PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

RESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS PARA LA ELABORACIÓN DE DULCES DE GUAYABA ENFOCADOS EN LA LÍNEA DE PRODUCTOS ENVASADOS PLÁSTICOS CASO: LA SELECTA

JIMMY HENRY VILLALBA SALAZAR

DIRECTOR: ING. FABIÁN CUEVA, MGTR.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: SISTEMAS DE GESTIÓN DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

QUITO, SEPTIEMBRE 2016

DIRECTOR:

Ing. Fabián Cueva, Mgtr.

INFORMANTES:

Master Roberto Ordóñez

Ing. Carmen Daza, Mgtr.

DEDICATORIA

A mis padres.

Jimmy

AGRADECIMIENTO

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por todos estos años y especialmente a mi Director Ing. Fabián Cueva, por todo el apoyo.

Jimmy

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ANTECEDENTES, 2

1.1 DEFINICIONES DE PROCESOS, 2
1.2 PRINCIPIOS Y CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS, 3
1.3 VENTAJAS DE LA APLICACIÓN DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS, 5
1.3.1 Metodologías de la administración por procesos, 6
1.4 CADENA DE SUMINISTROS, 7
1.5 PROCESOS PRODUCTIVOS, 9
1.5.1 Tipos de procesos productivos, 12

2 ANTECEDENTES DE "LA SELECTA", 14

2.1 HISTORIA, 14
2.2 MISIÓN, VISIÓN, Y OBJETIVOS, 16
2.2.1 Misión, 16
2.2.2 Visión, 16
2.2.3 Objetivos, 16
2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, 17
2.4 FODA, 18
2.5 CLIENTES Y COMPETENCIA, 19
2.5.1 Clientes, 19
2.5.2 Competencia, 20
2.6 TIPOS DE PRODUCTOS, 21
2.7 PROCESOS PRODUCTIVOS ACTUALES, 25

3 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN, 28

3.1 COMPRA DE MATERIA PRIMA ACTUAL, 28
3.2 PROCESO DE PRODUCCIÓN ACTUAL, 36
3.3 VENTAS, 36
3.4 CADENA DE SUMINISTROS ACTUAL, 37

4 PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS, 41

4.1 COMPRA DE MATERIA PRIMA PROPUESTA, 41
4.2 PROCESO DE PRODUCCIÓN PROPUESTO, 44
4.3 PROCESO DE VENTAS PROPUESTO, 46
4.4 CADENA DE SUMINISTROS PROPUESTA, 48

4.5 CUADRO COMPARATIVO, 52
4.6 ANÁLISIS COSTO –BENEFICIO, 57
4.7 EVIDENCIAS DE MEJORAS PROPUESTAS, 59

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 62

5.1 CONCLUSIONES, 62
5.2 RECOMENDACIONES, 64

REFERENCIAS, 67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Límites, elementos y factores de un proceso, 12
Tabla 2: Ventas totales, 20
Tabla 3: Costos totales, 24
Tabla 4: Mano de obra, 25
Tabla 5: Distribución de costos, 25
Tabla 6: Precios por meses y regiones por cada caja de guayaba, 29
Tabla 7: Escenario 1, 31
Tabla 8: Costos – Escenario 1, 32
Tabla 9: Escenario 2, 32
Tabla 10: Costos – Escenario 2, 33
Tabla 11: Escenario 3, 33
Tabla 12: Costos Escenario 3, 34
Tabla 13: Escenario 4, 35
Tabla 14: Costos Escenario 4, 35
Tabla 15: Matriz para calificar a proveedores de Guayaba, 42
Tabla 16: Matriz para calificar a proveedores de Azúcar, 43
Tabla 17: Inversión en Activos para Adecuaciones de Punto de Venta, 47
Tabla 18: Ventas mensuales, 48
Tabla 19: Recuperación de Inversión, 48
Tabla 20: Información de Motorizado, 49
Tabla 21: Amortización de préstamo, 50
Tabla 22: Cuadro Comparativo, 52
Tabla 23: Análisis de Costo – Beneficio, 57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Diagrama de Procesos, 3
Figura 2: Cadena de Valor de Porter, 9
Figura 3: Organigrama Estructural, 17
Figura 4: Cadena de Suministros, 38
Figura 5: Diagrama de Flujo de Cadena de Suministros, 39
Figura 6: Motorizado, 49
Figura 7: Chiva, 59
Figura 8: Punto de venta, 60
Figura 9: Almacen, 60
Figura 10: Caja, 61

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación se llevó a cabo en la empresa familiar "La Selecta", la misma que está pasando por una etapa difícil, ya que carece de establecerse un mercado objetivo, falta de negociación con proveedores y clientes, falta de motivación del personal e implementación de activos.

