, que este Manual está sujeto a actualización en la medida que se presenten variaciones en la ejecución de las operaciones, en la estructura de la organización, o bien en algún otro aspecto que influya en la operatividad del mismo, con el fin de cuidar su vigencia operativa.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Publicado:
Santiago Donoso Joselyne Sánchez	Departamento de logística Jefe de Planta de Hielo	Gerencia General	Enero 2019
Fecha:	Fecha:	Fecha:	
Firma:	Firma:	Firma:	

Ecuahielo S.A.

Manual de Procesos

Fecha de elaboración:

18/10/2018

PAG: 4/25

CODIGO

PH-101

DEPARTAMENTO DE LOGISTICA

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Publicado:
Santiago Donoso Joselyne Sánchez	Departamento de logística Jefe de Planta de Hielo	Gerencia General	Enero 2019
Fecha:	Fecha:	Fecha:	
Firma:	Firma:	Firma:	

	Manual de Procesos POLITICAS GENERALES DEL DEPARTAMENTO DE LOGISTICA	Fecha de elaboración:
		18/10/2018 PAG: 5/25 CODIGO PH-101

PARA EL PERSONAL

1. Ejecutar el trabajo con intensidad, cuidado y esmero apropiados en la forma, tiempo y lugar convenido.
2. Cumplir las normas establecidas en los Reglamentos Internos, impartidas por la Empresa a los empleados al momento de la inducción, las cuales les serán debidamente proporcionadas por escrito a los trabajadores.
3. Respetar a los superiores; así como cumplir fielmente las órdenes e instrucciones emanadas de todos y cada uno de ellos.
4. Comunicar responsable y oportunamente a sus superiores cuando observe el cometimiento de incorrecciones, delitos o infracciones en la empresa.
5. Guardar una conducta ejemplar durante el trabajo, y prestar su colaboración leal para propender el orden, la moral y la disciplina de la empresa.
6. Notificar todo atraso o inasistencia al departamento de Recursos Humanos y/o jefe inmediato el mismo día que se produjera el hecho, y por escrito dentro de las 72 horas siguientes.
7. Dar aviso oportuno a sus superiores de todo aquello que pueda perjudicar la marcha del trabajo, contribuyendo de esta manera el funcionamiento de la empresa.
8. Permanecer durante la jornada de trabajo en el lugar donde debe desempeñarlo, no pudiendo por consiguiente abandonar las labores o pasar a otro sitio donde no le corresponda.

PARA EL CONTROL EN AREA DE LOGISTICA

1. Cuidar, limpiar y velar por el buen uso y funcionamiento de equipos, instrumentos, maquinarias, herramientas y demás implementos que Ecuahielo le suministre para la ejecución de su trabajo. Asimismo, restituir los materiales sobrantes o no utilizados, y hacerse personalmente responsable por el extravió o perdida.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Publicado:
Santiago Donoso	Departamento de logística	Gerencia General	Enero 2019
Joselyne Sánchez	Jefe de Planta de Hielo		
Fecha:	Fecha:	Fecha:	
Firma:	Firma:	Firma:	

	Manual de Procesos POLITICAS GENERALES DEL DEPARTAMENTO DE LOGISTICA	Fecha de elaboración: 18/10/2018
		PAG: 6/25 CODIGO PH-101

PARA EL CONTROL EN AREA DE LOGISTICA

2. Abstenerse de todo en cuanto pueda poner en peligro su propia seguridad y la de sus compañeros de trabajo, así como también la de las instalaciones y demás bienes de la empresa.
3. Responder por las pérdidas ocasionadas al empleador por negligencia, desobediencia a las instrucciones de trabajo, demora o mal desempeño.
4. Someterse a los exámenes y fichas médicas cuando así lo disponga la ley o la empresa.
5. Mantener vigente todas sus licencias y permisos otorgados por el organismo correspondiente.

PARA EL CONTROL DE INVENTARIOS

1. Comunicar inmediatamente al responsable del área o a su inmediato superior, sobre el agotamiento de los materiales o suministros entregados para su trabajo, o cuando se haya terminado la labor encomendada, a fin de impedir de que se interrumpa el normal desenvolvimiento y desarrollo del trabajo.
2. Efectuar revisiones físicas de la existencia de inventario.
3. Control del tiempo de las gavetas y bins que se encuentren en posesión de clientes.
4. El jefe de bodega y la asistente de inventario deben coordinar la debida documentación para establecer existencias reales y actuales de los suministros.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Publicado:
Santiago Donoso	Departamento de logística	Gerencia General	Enero 2019
Joselyne Sánchez	Jefe de Planta de Hielo		
Fecha:	Fecha:	Fecha:	
Firma:	Firma:	Firma:	

	Manual de Procesos	Fecha de elaboración: 18/10/2018
	Proceso: Producción de Hielo Subproceso: Control de la Producción de Hielo	PAG: 7/25 CODIGO PH-101

OBJETIVO:

Dotar a la planta de un aplicativo que otorgue los lineamientos necesarios para el control óptimo de la producción de hielo

DESCRIPCION GENERAL DEL PROCESO

1. Almacenamiento de agua potable en contenedores.
2. Traslado automático de agua a máquina productora de hielo.
3. Producción de Hielo donde la maquina trabaja las 24 horas del día.
4. Establecer mediante revisión de la demanda anterior posibles pronósticos de producción necesaria tanto para días de quiebre (poca pesca) y días de aguaje (bastante pesca)
5. Almacenamiento de Hielo en sacos por parte del personal encargado (hieleros).
6. Se dejará por escrito cuantos sacos de hielo se producen al día en un archivo de excel que deberá enviar mediante correo electrónico cada cambio de turno el supervisor en turno al jefe de la planta, copiando al jefe de logística.
7. Una vez por semanas se deberán realizar tomas físicas del número de sacos para comprobar que las cantidades reflejadas en lo reportado por los supervisores es la real en existencia
8. De existir diferencias entre lo reportado y lo físico se deberá proceder a llamar la atención al supervisor por entregar información inexacta.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Publicado:
Santiago Donoso	Departamento de logística	Gerencia General	Enero 2019
Joselyne Sánchez	Jefe de Planta de Hielo		
Fecha:	Fecha:	Fecha:	
Firma:	Firma:	Firma:	

	Manual de Procesos	Fecha de elaboración: 18/10/2018
	Proceso: Logística Subproceso: Despacho de Hielo	PAG: 8/25 CODIGO PH-101

OBJETIVO:

Proporcionar al departamento de logística un instrumento que contenga los pasos y tareas a realizar por los diferentes integrantes del área al momento de cargar y despachar las plataformas o furgones con el pedido solicitado por los clientes de la forma más eficiente posible.

DESCRIPCION GENERAL DEL PROCESO

Jefe/ Coordinador

- Recepción de pedidos de clientes.
- Registro de todos los datos necesarios obtenidos del cliente tales como hora y fecha en la que se receipta el pedido, tiempo estimado en que se prevé dar respuesta a lo solicitado por el cliente para la entrega de hielo, número exacto de libras solicitado, forma de presentación requerida sea esta bins o gavetas también tomando en consideración el lugar de la pesca.
- Dado su cargo de Jefe, él es el único encargado de reunirse para con los clientes, para poder ofrecer el servicio y establecer soluciones para cualquier malestar o inquietud que puedan presentarse.

Asistente de logística

- Contactar con los choferes de furgones que se encuentren sin entregas para poder asignarles despachos y otorgarle las indicaciones necesarias como destino y empresa cliente.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Publicado:
Santiago Donoso	Departamento de logística	Gerencia General	Enero 2019
Joselyne Sánchez	Jefe de Planta de Hielo		
Fecha:	Fecha:	Fecha:	
Firma:	Firma:	Firma:	

	Manual de Procesos	Fecha de elaboración: 18/10/2018
	Proceso: Logística Subproceso: Despacho de Hielo	PAG: 9/25 CODIGO PH-101