La restructuración expuesta comprende el análisis situacional actual de la empresa, identificación de problemas, elaboración de plan de mejora, análisis financiero de inversión, análisis costo beneficio.

En el capítulo uno, se citó el marco teórico y marco metodológico, en el cuál se explica definiciones que se van a utilizar a lo largo de este trabajo, ventajas de la aplicación de la administración por procesos, metodologías de la administración por procesos, explicación de cadena de valor, y estudio a fondo de los procesos productivos, sus límites, elemento, factores y tipos de procesos.

Toda la historia, antecedentes y situación actual de la empresa, se explicó en el segundo capítulo, analizando todo la estructura organizacional de la empresa, FODA, tipos de productos sujetos a estudio, y procesos productivos actuales.

En el capítulo tres, se realizó el levantamiento de la información actual de cada proceso de mayor relevancia para la empresa tales como: compra de materia prima, proceso de producción, proceso de ventas, y cadena de suministro.

El trabajo de propuesta mejoramiento se realizó en el capítulo cinco, en el mismo se dio una mejora posible por cada problemática que la empresa tiene en los procesos citados en el capítulo anterior. En este capítulo se creó matrices de calificación de proveedores, reestructuración de las políticas de compra y venta, proyección de ventas en punta de venta, análisis de recuperación de inversión, análisis de inversión de motorizado, análisis costo beneficio.

Además se incluye un cuadro comparativo donde se analizan la problemática actual frente a las mejoras propuestas, y finalmente se adjunta fotografías de evidencias de la propuesta implementada como el punto de venta.

INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo es crear una estabilización económica dentro de la empresa y mantenerla como una amenaza para la competencia desleal.

Debido a los cambios negativos que ha surgido dentro de la empresa y en su entorno, han llevado a "La Selecta" al borde de la quiebra. Por tal motivo se realizó este trabajo como un reto, y como una ayuda a la familia Salazar para sacar adelante esta herencia empresarial, que si bien es cierto es un negocio que podría generar mayores márgenes de ganancia, siempre y cuando tenga una buena administración.

La idea del trabajo a continuación es brindar directrices, planes de acción, mejoras y propuestas que puedan implementarse en la empresa, y que se lleven a cabo de tal manera que los colaboradores se sientan dueños de este gran reto, de revivir "La Selecta".

1 ANTECEDENTES

1.1 DEFINICIONES DE PROCESOS

La ISO 9000 define proceso como:

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

Proceso es la secuencia de pasos, actividades, o tareas con un orden sistemático para la consecución de un objetivo.

También se puede denominar **proceso** a una cadena de actividades mutuamente dependientes una de la otra, en el cual cada eslabón tiene actividades ordenadas a ser desarrolladas para la obtención de n resultado.

Secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente.

Entendiendo **valor** como "todo aquello que se aprecia o estima" por lo que lo percibe a recibir el producto (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad); obviamente valor no es un concepto absoluto si no relativo. (Pérez Fernández de Velásquez, 2010)

Un proceso cuenta con entradas (inputs), que también se los puede denominar requerimientos, salidas (outputs), llamados resultados u objetivos, recursos, que son aquellos que ayudan a lograr lo establecido, y un sistema de control que verifica el cumplimiento de las tareas preestablecidas.

A continuación tenemos una figura que representa un proceso.

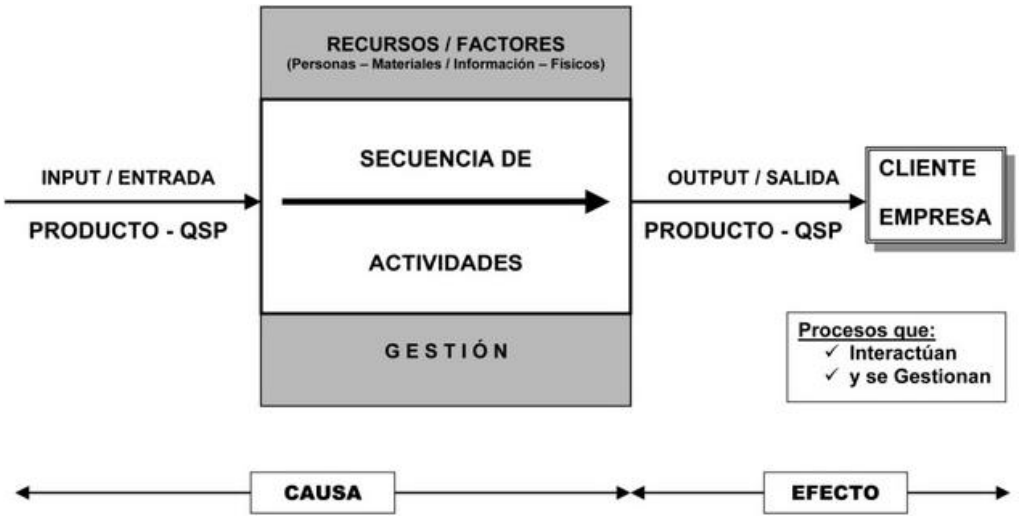


Figura 1: Diagrama de Procesos

Fuente: (Pérez Fernández de Velásquez, 2010, pág. 53)

También conocemos Proceso al "conjunto de actividades que, con un input recibido, es capaz de crear un producto de valor para el cliente". (Alarcón González, 1998)

1.2 PRINCIPIOS Y CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS

Existen varias características que hacen que los procesos del campo de la administración se distingan de los demás:

- Flujo.- Se trata de la metodología utilizada para llevar a cabo la transformación de los inputs en outputs. Es el procedimiento con el cual se procesa el requerimiento previo a la obtención de los resultados esperados.

- Efectividad.- Es lograr las metas propuestas, llegar al resultado deseado a través de mi procedimiento o metodología. Nivel de cumplimiento de los objetivos que se desea o espera.

- Eficiencia.- Tratar de conseguir mis objetivos planteados con la menor cantidad de recursos empleados.

Según ISO 9000: Eficiencia es la "relación entre los resultados alcanzados y los recursos utilizados."

- Tiempo de Ciclo.- Aquel tiempo que tarda una entrada en convertirse en salida. Tiempo transcurrido desde el inicio de un trabajo y la obtención de resultados finales.

"Es el tiempo máximo permitido para trabajar en la elaboración de cada unidad en cada estación." (Krajewski & Ritzman, 2000)

- Costo.- Es uno de las características más imprescindibles del proceso, es el costo equivalente a todo el proceso.

- Límite.- Los límites de las empresas son variables, dependen del tamaño de cada uno de ellas, podrían existir procesos institucionales con un límite más amplio, o departamentales, con una óptica limitante inferior.

- Elementos.- En Administración por procesos existen: input, secuencia de actividades, y output; estos elementos son fundamentales y característicos de la gestión por procesos.

- Factores.- Aquellos que intervienen directamente tales como: personas, materiales, recursos físicos, metodología o planificación del proceso y medio ambiente.

1.3 VENTAJAS DE LA APLICACIÓN DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

Las empresas que utilizan administración por procesos son aquellas que realizan sus operaciones con una gestión eficiente e y estarán sobre aquellas que utilizan una administración tradicional.

Usar una administración basada en procesos implica mucho más que realizar levantamiento de procesos productivos, o disminución de reprocesos, las empresas que utiliza esta gestión están listas al cambio, además estas empresas tienen una integración grupal, manejan eficientemente sus recursos, existen varios sistemas de control de calidad, se manejan bajo estándares internacionales y certificaciones, son más productivas, poseen un mercado fidelizado, y esto lo consiguen gracias a que se enfocan en la satisfacción de los requerimientos de los clientes al máximo.