- Establecerán los materiales necesarios para el despacho como hielo y gavetas o bins, de no existir hielo o gavetas suficientes se pondrá en contacto con el jefe de la planta de producción quien previamente debería haber realizado un pronóstico de lo necesario, de no haber pronosticado lo necesario se le comunicará para que tome las medidas necesarias, de igual manera se pondrá en contacto con la asistente de inventario quien no podrá ayudar de no existir inventario necesarios de bins o gavetas y de ser necesario se enviará choferes con furgones a recuperarlos de las instalaciones de clientes.
- Despacho de la guía interna de control (Guía A) la cual detallara el número de sacos que llevara el vehículo, numero de bins o gavetas y el estado en el que son despachados, el número de sacos de sal o metabisulfito que se vaya a utilizar junto con el número de sellos que se le entregara al chofer, una vez hayan pasado por la planta de hielo y verificado el inventario esta guía antes de su salida será canjeada por la guía B
- Se deberá realizar controles de rastreo a los mediante dispositivos hunter GPS instalados en los vehículos propios de la empresa y un dispositivo portátil es entregado a los choferes externos todo con el fin de poder saber su paradero en todo momento del viaje y así poder cumplir con las entregas dentro de los tiempos expuestos al cliente.
- Se reportará el posicionamiento global actual de la mercadería a los clientes que lo soliciten en cualquier momento.
- Se elaborará un reporte vía mail el cual confirma la entrega de la mercadería junto con la hora de llegada, el cual será enviado al cliente con la mayor brevedad posible.
- Se receptorá la guía de remisión firmada por el cliente, la cual certifica que se entregó la mercadería debidamente sellada con la pesca dentro de cada contenedor.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Publicado:
Santiago Donoso	Departamento de logística	Gerencia General	Enero 2019
Joselyne Sánchez	Jefe de Planta de Hielo		
Fecha:	Fecha:	Fecha:	
Firma:	Firma:	Firma:	

	Manual de Procesos	Fecha de elaboración: 18/10/2018
	Proceso: Logística Subproceso: Entrega del producto	PAG: 10/25 CODIGO PH-101

DESCRIPCION DEL PROCESO

1. Se debe disponer de una flota de vehículos sean estos camiones o plataformas con equipos de frío, lo que nos permitirá dar una respuesta ágil y eficiente y mantener el producto en óptimo estado hasta su destino.
2. De acuerdo a la programación de logística, se indica a cada chofer el lugar de destino para que se sepan que ruta deberán cumplir y de esta manera anticiparse a cualquier inconveniente que pueda ocurrir en el camino.
3. Los choferes debes asegurarse que toda la mercadería haya sido cargada correctamente y la cantidad solicitada por el cliente de acuerdo a la pesca y cantidad de producto a transportar.
4. A los choferes se le es entregada la (Guía B), es la que cuenta con todos los datos de la empresa, datos de lo que el camión o plataforma va llevando y número de autorización del SRI), la cual contiene detalladamente que es lo que está transportando dentro de los frigoríficos, es decir número de gavetas o bines, sacos de sal, sacos de hielo y metabisulfito, la misma que cuenta con autorización del SRI, para despacho de mercadería.
5. El transportista es quien debe solicitar al área de logística los sellos de seguridad que serán puestos una vez el camión se haya cargado de los camarones y de esta manera, el cliente asegurarse que la mercadería no haya sido manipulada en el camino.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Publicado:
Santiago Donoso	Departamento de logística	Gerencia General	Enero 2019
Joselyne Sánchez	Jefe de Planta de Hielo		
Fecha:	Fecha:	Fecha:	
Firma:	Firma:	Firma:	

	Manual de Procesos	Fecha de elaboración: 18/10/2018
	Proceso: Logística Subproceso: Entrega del producto	PAG: 11/25 CODIGO PH-101

6. En el control de logística se deberá llamar a cada hora a los choferes que se observe en el GPS para constatar que la ruta que están tomando sea la correcta y la indicada; en el caso de que un chofer este teniendo problemas de retraso o que ya tenga un historial de impuntualidad se le llamara cada media hora para asegurarse que esté consciente del tiempo que tiene en su contra y las repercusiones que esto signifique.
7. En el caso que suceda algo en el camino deberá comunicarse directamente al área de logística e indicar la novedad, por ninguna razón el carro debe detenerse mientras este está cargando mercadería para despacho.
8. Una vez que los transportistas hayan cumplido con la labor de entrega de mercadería en lugar acordado, ellos deben asegurarse de que las gavetas y bins sean desocupados y entregados nuevamente de acuerdo a la cantidad detallada en la guía entregada.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Publicado:
Santiago Donoso	Departamento de logística	Gerencia General	Enero 2019
Joselyne Sánchez	Jefe de Planta de Hielo		
Fecha:	Fecha:	Fecha:	
Firma:	Firma:	Firma:	

	Manual de Procesos	Fecha de elaboración: 18/10/2018
	Proceso: Logística Subproceso: Ingreso y Salida del Producto	PAG: 12/25 CODIGO PH-101

OBJETIVO

Dotar a la bodega de una herramienta administrativa que contenga las acciones, los elementos y las técnicas necesarias para la salida de materiales e insumos de la bodega.

DESCRIPCION DEL PUESTO

1. El encargado de bodega recibe la Guía A de las salidas de materiales e insumos.
2. Posteriormente, la solicitud es revisada por el Jefe de Bodega.
3. Según el stock de materiales se procede a despachar las gavetas o bins de acuerdo al tipo de pesca que vaya el transporte y se actualiza el kardex, tarea que está a cargo del jefe de bodega.
4. De no contar con el stock se notifica al encargado de inventario para que haga seguimiento y recuperación de gavetas o bins en patios de clientes.
5. Se registra en el sistema computarizado el pedido para ir identificando que cantidad de material está siendo despachado, esta actualización estará a cargo del asistente de inventario, quien controla todos los movimientos de materiales dentro de la empresa.
6. Se entrega los materiales a los solicitantes, con Guía A detallando la cantidad despachada de cada producto; es decir gavetas, metabisulfito, sacos de sal, sacos, bins.
7. Se archivan las Guías A, las cuales son usadas para el control interno de la empresa.
8. Una vez se haya despachado todo correctamente se canjea la Guía A, con la asistente de inventario, la cual entregara la Guía B para que el transporte esté listo para salir.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Publicado:
Santiago Donoso	Departamento de logística	Gerencia General	Enero 2019
Joselyne Sánchez	Jefe de Planta de Hielo		
Fecha:	Fecha:	Fecha:	
Firma:	Firma:	Firma:	

	Manual de Procesos		Fecha de elaboración: 18/10/2018
	Procesos: PRODUCCIÓN Y DESPACHO DE HIELO		PAG: 13/25 CODIGO PH-101
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE LA PRODUCCIÓN Y DESPACHO DE HIELO			
Nro. de Actividad	Responsable	Actividad	Descripción
1	Administrador de la Planta de Hielo	Almacenamiento de agua	Se encarga de dar las instrucciones para almacenar el agua potable en los contenedores.
2	Administrador de la Planta de Hielo	Coordinación de la máquina	Coordina la operación de la maquina productora de hielo, autoriza y planifica las cantidades a producir.
3	Administrador de la Planta de Hielo	Almacenamiento del hielo	Da instrucciones al personal operativo para que almacene el hielo producido, en los sacos para su debida conservación.
4	Administrador de la Planta de Hielo	Anotación de las cantidades producidas	Da instrucciones al personal operativo para que tome nota en un archivo de Excel, de las cantidades de hielo producidas en el transcurso del día, aún de existir cambios en los turnos de producción, deben realizarse las correspondientes anotaciones.
5	Administrador de la Planta de Hielo	Verificación de las cantidades producidas	El jefe de producción debe dar garantía de que las cantidades anotadas en Excel se corresponden con las cantidades producidas. Confirma la información presentada por los operadores, de no existir errores envía la información a logística.
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:
Santiago Donoso		Departamento de logística	Gerencia General
Joselyne Sánchez		Jefe de Planta de Hielo	Enero 2019
Fecha:		Fecha:	Fecha:
Firma:		Firma:	Firma:

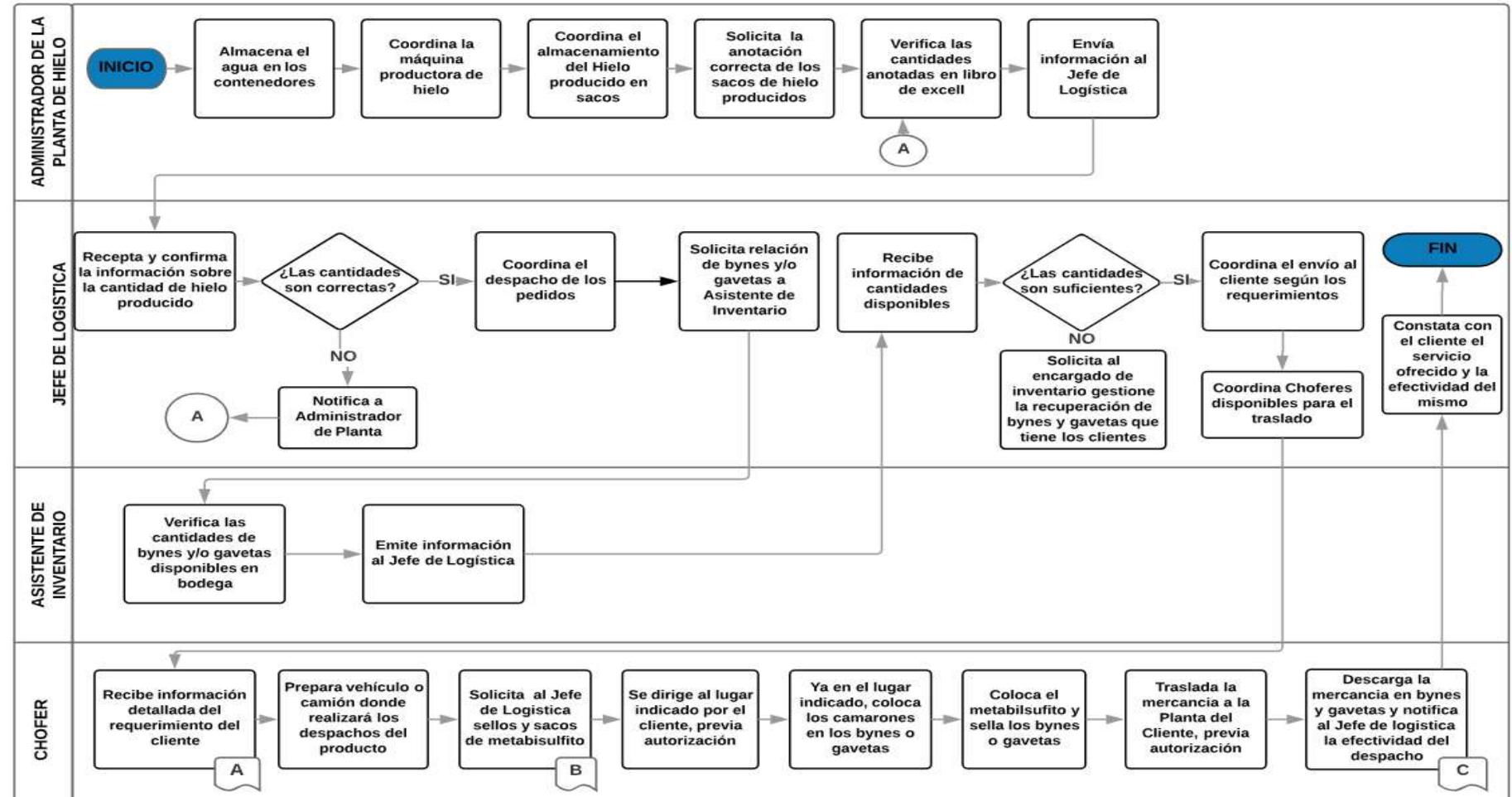
		Manual de Procesos		Fecha de elaboración: 18/10/2018
		Procesos: Producción de Hielo y despacho de hielo		PAG: 14/25 CODIGO PH-101
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE LA PRODUCCIÓN Y DESPACHO DE HIELO				
Nro. de Actividad	Responsable	Actividad	Descripción	
6	Jefe de Logística	Recepción y confirmación de las cantidades de hielo producidas	Recibe y confirma las cantidades producidas de acuerdo al Informe que presenta Producción. Si todo esta correcto procede a planificar el despacho del producto, de lo contrario envía nuevamente al Administrador de la Planta de producción.	
7	Jefe de Logística	Coordinación el despacho del producto	Solicita a Asistente de Inventario información de la cantidad de bynes y gavetas disponibles en inventario para dar respuesta a las solicitudes.	
8	Asistente de Inventario	Relación de las cantidad de bynes y gavetas en bodega	Se encarga de verificar las cantidades de bynes y gavetas en bodega y notifica al Jefe de logística.	
9	Jefe de Logística	Confirmación de existencia de bynes y gavetas en bodega	Si existen las cantidades de bynes y/o gavetas suficientes, se da inicio a la coordinación del envío del producto. De lo contrario notifica al Administrador de Planta de Producción.	
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:
Santiago Donoso		Departamento de logística		Gerencia General
Joselyne Sánchez		Jefe de Planta de Hielo		Enero 2019
Fecha:		Fecha:		Fecha:
Firma:		Firma:		Firma:

		Manual de Procesos		Fecha de elaboración: 18/10/2018
		Proceso: Logística Subproceso: Despacho de Hielo		PAG: 15/25 CODIGO PH-101
Descripción del proceso del Despacho de Hielo				
Nro. de Actividad	Responsable	Actividad	Descripción	
10	Jefe de Logística	Coordinación del envío del producto	Hace contacto con el Chofer asignado para el despacho, dándole todas las indicaciones detalladamente, según las exigencias del cliente.	
11	Chofer	Preparación del Vehículo	El chofer se encarga de preparar el vehículo o camión donde realizará el traslado del producto, a fin de que se encuentre en óptimas condiciones.	
12	Chofer	Solicitud de sellos y metabisulfito	De acuerdo a las cantidades requeridas por el cliente, el chofer debe solicitar al Jefe de Logística los Sellos y el saco de Metabisulfito para la conservación del camarón.	
13	Chofer	Traslado del hielo requerido por el cliente	Previa autorización y confirmación del lugar destino, el chofer se dirige al lugar señalado para la entrega de lo solicitado.	
14	Chofer	Colocación de los camarones en los bynes o gavetas	Una vez en el lugar destino, el chofer debe preparar el hielo con el metabisulfito para solidificar el hielo y conservar el camarón	
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:
Santiago Donoso		Departamento de logística		Gerencia General
Joselyne Sánchez		Jefe de Planta de Hielo		Enero 2019
Fecha:		Fecha:		Fecha:
Firma:		Firma:		Firma:

		Manual de Procesos		Fecha de elaboración: 18/10/2018
		Proceso: Logística Subproceso: Despacho de Hielo		PAG: 16/25 CODIGO PH-101
Descripción del proceso de la Producción de Hielo				
Nro. de Actividad	Responsable	Actividad	Descripción	
15	Chofer	Sellado de gavetas y bynes	Se procede a colocar el sello a las gavetas o bynes a fin de garantizar la calidad del servicio	
16	Chofer	Traslado a la planta del cliente	El chofer lleva la mercancía a la planta del cliente para realizar la descarga correspondiente.	
17	Chofer	Descarga de la mercancía	El chofer descarga todos los bynes o gavetas sellados en el lugar indicado por el cliente.	
18	Chofer	Notificación al Jefe de Logística	Notifica al Jefe de Logística sobre la realización efectiva del despacho asignado.	
19	Jefe de Logística	Resguardo y devolución de bynes y/o gavetas	El Jefe de Logística coordina con el cliente el resguardo y la devolución de los bynes y/o cajas, en un tiempo oportuno. El cliente debe garantizar el debido cuidado a los bynes y cajas.	
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:
Santiago Donoso		Departamento de logística		Gerencia General
Joselyne Sánchez		Jefe de Planta de Hielo		Enero 2019
Fecha:		Fecha:		Fecha:
Firma:		Firma:		Firma:

FLUJOGRAMA DE PROCESO GENERAL DE PRODUCCIÓN Y DESPACHO DEL HIELO

Tabla 27 Flujoograma Proceso General de producción y despacho de hielo



Documentos: (A) GUIA A: Detalla la cantidad despachada de cada producto; es decir, hielo, gavetas, metabisulfito, sacos de sal, sacos, bynes.
 (B) GUIA B: Indica que el transporte está listo para salir.
 (C) Guía de Remisión firmada por el cliente

	Manual de Procesos	Fecha de elaboración: 18/10/2018
	Proceso: Producción y Logística Subproceso: Planificación de Producción Anual de Hielo	PAG: 18/25 CODIGO PH-101

OBJETIVO

- Mantener en existencia la producción necesaria para satisfacer la demanda durante todo el ejercicio económico.

Actividades generales en la Planificación de la Producción

1. Previa autorización de la Gerencia, el Administrador de la Planta de Producción y el Jefe de Logística coordinarán las cantidades diarias necesarias a producir, con la finalidad de dar respuesta oportuna a los requerimientos de los clientes.
2. Se debe enlistar cada uno de los clientes potenciales y activos de la empresa, lo cual permitirá tener una mayor apreciación de la posible demanda del servicio.
3. El Administrador de la Planta de Producción y el Jefe de Logística deben realizar cronograma de la Producción de Hielo durante todo el ejercicio económico, considerando como base que actualmente se despachan aproximadamente en promedio 10000 sacos de hielo en temporada alta y en temporada baja aproximadamente 6000 sacos.
4. Se debe coordinar con los clientes las posibles solicitudes durante el año, o en su defecto solicitarle información de la planificación de pesca prevista para el año.
5. El Administrador de la Planta de Producción y el Jefe de Logística deben utilizar en su planificación el calendario anual tomando en consideración las fechas de aguajes fuertes (temporadas altas) y aguajes (temporadas bajas). (Ver Cronograma adjunto).

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Publicado:
Santiago Donoso	Departamento de logística	Gerencia General	Enero 2019
Joselyne Sánchez	Jefe de Planta de Hielo		
Fecha:	Fecha:	Fecha:	
Firma:	Firma:	Firma:	

	Manual de Procesos	Fecha de elaboración: 18/10/2018
	Proceso: Logística Subproceso: Planificación de Producción Anual de Hielo	PAG: 19/25 CODIGO PH-101

6. Es necesario que la Planificación sea flexible, es decir, que pueda sufrir cualquier modificación que se requiera dependiendo de la circunstancia que se presente, siempre que sea para lograr el objetivo propuesto por la gerencia.
7. La Planificación debe presentarse a la Gerencia entre los meses Agosto y Septiembre, con la finalidad de que la Gerencia disponga del tiempo suficiente para coordinar los materiales y equipo humano necesario para lograr la producción de hielo requerida desde el inicio del año siguiente. Por ejemplo, la planificación de producción para el año 2019, debe presentarse a la gerencia entre los meses agosto y septiembre del año 2018.
8. En la Planificación se debe considerar las fechas con mayor demanda, y se debe prever la contratación, de ser necesario, de mayor número de personal tanto para la producción como para el despacho.
9. La Planificación debe desarrollarse de manera efectiva a fin de eliminar gastos relacionados con la compra de hielo a otras productoras, lo cual mengua la rentabilidad de la empresa.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Publicado:
Santiago Donoso	Departamento de logística	Gerencia General	Enero 2019
Joselyne Sánchez	Jefe de Planta de Hielo		
Fecha:	Fecha:	Fecha:	
Firma:	Firma:	Firma:	

Ecuahielo S.A.

Manual de Procesos

Fecha de elaboración:

18/10/2018

Proceso: Producción y Logística

PAG: 20/25

Subproceso: Planificación de Producción Anual de Hielo

CODIGO

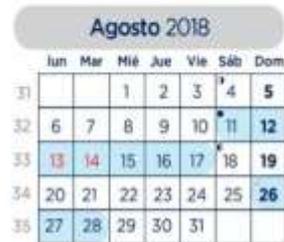
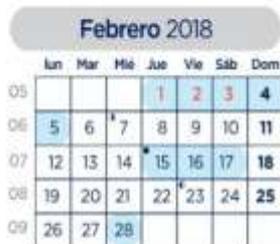
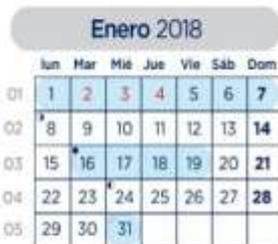
PH-101

CRONOGRAMA LUNAR ANUAL (AGUAJE)



- Luna Nueva ◐ Menguante ☾ Aguaje
- ◑ Creciente ◉ Luna Llena ☀ Aguaje Fuerte

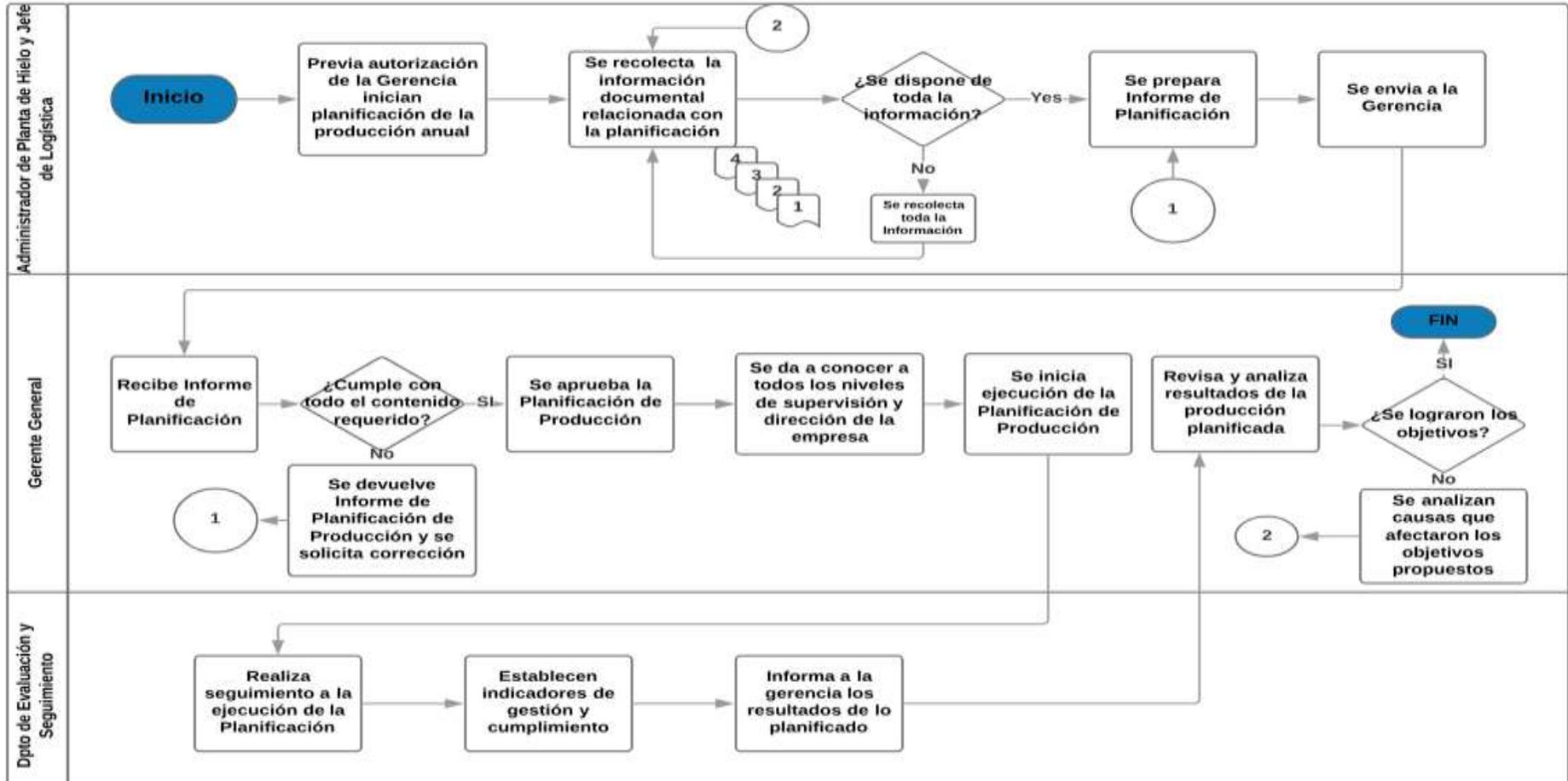
NICOVITA
con confianza



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Publicado:
Santiago Donoso	Departamento de logística	Gerencia General	Enero 2019
Joselyne Sánchez	Jefe de Planta de Hielo		
Fecha:	Fecha:	Fecha:	
Firma:	Firma:	Firma:	

FLUJOGRAMA DE PROCESO GENERAL DE PLANIFICACIÓN ANUAL DE LA PRODUCCION DE HIELO

Tabla 28 Flujoograma Proceso General de Planificación Anual de Producción de Hielo



Documentos: 1) Calendario lunar; 2) Listado de clientes Activos y potenciales; 3) Cantidad de equipos y talento humano con el que cuenta la empresa; 4) Record de Solicitudes emitidas por los clientes

	Manual de Procesos	Fecha de elaboración: 18/10/2018
	Recomendaciones de Uso del Manual	PAG: 22/25 CODIGO PH-101

RECOMENDACIONES DE USO DEL MANUAL

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Publicado:
Santiago Donoso	Departamento de logística	Gerencia General	Enero 2019
Joselyne Sánchez	Jefe de Planta de Hielo		
Fecha:	Fecha:	Fecha:	
Firma:	Firma:	Firma:	

	Manual de Procesos	Fecha de elaboración: 18/10/2018
	Recomendaciones de Uso del Manual	PAG: 23/25 CODIGO PH-101

RECOMENDACIONES DE USO DEL MANUAL

La finalidad del presente Manual es ser utilizado como una guía o herramienta a los colaboradores del Área de Producción y Logística de la Empresa Ecuahielo S.A. Los pasos que se describen y detallan contribuyen a mejorar los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en las áreas mencionadas para alcanzar resultados positivos en la gestión.

El Manual es de fácil uso, está diseñado con términos sencillos y entendibles para todo usuario.

Está sujeto a cualquier actualización que la Gerencia considere necesaria, siempre y cuando contribuya a mejorar la productividad y eficiencia en los procesos.

Está dirigido al personal de producción y logística de la Empresa, sin embargo, puede ser socializado en las demás áreas de la empresa con la finalidad de conocer la integralidad o incidencia con los demás procesos.