Estos son los beneficios que gozan las empresas que aplican administración por procesos:

- Apoyo al cumplimiento de objetivos estratégicos de la organización.
- Permite a la organización centrarse en el cliente.
- Optimización del tiempo y costos.
- Permite la restructuración de actividades complejas.
- Previene errores.
- Mejora la calidad de sus productos.
- Optimiza el tiempo de trabajo.
- Mantiene una producción continua.
- Aprovechamiento a un alto nivel de sus colaboradores.

1.3.1 Metodologías de la administración por procesos

Sacristán (2005), argumenta que **5s** son cinco principios japoneses cuyos nombres empiezan con s y que buscan conseguir una fábrica limpia y ordenada. Estos nombres son:

1. **Seiri:** Organizar y Seleccionar.- Se trata de organizar todo, separar lo que sirve de lo que no sirve hy clasificar esto último. Por otro lado, aprovechamos la organización para establecer normar que nos permitan trabajar en los equipos/máquinas sin sobresaltos.

2. **Seiton:** Ordenar.- Tiramos lo que no sirve y establecemos normas de orden para cada cosa.

3. **Seiso:** Limpiar.- Realizar la limpieza inicial con el fin de que el operador/administrativo se identifique con su puesto de trabajo y máquinas/equipos que tenga asignados.

4. **Seiketsu:** Mantener la Limpieza.- A través de gamas y controles, iniciar el establecimiento de los estándares de limpieza, aplicarles y mantener el nivel de referencia alcanzado.

5. **Shitsuke:** Rigor en la aplicación de consignas y tareas.- Realizar la autoinspección de manera cotidiana. Cualquier momento es bueno para revisar y ver cómo estamos, establecer las hojas de control y comenzar su aplicación, mejorar los estándares de las actividades realizadas con el fin de aumentar la fiabilidad de los medios y el buen funcionamiento de los equipos de oficinas.

1.4 CADENA DE SUMINISTROS

La cadena de suministros o también conocida cadena de valor son todos los factores interrelacionados por los cuales pasa el requerimiento del cliente antes de ser despachado al mismo, donde en cada etapa el pedido puede ser modificado (agregar valor) o no.

La Gestión de la Cadena de Suministros es, pues, resultado de la evolución natural de la gestión de logística, cuyo que hacer se realiza silenciosa y cotidianamente, para lograr que los productos adecuados lleguen al lugar adecuado, en el instante adecuado, en las condiciones adecuadas y al costo adecuado.

A primera vista podría pensarse que la cadena de suministros no es más que un conjunto de actividades de abastecimiento, transformación y transporte, enlazados con actividades similares de los proveedores y cliente. Pero esta visión es errada o, al menos, limitada. Una cadena de suministros incluye el proceso de abastecimiento, fabricación y distribución y opera de una manera integrada con ventas, marketing, y desarrollo de nuevos productos, pero se relaciona también con otros procesos de la compañía tales como la fijación de precios o las políticas de pagos a proveedores y de cobranza. (Chávez & Torres-Rabello, 2012)

La clave de una eficiente cadena de suministro está en el cumplimiento de los requerimientos de los clientes, para lo cual primero debe seguir un proceso de identificación de clientes potenciales.

En la cadena de suministros el actor que impulsa moverse el ciclo es la logística.

El Council of Supply Chain Of Management Professionals, dice que:

> La logística es aquella parte de la gestión de la Cadena de Suministros que planifica, implementa y controla el flujo hacia atrás y adelante y el almacenamiento eficaz y eficiente de los bienes, servicios e información relacionada desde el punto de origen al punto de consumo con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los consumidores.

La logística es una red que vincula los diferentes procesos de los diferentes departamentos internos o externo.



Figura 2: Cadena de Valor de Porter

Fuente: (Porter, 1995)

1.5 PROCESOS PRODUCTIVOS

Es la secuencia de actividades que mediante una metodología convierte una materia prima en un producto final, a través de factores como: maquinaria, o mano de obra, que ayudan a la transformación de los materiales.

Por lo tanto los procesos productivos están conformados por los siguientes límites, elementos y factores:

Límites de Procesos

Los límites de los procesos no tienen una representación estable, pese a que estos varían según el tamaño de la empresa. Es suficiente con tener un criterio bien formado y mantenerlo a lo largo de la subsistencia de la empresa, siendo así entendemos que:

- Los límites de los procesos siempre tendrán una unidad de medida, para ser monitoreados.

- Los límites permite conectar procesos interdepartamentales con el resto de procesos (proveedor – cliente).

- El límite inferior de un proceso no se espera nada menos que un producto o servicio con valor.

Tomando en cuenta dichos límites, consideramos que existen tres tipos de procesos:

- Unipersonales
- Funcionales o Intradepartamentales
- Interfuncionales o interdepartamentales

Elementos de los Procesos

Entradas o Input´s.- Son aquellos productos o materia prima que ingresa en la cadena de suministros para ser transformados mediante procesos que alteran su forma natural.

"La existencia del input es lo que justifica la ejecución sistemática del proceso" (Pérez Fernández de Velásquez, 2010)

Insumos o Secuencia de actividades.- Son aquellas etapas en donde los input´s sufren cambios visibles o tácitos agregando valor al producto final.

Salidas o Output´s.- Producto realizado para el cliente final o distribuidor del mismo, elaborado con un valor intrínseco para el usuario al que va destinado.

Factores de los Procesos

- **Personas.-** El factor humano que permite cada etapa del proceso, estos deben estar capacitados, informados, y con el conocimiento suficiente para empezar y terminar cada actividad dentro de un proceso.

- **Materiales.-** Materias primas o semielaboradas que pueden ser tangibles o intangibles en el caso de un servicio.

- **Recursos Físicos.-** También conocidos como herramientas, materiales o insumos que permiten la transformación de la materia prima.

- **Métodos o Planificación del Proceso.-** "Método de trabajo, procedimiento, hoja de proceso, gama, instrucción técnica, instrucción de trabajo, etc. Es la descripción de la forma de utilizar los recursos, quién hace qué, cuándo y muy ocasionalmente el cómo". (Pérez Fernández de Velásquez, 2010)

- **Medio Ambiente.-** Es el entorno en el que se va a desarrollar el proceso.

Representamos a continuación una tabla de un proceso con sus límites, elementos y factores.

Tabla 1: Límites, elementos y factores de un proceso

ENTRADA/INPUT		PROCESO	SALIDA/OUTPUT	
PRODUCTO	PROVEEDOR (*)		PRODUCTO	CLIENTE (*)
CARACTERÍSTICAS OBJETIVAS (Requisitos QSP) CRITERIOS DE EVALUACIÓN	• Operación	PERSONAS • Responsable del proceso. • Miembros del equipo. MATERIALES • Materias primas. • Información. RECURSOS FÍSICOS • Maquinaria y utillaje. • Hardware y software. MÉTODO DE: CAUSAS • Medición/Evaluación: Funcionamiento del proceso. Producto. Satisfacción del Cliente.	CARACTERÍSTICAS OBJETIVAS (Requisitos QSP) CRITERIOS DE EVALUACIÓN EFECTOS	SATISFACCIÓN
MEDIDAS DE		Eficiencia y Eficacia	Cumplimiento	Satisfacción

Fuente: (Pérez Fernández de Velásquez, 2010, pág. 58)

1.5.1 Tipos de procesos productivos

Existen varias clasificaciones de los procesos productivos, pueden ser según el tipo de transformación que sufren:

- Técnicos.- Son aquellos que en su transformación cambian sus propiedades propias de la materia prima.

- De modo.- Manera en la que se realiza la transformación.

- De lugar.- Desplazamiento de los materiales o insumos.

- De tiempo.-Duración de los insumos con el pasar de los días.

A su vez se clasifican según su modo de producción:

- Proceso simple.- Cuando la materia transformada es básicamente una unidad independiente.

- Proceso múltiple.- Cuando el producto es dependiente de otros productos.