La Gerencia debe garantizar la implementación del Manual y la capacitación necesaria a todos los colaboradores que intervienen en los procesos de producción, despacho y entrega del hielo.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Publicado:
Santiago Donoso	Departamento de logística	Gerencia General	Enero 2019
Joselyne Sánchez	Jefe de Planta de Hielo		
Fecha:	Fecha:	Fecha:	
Firma:	Firma:	Firma:	

	Manual de Procesos	Fecha de elaboración: 18/10/2018
	Simbología utilizada en Flujograma de Procesos	PAG: 24/25 CODIGO PH-101

SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN FLUJOGRAMA DE PROCESOS

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Publicado:
Santiago Donoso	Departamento de logística	Gerencia General	Enero 2019
Joselyne Sánchez	Jefe de Planta de Hielo		
Fecha:	Fecha:	Fecha:	
Firma:	Firma:	Firma:	

	Manual de Procesos	Fecha de elaboración: 18/10/2018
	Simbología utilizada en Flujograma de procesos	PAG: 25/25 CODIGO PH-101

Simbología utilizada en Flujograma de Procesos

	Elipse u Óvalo	Indica el inicio y el final del Diagrama de flujo. Está reservado a la primera y última actividad. Un Proceso puede tener varios inicios y varios finales.
	Rectángulo o caja	Se utiliza para definir cada actividad o tarea. Debe incluir siempre un verbo de acción. Las cajas se pueden enumerar.
	Rombo	Se utiliza cuando se debe tomar una decisión. Incluye siempre una pregunta.
	Flecha	Se utiliza para reunir el resto de símbolos entre sí.
	Conectores	Representan conexiones con otras partes del Flujograma o con otros procesos.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Publicado:
Santiago Donoso	Departamento de logística	Gerencia General	Enero 2019
Joselyne Sánchez	Jefe de Planta de Hielo		
Fecha:	Fecha:	Fecha:	
Firma:	Firma:	Firma:	

4.7 Análisis Situacional FODA (Con Implementación del Manual de Procesos)

A continuación, se muestra un análisis FODA una vez implementado el manual en el departamento de logística y despacho de la empresa:

Tabla 29 Análisis Situacional FODA (Con implementación del Manual de Procesos)

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">-Incrementa la productividad del trabajo ya que las actividades y tareas se ordenan mejorando su forma de ejecución.-La aplicación ayuda a los colaboradores a cumplir con sus tareas brindando la información necesaria y de uso diario que facilita el ahorro de tiempo en los procesos.-Evita contratiempos entre colaboradores y choferes ya que se plantean los procedimientos a seguir en el manual.-Disminuir el control empírico que se tiene con ciertos choferes y no incurrir en costos innecesarios-La aplicación no requiere de una fuerte inversión monetaria.-Mejora la comunicación y ambiente laboral entre colaboradores.-Al mejorar los procesos internos de la empresa se generará un posible incremento en las ventas cumpliendo las exigencias de los clientes.	<ul style="list-style-type: none">-Contar con un aplicativo es considerado como innovación dentro de la empresa que tiene pocos años constituidos.-Incrementa la eficiencia y productividad de la empresa.- Una vez aplicado el manual se puede considerar la posibilidad de crear manuales para el resto de la empresa y lograr sinergia entre los demás departamentos de la empresa.-Oportunidad de identificación de riesgos para los empleados.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">-Existirá resistencia y descontentos a los cambios en los colaboradores acostumbrados a trabajar sin el manual.-Insuficiente apoyo de parte de la gerencia para el control de inventarios.-Falta de colaboración y compromiso de parte de ciertos choferes a la hora de entregar la mercadería dentro de los tiempos establecidos.-Posible fragmentación de los miembros del departamento de logística, creando individualismo en las tareas.	<p>Considerando que las amenazas son externas y habiendo analizado no existen amenazas a nivel político, legal, ambiental o económico que afecte plantear este proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none">-Posible boicot.

Fuente: Investigación Realizada por los autores.
Elaborado por: Donoso & Sánchez (2018)

Con la aplicación de un manual de procedimientos para el área de logística y producto terminado de la empresa Ecuahielo, tendrá una notable mejoría en sus procesos, siendo estos más organizados y con una secuencia de pasos, que harán que no haya desperdicio ni falta de inventarios.

Con la implementación de un Manual de Procesos la empresa tendrá como fortaleza, mayor productividad en las operaciones y funciones, en virtud de la importancia que tiene la utilización de una herramienta o guía que permita conocer las responsabilidades y los procedimientos de manera clara y concisa, lo que a su vez brinda seguridad a los empleados y mejora el clima organizacional.

Con la definición de las funciones a través del Manual de Procesos, todos los colaboradores podrán desempeñar sus actividades de manera segura y oportuna, de igual forma la comunicación entre los niveles de supervisión y niveles operativos puede mejorar de manera notable, contribuyendo al logro de objetivos.

Es importante señalar que no se requiere mayor inversión para la implementación del Manual, lo cual es una oportunidad que la gerencia puede utilizar para lograr resultados beneficiosos y logro de metas y objetivos.

4.8 Presupuesto para la elaboración del Manual e Inducción al personal

Dentro del presupuesto necesario para la elaboración del manual del departamento de logística y despacho se han considerado los siguientes valores:

Tabla 30 Presupuesto de Equipos

Equipos	Cantidad	Costo Unitario	Total
Laptop	2	\$ 500,00	\$ 1.000,00
Impresora	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Total			\$ 1.150,00

Elaborado por: Donoso & Sánchez (2018)

Tabla 31 Presupuesto de Suministros

Materiales y Suministros	Cantidad	Costo Unitario	Total
Resma de Hojas	2	\$ 5,00	\$ 10,00
Cartuchos de Tinta	4	\$ 26,00	\$ 104,00
Copias B/N	250	\$ 0,05	\$ 12,50
Total			\$ 126,50

Elaborado por: Donoso & Sánchez (2018)

Tabla 32 Presupuesto Servicios Profesionales

Descripción	Cantidad	Total
Honorarios Profesionales	2	\$ 1.200,00
Transporte (taxi)	8	\$ 56,00
Alimentación (Dos profesionales)	10 Días	\$ 100,00
Total		\$ 1.356,00

Elaborado por: Donoso & Sánchez (2018)

Tabla 33 Presupuesto Inducción al Personal

Descripción	Cantidad	Total
Materiales e Insumos	17	\$ 130,00
Refrigerio	17	\$ 50,00
Total		\$ 180,00

Elaborado por: Donoso & Sánchez (2018)

Tabla 34 Presupuesto Total de elaboración del Manual

Descripción	Total
Equipos	\$ 1.150,00
Suministros	\$ 126,50
Servicios Profesionales	\$ 1.356,00
Inducción al Personal	\$ 180,00
Total	\$ 2.812,50

Elaborado por: Donoso & Sánchez (2018)

4.9 Propuesta de Cronograma de Implementación del Manual

Tabla 35 Cronograma de Implementación del Manual

ETAPA/ACTIVIDAD	Fecha de inicio	Fecha final	Responsables	2018	2019								
				Dicie	Enero	Febr	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	
ETAPA I - Aprobación del Manual	03/12/2018	07/12/2018											
Se presenta propuesta del Manual a la Gerencia de la Empresa	03/12/2018	03/12/2018	Donoso De La Rosa José Santiago Sánchez Coello Joselyne Pamela										
Aceptación y aprobación por parte de la Gerencia de la Empresa	04/12/2018	07/12/2018	Gerencia General										
ETAPA II - Inducción al Personal	10/12/2018	14/12/2018											
Se da a conocer la finalidad y el uso del Manual de Procesos en el Área de Producción, Logística y Despacho	10/12/2018	14/12/2018	Gerente General Donoso De La Rosa José Santiago Sánchez Coello Joselyne Pamela										
ETAPA III - Implementación del Manual	17/12/2018	17/06/2019											
Implementación del Manual de Procesos	17/12/2018	17/06/2019	Gerente General Supervisores de Áreas de Producción, Logística y Despacho										
ETAPA IV - Seguimiento y Control	17/12/2018	17/06/2019											
Seguimiento y control a la implementación del Manual de Procesos	17/12/2018	17/06/2019	Gerencia General Supervisores de Áreas de Producción, Logística y Despacho										
Análisis de resultados posterior e la implementación del Manual de Procesos	17/12/2018	17/06/2019	Gerencia General Supervisores de Áreas de Producción, Logística y Despacho										

Elaborado por: Donoso & Sánchez (2018)

4.10 Determinación del Costo/Beneficio en Implementación del Manual

Tabla 36 Determinación Beneficios / Costos

Beneficios	Costos
La implementación del Manual contribuirá a mejorar los procesos en la producción y despacho del producto.	
Al definirse funciones para el Administrador de Planta relacionadas con la Planificación de la Producción, se minimizan gastos innecesarios.	El costo total de elaboración del Manual asciende a \$ 2.812,50 El monto señalado es totalmente factible para la empresa, y no se considera elevado; comparando la inversión con los resultados esperados, sin duda alguna el Manual de Procesos generará excelentes resultados para la empresa y la rentabilidad de la misma.
La satisfacción de los clientes por el servicio ofrecido, abrirá puertas a nuevos clientes.	
El control de las actividades y formalización de las mismas, contribuye a mejorar el clima organizacional.	
Dar a conocer el Manual a los involucrados en los procesos de producción y despacho del hielo, otorga empoderamiento en las funciones que realiza el personal, mejorando la efectividad y eficiencia.	

Elaborado por: Donoso & Sánchez (2018)

4.11 Validación de la propuesta

El manual se calificará de acuerdo a los valores obtenidos en la siguiente Matriz:

INSTRUCTIVO					
En el lado derecho de cada indicador se requiere marcar con una X la valoración que usted crea conveniente según la referencia establecida					
N/O: No opina B: Buena MB: Muy Buena E: Excelente					
INDICADOR	N/O	B	MB	E	OBSERVACIONES Y RECOMENDACION
El manual satisface los objetivos planteados previamente					
Ayuda al enlace entre los elementos administrativos y el control de logística e inventario					
Representa una opción para la solución de problemas en el departamento de logística					
Encierra las directrices esenciales para el despacho de mercadería					
Establece una estructura que encaja a las necesidades de la empresa					
Garantiza y control correcto de entrada y salida de inventarios (gavetas - bines)					
Se han establecido de forma clara los procesos para tomar decisiones en el proceso de logística y manejo de inventario					

Elaborado por: Donoso & Sánchez (2018)

CONCLUSIONES

Se realizó un diagnóstico de la situación actual en los procesos de logística de la Empresa Ecuahielo S.A., lo cual permitió conocer las debilidades presentadas en algunos procedimientos que inciden directamente en los costos de la empresa, disminuyendo la rentabilidad de la misma. Dentro de los hechos más destacados se encuentra la poca planificación de la producción del hielo en especial para las temporadas altas, lo cual conlleva a la compra de hielo a otras empresas productoras incrementando los costos en el servicio. De igual manera, la entrega a destiempo del hielo a los clientes que solicitan el servicio, ha generado descontentos y críticas al servicio que ofrece la empresa.

Para el levantamiento de la información se llevó a cabo observación de las actividades desempeñadas por el personal de producción y logística, lo cual permitió obtener datos de primera fuente de gran ventaja para los investigadores. De igual manera se aplicó encuesta a choferes de la empresa, cuya opinión ha contribuido a determinar mejoras en los procesos de despacho; se realizó entrevistas que complementaron la información recolectada a través de los otros instrumentos de recolección de información.

Luego de precisar los inconvenientes que viene presentando la empresa Ecuahielo S.A. en la producción y despacho del hielo, se pudo determinar los procedimientos que puedan optimizar los procesos del departamento de Logística, el despacho y la entrega del producto terminado. Los procedimientos propuestos se hacen ajustados a la misión y visión de la empresa y se orientan al cumplimiento de los objetivos gerenciales, relacionados con la eficiencia en los procesos y la satisfacción del cliente.

Los beneficios que ofrece el Manual de Procesos que se propone a la Empresa Ecuahielo S.A. son variados, entre ellos mejorar los resultados en la producción y despacho del hielo, de igual manera la coordinación de los tiempos en el despacho se traduce en clientes satisfechos con el servicio ofrecido por la empresa. La planificación de la producción del hielo durante todo el ejercicio económico, garantiza la oportuna existencia del hielo en bodega durante las distintas temporadas y demanda del producto.

La planificación permitirá a la gerencia alcanzar metas y objetivos de rentabilidad y calidad en el servicio, así mismo la satisfacción de los clientes al recibir oportunamente el servicio mejorará la relación empresa-cliente. De esta manera la propuesta presentada se considera totalmente beneficiosa para el crecimiento de la empresa, a su vez contribuye a mejorar los procesos operativos y las funciones que desempeñan los trabajadores; cuando los procesos mejoran la satisfacción del cliente aumenta, y la empresa podrá posicionarse en el mercado de manera más exitosa.

RECOMENDACIONES

Dentro de las recomendaciones que se ofrecen a la empresa se enlistan las siguientes:

- Tomar en consideración la factibilidad y aprobar la implementación del Manual de Procesos que se propone a través de la presente investigación.
- Dar a conocer a todo el equipo de trabajo que interviene en el proceso de producción y despacho de hielo, las consideraciones generales y el uso del Manual de Procesos.
- Entregar de manera formal, toda información relacionada con el Manual propuesto, esto contribuirá a generar un mayor compromiso por parte del personal de la empresa, realizando las funciones apegadas a los objetivos de la empresa.
- Velar por el cumplimiento de la Planificación de Producción Anual que se propone en el Manual, para lo cual la Administración de la Planta de Producción y la Jefatura de Logística de la Empresa, bajo supervisión inmediata de la Gerencia, deben unir esfuerzos y manejar información integral para lograr resultados óptimos en la planificación.
- También es importante que se evalúe el desempeño de los trabajadores lo cual beneficiará y contribuirá a un mejor clima organizacional. Cuando el personal es evaluado y premiado por su labor, se realiza el trabajo con mayor satisfacción y esmero por cumplir metas y objetivos.
- Se recomienda a la gerencia hacer un seguimiento y control a la ejecución del Manual propuesto, para analizar y monitorear los resultados obtenidos con la aplicación del mismo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACUACULTURA, C. N. (Dic de 2017). *CAMARA NACIONAL DE ACUACULTURA*. Recuperado el Enero de 2018, de CAMARA NACIONAL DE ACUACULTURA: <http://www.cna-ecuador.com/diciembre-2017/>
- Alvira, F. (2012). *Cuaderno Metodológico. La encuesta*. Barcelona: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Amaya, T. J. (2015). *El transporte de Mercancías*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Ampuero, S. P. (14 de Junio de 2010). *Procedimiento de Despacho Y Distribucion*. Obtenido de <http://cervezagrassau.cl/intranet/webiso/sgi/Procedimientos/PROCEDIMIENTO%20DE%20DESPACHO%20Y%20DISTRIBUCION.pdf>
- Ávila Baray, H. (2006). *Varieduca.Jimbo*. Obtenido de <https://varieduca.jimdo.com/art%C3%ADculos-de-inter%C3%A9s/la-investigacion-descriptiva/>
- Bellows, J. (2000). Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_flujo
- Casanovas, A. y. (2003). *Logística Empresarial, Gestion Integral de la Informacion y Material de la Empresa*. Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Casanovas, A., & Cuatrecasas, L. (2003). *Logistica Empresarial*. Profit.
- Chistopher, M. (2000). *Logística: Aspectos*. Mexico: Limusa Noriega Editores.
- Diamond, S. (1983). *Como preparar manuales administrativos*. Interamericana.
- Druker, P. (2006). *La decisión eficaz Harvard Business Review. La toma de decisiones*. Barcelona: Desuto.
- Effy, O. (2008). *Administracion de los Sistemas de Información*. Mexico: Thomson.
- El Productor. (01 de Marzo de 2018). <http://elproductor.com/noticias/exportacion-de-camaron-ecuadoriano-crece-en-mercado-surcoreano-en-el-2018/>. Obtenido de <http://elproductor.com/noticias/exportacion-de-camaron-ecuadoriano-crece-en-mercado-surcoreano-en-el-2018/>

- Fernández, P. (21 de Octubre de 2015). *Gestion.Org*. Obtenido de <https://www.gestion.org/organigrama-de-una-empresa/>
- Fincowsky, F. (2009). *Organizacion de Empresas*. Mexico: McGraw-Hill.
- Fleitas, & Gil. (2008). *Knowledge Management*.
- Gehisy. (06 de 06 de 2017). *Diagrama de flujo o flujograma*. Obtenido de <https://aprendiendocalidadyadr.com/diagrama-de-flujo-o-flujograma/>
- Gerencia deDesarrollo Empresarial. (2005). *Manual de Procedimiento de Logistica*. Obtenido de <http://www.sedalib.com.pe/upload/drive/52013/20130515-1002269952.pdf>
- Gomez, C. (1997). *Sistemas Administrativos*. Mexico: McGraw-Hill.
- Guerrero, R. (2013). *Sistemas de Archivo y clasificación de documentos*. Málaga, España: IC Editorial.
- Iglesias, A. (2016). *El servicio al cliente desde la perspectiva logística*. Obtenido de <https://www.formacionparaprofesionales.es/servicio-cliente-perspectiva-logistica/>
- ISO 9000. (2015). *ISO 9000:2015*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es:sec:3.8.3>
- John, R. V. (Agosto de 2010). *MANUAL DE PROCEDIMIENTOS*. Obtenido de <file:///C:/Users/Narcisa/Downloads/manual%20de%20procedimientos%20de%20la%20unidad%20de%20gestion.pdf>
- Lazarro, V. (1995). *Sistemas y procedimientos: Un manual para los negocios y la industria* (Segunda ed.). Mexico: Editorial Diana.
- Lopez, R. C. (2016). *Modelos de Gestión de Calidad*. Recuperado el 06 de Febrero de 2018, de <http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>
- MAGED. (2016). *MAGED*. Obtenido de <http://magedsabiduriaenunlick.blogspot.com/p/mapa-de-procesos-y-diagrama-de-flujo.html>