2 ANTECEDENTES DE “LA SELECTA”

2.1 HISTORIA

La siguiente información se obtuvo de la persona que empezó las actividades de “La Selecta”, el señor Ángel Salazar, siendo el mismo la primera generación de esta empresa familiar.

A finales de los años 70 se empieza a elaborar y comercializar dulces extraídos de guayaba en la ciudad de Ambato siendo los pioneros y únicos productores la familia Cepeda y la familia Vaca.

Estos productos fueron comercializados en su totalidad en la ciudad de Baños.

En 1987 vino su auge y consigo el problema mayor que enfrentaban los pequeños productores ambateños, puesto que ya no solo se distribuía en la ciudad de Baños, sino también en ciudades grandes como Quito, Cuenca y Guayaquil.

Estos pequeños talleres artesanales enfrentaron problemas de abastecimiento, dando lugar a que uno de esos productores vendiera su equipo con todo su conocimiento sobre la elaboración de dicho dulce.

A inicios de 1988 abre las puertas en el cantón Baños de Agua Santa la fábrica de dulces de guayaba “La Selecta”, siendo la primera generación de la familia Salazar dueños de esta; denominada así por sus propietarios por el proceso minucioso de selección de materia prima, utilización de envases y empaques adecuados, el cumplimiento de las normas de ley y sanidad que hace que sus productos sean garantizados, etiquetas con toda su información requerida por el cliente y por los entes reguladores de las mismas, lo que da seguridad al cliente a la hora de consumir sus comestibles.

Para finales de los años 80 “La Selecta” operaba con maquinaria poco sofisticada como:

- 3 pailas de bronce
- 2 palas de madera tipo remo
- 1 cedazo con armazón de madera y con fondo de lámina metálica
- Plástico
- Molduras de madera
- Cuchillos
- Moldes

Leña común era utilizada como su único combustible, además de materiales de madera para el envasado de los productos hechos de sauce, pino, doncel, puma-maqui, aprovechados por su ventaja de que conservaba el producto en su estado natural.

2.2 MISIÓN, VISIÓN, Y OBJETIVOS

La siguiente información se obtuvo de la empresa en la actualidad, la cual rige en la misma alrededor de 20 años.

2.2.1 Misión

"Crear fidelización con nuestros potenciales clientes, brindándoles productos derivados de guayaba de alta calidad, y un servicio especializado que supere sus expectativas".

2.2.2 Visión

"Convertirse en el mayor productor y distribuidor de productos derivados de guayaba en el Ecuador".

2.2.3 Objetivos

- Convertirse en la empresa líder de Tungurahua a finales del 2020.
- Incrementar las ventas anuales en un 15%.
- Generar 1500 USD de liquidez mensual libre de gastos.
- Reinvertir 10% anual, mas menos 2% para el beneficio de la empresa y los clientes durante los primeros 5 años.

- Innovar un mínimo de 2 productos de calidad al año.

- Captar el 50% de clientes locales.

- Alcanzar el 70% del mercado Ecuatoriano.

- Cubrir el 100% de la demanda anual sin complicaciones.

2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

"La Selecta", es una empresa familiar en su totalidad, ubicando todos ellos los altos mandos, además tienen a 3 personas a cargo de la producción de su producto.

Nivaldo Salazar como actual gerente, y primero al mando de la empresa, supervisa todos los departamentos y da apoyo al área de producción.