- Marcelo, M. G. (2006). *Introduccion a la metodologia de la investigacion cientifica*. Argentina: Editorial Brujas.
- Martinez, N. (15 de Abril de 2014). <https://prezi.com>. Obtenido de <https://prezi.com/5hwc2vs4rbw/muestreo-por-conveniencia/>: <https://prezi.com/5hwc2vs4rbw/muestreo-por-conveniencia/>
- Martins, S. p. (2010). *Planificacion de Proyectos*. Obtenido de http://planificaciondeproyectosemirarismendi.blogspot.com/2013/04/tipos-y-disenio-de-la-investigacion_21.html
- Mejía, T. (2017). <https://www.lifeder.com/poblacion-muestra/>. Obtenido de <https://www.lifeder.com/poblacion-muestra/>: <https://www.lifeder.com/poblacion-muestra/>
- Molina, J. D. (2015). *Universidad Politecnica Salesiana* . Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10267/1/UPS-GT001298.pdf>
- Molina, L. (2015). *UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA*. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/4541/1/TMUACE-2015-MAE-CD00005.pdf>
- Monterroso, E. (Agosto de 2000). *El Proceso Logístico y la Gestión de la Cadena de Abastecimiento*.
- Mora, L. (2014). *Logística del transporte y distribución de carga*. Bogotá: ECOE.
- Moreno, G. M. (2007). *Introducción a la Metodología de la Investigación Educativa II*. México: Editorial Progreso S.A. DE C.V.
- Muñera, M. T. (2002). *Revista Interamericana de Bibliotecología Vol 25 N° 1*. Obtenido de <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/RIB/article/viewFile/7992/7488>
- Ordoñez, V. (2016). *Diseño de un manual de control de procesos administrativos para mejorar el desempeño organizacional de la empresa SCANRE S.A. en la ciudad de Guayaquil 2016*. Guayaquil: Universidad LAICA de Guayaquil.
- Pardo, J. M. (2012). *Configuración y usos de mapa de procesos*. Madrid: AENOR.

- Perez Porto, J., & Merino, M. (2010). *Definicion.De*. Obtenido de <https://definicion.de/reporte/>
- Prieto, J. (1997). *Los procedimientos de trabajo en el punto de mia didactico*. Obtenido de <http://www.ucm.es/info/Psyap/taller/procedimientos/sld002.htm>
- R.A.E. (2018). *Real Academia Española*.
- Rebolledo, J. (2010). *Manual de Procedimientos para la Unidad de Gestión perteneciente a la Dirección Económica y Administrativa de la Facultad de Ciencias Químicas y Farmacéuticas*. Santiago: Universidad de Chile.
- Riquelme, M. (19 de Noviembre de 2017). <https://www.webyempresas.com/manual-de-procedimientos/>. Obtenido de <https://www.webyempresas.com>: <https://www.webyempresas.com/manual-de-procedimientos/>
- Rodriguez, H. G. (2015). <http://repositorio.ucsg.edu.ec>. Obtenido de Disponible en: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/3196/1/T-UCSG-POS-MAE-60.pdf>
- Superintendencia de Compañías. (2017). *SUPERCIAS*. Obtenido de SUPERCIAS: http://appscvs.supercias.gob.ec/portaldedocumentos/consulta_cia_menu.zul
- TAMAYO, M. T. (2015). *TRABAJO DE GRADO*. Obtenido de TRABAJO DE GRADO: https://trabajodegradoucm.weebly.com/uploads/1/9/0/9/19098589/tipos_de_investigacion.pdf
- Tapping, D. (2002). *Value Stream Management*. Productivity.

ANEXOS

ANEXO 1. Bynes y Gavetas utilizados por la empresa.



Figura 14 Bynes y gavetas utilizados por la empresa.

Fuente: Empresa Ecuahielo S.A.

ANEXO 2. Observación de las actividades desempeñadas



Figura 15 Observación de las actividades desempeñadas.

Fuente: Empresa Ecuahielo S.A.

ANEXO 3. Preparación de los bynes y gavetas en el camión.



Figura 16 Preparación de los bynes y gavetas en el camión.
Fuente: Empresa Ecuahielo S.A.

ANEXO 4. Guía de movilización interna

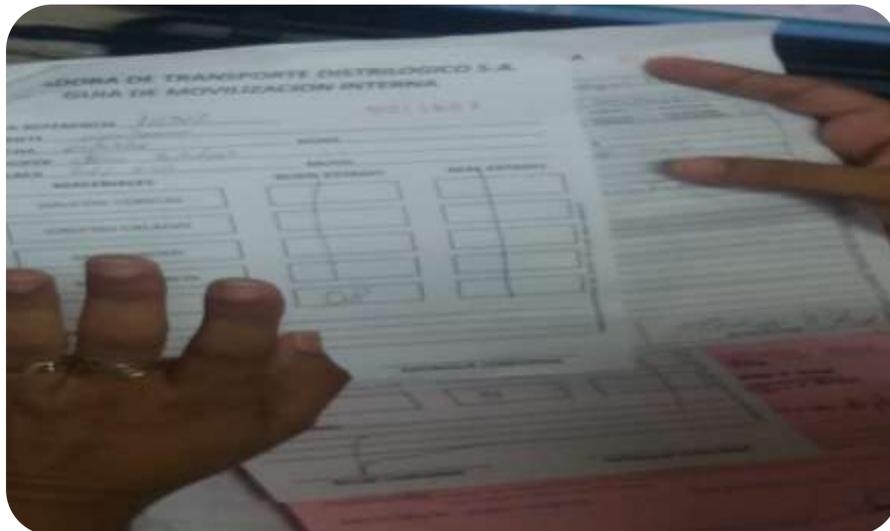


Figura 17 GUIA A: Movilización interna
Fuente: Empresa Ecuahielo S.A.

ANEXO 5. Relación de los despachos realizados

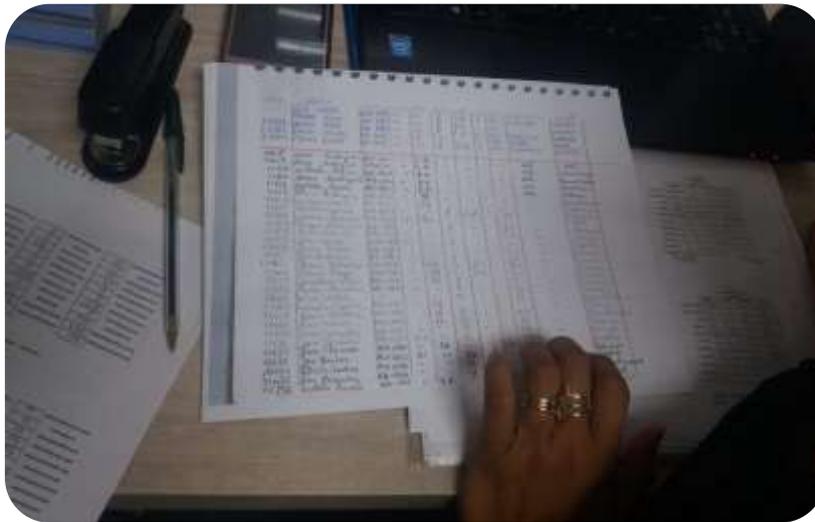


Figura 18 Relación de los despachos realizados
Fuente: Empresa Ecuahielo S.A.

ANEXO 6. Preparación en patio de una solicitud de servicio



Figura 19 Preparación en patio de una solicitud de servicio
Fuente: Empresa Ecuahielo S.A.

ANEXO 7. Estructura de Encuesta

Encuesta dirigida a Chóferes

1. ¿Usted conoce correctamente los procesos en el área de trabajo donde se desempeña?
2. ¿La empresa le ha dado a conocer sus funciones de manera formal?
3. ¿Usted utiliza una guía o Manual de procesos que le permita conocer claramente las actividades que desempeña?
4. ¿Le han sido asignados objetivos de desempeño en función del tiempo que utiliza en las actividades que realiza?
5. ¿Se ha visto afectado su trabajo por desconocimiento en sus funciones?
6. ¿Considera importante que las funciones de chofer estén formalizadas y/o actualizadas en un Manual de Procesos?
7. ¿Con que frecuencia percibe la satisfacción de los clientes que solicitan el servicio a la empresa?
8. Según su apreciación, ¿El servicio de entrega del producto (hielo) según lo solicitado por el cliente, se hace oportunamente?
9. ¿Considera necesario mejorar los procesos en función del tiempo de respuesta a los clientes?
10. ¿Considera usted que un Manual de procesos logísticos contribuye al mejor desempeño de las funciones en el área?

ANEXO 8. Estructura de Entrevista

Entrevista

Fecha: _____

Cargo: _____

1. ¿En la actualidad la empresa Ecuahielo S.A. cuenta con un manual de procedimiento para el área de Logística y Despacho, en caso de no tener cuanto se ha afectado por no existir un manual?
2. ¿Está usted de acuerdo con la existencia de un manual de procesos para el área de logística y despacho de la empresa Ecuahielo S.A.? ¿Qué beneficios Obtendrá al tener la empresa un Manual de procedimientos para el área de logística?
3. ¿Cuántos despachos de hielo existen diarios (8:00 a 18:00) y existe planificación para el despacho de hielo? de ser así, ¿cómo es la planificación?
4. ¿Qué tipo de control existen para el cumplimiento de tiempos en las tareas de los empleados (por funciones) y como se evalúa el desempeño del departamento de logística y despacho?
5. ¿Qué tiempo toma el proceso del hielo y qué medidas se toman al existir un despacho totalmente imprevisto (Producto terminado – choferes)?
6. ¿Ha existido reclamos recibidos de parte de clientes insatisfechos? Si o No, como se maneja esta situación. Cuáles son los reclamos más frecuentes y como se garantiza un buen servicio?
7. ¿En qué capacitaría al personal de logística y manejo de materia prima y producto terminado para que exista un mejor desempeño dentro de esta área?
11. ¿Usted conoce correctamente los procesos en el área de trabajo donde se desempeña?
12. ¿La empresa le ha dado a conocer sus funciones de manera formal?
13. ¿Usted utiliza una guía o Manual de procesos que le permita conocer claramente sus funciones que desempeña?

14. ¿Le han sido asignados objetivos de desempeño en función del tiempo que utiliza en las actividades que realiza?
15. ¿Se ha visto afectado su trabajo por desconocimiento en sus funciones?
16. ¿Considera importante que las funciones de chofer estén formalizadas y/o actualizadas en un Manual de Procesos?
17. ¿Con que frecuencia percibe la satisfacción de los clientes que solicitan el servicio a la empresa?
18. Según su apreciación, ¿El servicio de entrega del producto (hielo) según lo solicitado por el cliente, se hace oportunamente?
19. ¿Considera necesario mejorar los procesos en función del tiempo de respuesta a los clientes?
20. ¿Considera usted que un Manual de procesos logísticos contribuye al mejor desempeño de las funciones en el área?

ANEXO 9. Código de Trabajo del Ecuador

TITULO PRELIMINAR

DISPOSICIONES FUNDAMENTALES

Art. 1.- **Ámbito de este Código.-** Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren.

Art. 2.- **Obligatoriedad del trabajo.-** El trabajo es un derecho y un deber social. El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.

Art. 4.- **Irrenunciabilidad de derechos.-** Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario.

Art. 7.- **Aplicación favorable al trabajador.-** En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, los funcionarios judiciales y administrativos las aplicarán en el sentido más favorable a los trabajadores.

Capítulo III: De los efectos del contrato de trabajo

Art. 38.- **Riesgos provenientes del trabajo.** – todos los riesgos que provengan del trabajo están a cargo del empleador, si a consecuencia de ello el trabajador sufre daño, estará obligado a indemnizarlo de acuerdo a lo que señala este código, cuando tal beneficio sea concedido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Capítulo IX: De la terminación del contrato de trabajo

Art. 175.- de enfermedad no profesional del trabajador. – El empleador no puede desahuciar ni despedir de manera intempestiva al colaborador en el tiempo que este padezca de enfermedad no profesional que evite su capacidad de trabajar, siempre que no exceda de un año de duración.

Art. 176.- Obligación del trabajador que haya recuperado su salud. – el colaborador está en la obligación de volver al trabajo en los siguientes 30 días a la fecha en que ha recuperado la salud y se encuentra en la capacidad de realizar sus labores a cargo. Si no vuelve en este plazo, caducaría su derecho a exigir al empleador su reintegro al trabajo y a que se le pague la indemnización establecida en el artículo 179 de este código. No tendrá derecho a volver al trabajo ni reclamar su pago correspondiente si presto servicios no ocasionales con otro empleador, durante el tiempo de su enfermedad no profesional

Art. 177.- Obligación del colaborador de comunicar su enfermedad. – El trabajador que padezca de una enfermedad no profesional está en la obligación de comunicar esta situación, de forma escrita, al empleador y a la inspectoría de trabajo encargada, en los 3 primeros días del padecimiento o enfermedad. Si no se cumple esta obligación se asume que no padece ninguna enfermedad

TITULO IV DE LOS RIESGOS DEL TRABAJO

Capítulo I: Determinación de los riesgos y de la responsabilidad del empleador

Art. 347.- Riesgos del trabajo. - Riesgos del trabajo son las eventualidades que puedan dañar al empleado, con ocasión o por causa de su actividad. Para efectos de responsabilidad perteneciente al empleador se consideran que las enfermedades profesionales y los accidentes son riesgos del trabajo.

ANEXO 10. Ley Orgánica de Salud

De acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica de Salud (2012), se define que la presente investigación se fundamenta por los siguientes artículos:

Capítulo I: Del derecho a la salud y protección

Art 1. La presente Ley tiene como finalidad regular las acciones que permitan hacer efectivo el derecho universal a la salud consagrado en la Constitución Política de la República y la ley, esta se rige por los principios de equidad, integralidad, solidaridad, universalidad, irrenunciabilidad, indivisibilidad, participación, pluralidad, calidad y eficiencia

Art 2. Los Integrantes del Sistema Nacional de Salud para poder ejercer actividades con respecto a la salud, deberán sujetarse a las disposiciones que formen de esta ley, los reglamentos, normas establecidas por la autoridad sanitaria nacional.

Capítulo V: Salud y Seguridad en el trabajo

Art 117. La autoridad sanitaria nacional, junto al Ministerio de Trabajo y Empleo y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, instruirá las leyes de salud y seguridad en el trabajo y así proteger la salud de todos en las empresas.

Art 118. Los empleadores protegerán la salud de los trabajadores, abasteciéndolos con la información necesaria, equipos de protección, vestimenta acorde a su actividad, proveer un ambiente seguro de trabajo, con el fin de evitar o disminuir lo máximo riesgos, accidentes o enfermedades laborales.

ANEXO 11. Reglamento sustitutivo para otorgar Permisos de Funcionamiento a los Establecimientos sujetos a Vigilancia y Control Sanitario

2.1. REQUISITOS GENERALES PARA TODOS LOS ESTABLECIMIENTOS:

Toda persona natural o jurídica, nacional o extranjera, para solicitar por primera vez el Permiso de Funcionamiento del establecimiento deberá adjuntar escaneados en formato PDF en el Sistema Informático los siguientes requisitos:

1. Comprobante de pago cuando corresponda después de haber completado la solicitud y adjuntar los requisitos solicitados. Los siguientes requisitos NO son necesarios adjuntarlos porque serán verificados en línea con las instituciones pertinentes. 1. Número de Cédula de ciudadanía o de identidad del propietario o representante legal del establecimiento.
2. Número de cédula y datos del responsable técnico de los establecimientos que lo requieren.
3. Número de Registro Único de Contribuyentes (RUC/RISE)
4. Categorización del Ministerio de Industrias y Productividad (ANEXO 1), categorización otorgada por el Ministerio de Turismo (ANEXO 2). NOTA 1: para el caso de extranjeros que no se encuentren registrados deberán acercarse a las oficinas de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria – ARCSA a nivel nacional o enviar al correo soporte.permisos@controlsanitario.gob.ec adjuntado la documentación que lo habilita para su respectivo registro de su cédula de ciudadanía, identidad, carnet de refugiado o documento equivalente del propietario o representante legal del establecimiento. NOTA 2: en caso que alguno de los requisitos mencionados anteriormente no se encuentren registrados en el sistema, el usuario deberá acercarse a las oficinas de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria - ARCSA a nivel nacional o enviar al correo soporte.permisos@controlsanitario.gob.ec la documentación que lo habilite.