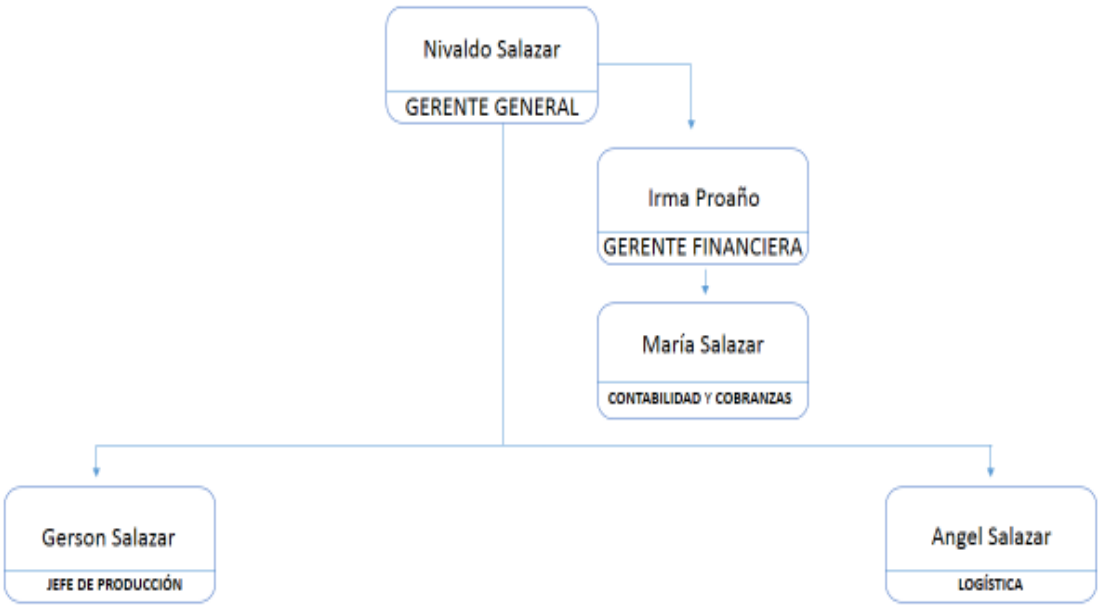


Figura 3: Organigrama Estructural

2.4 FODA

Fortalezas

- Moderna planta de producción
- Personal estable y comprometido
- Empresa con una estructura familiar
- Bodega de recepción de materia prima
- Capacitaciones tomadas por ARCSA
- Desarrollo e investigación
- Maquinaria más sofisticada a la de la competencia local

Oportunidades

- Facilidad de adquisición de crédito
- Apoyo del municipio
- Participación en ferias
- Pionera en la localidad

Debilidades

- Producción Limitada
- Falta de personal capacitado
- Pocos proveedores
- Pocos clientes

- Cartera de clientes excesiva
- Ubicación de la planta expuesta a peligro por causas naturales

Amenazas

- Competencia desleal
- Precios bajos
- Crisis actual del país

2.5 CLIENTES Y COMPETENCIA

2.5.1 Clientes

La Selecta cuenta con clientes dentro y fuera de su localidad, obviamente en un número reducido pese a la competencia.

La empresa distribuye a un total de 43 clientes aproximadamente todos ellos en un formato B2B, distribuidos en nueve diferentes ciudades del Ecuador:

- 20 personas dentro de la ciudad de Baños
- Durán, un cliente
- Guayaquil, un cliente
- Santo Domingo, un cliente
- Quito, cuatro clientes
- Ambato, dos clientes

- Ibarra, cinco clientes
- Cuenca, dos clientes
- Catamayo, siete clientes

Los datos a continuación son estimados por “La Selecta”, y representan las ventas mensuales y anuales por ciudad, ordenados de mayor a menor según ventas mensuales.

Tabla 2: Ventas totales

	Número de Clientes	Ciudad	Ventas Mensuales	Ventas Anuales
	20	Baños	$ 4.000,00	$ 48.000,00
	7	Catamayo	$ 1.000,00	$ 12.000,00
	5	Ibarra	$ 550,00	$ 6.600,00
	4	Quito	$ 515,00	$ 6.180,00
	2	Ambato	$ 200,00	$ 2.400,00
	2	Cuenca	$ 180,00	$ 2.160,00
	1	Santo Domingo	$ 50,00	$ 600,00
	1	Guayaquil	$ 50,00	$ 600,00
	1	Durán	$ 25,00	$ 300,00
TOTAL	**43**		**$ 6.570,00**	**$ 78.840,00**

Fuente: “La Selecta”

2.5.2 Competencia

Con el pasar de los años se han implementado nuevas fábricas de elaboración de Dulce de Guayaba algunas, aún subsisten. Se tiene alrededor de 6 fábricas operando en la actualidad en Tungurahua, incluyendo a “La Selecta”.

La mayoría de estas opera en la ciudad de Baños. Y aunque no todas tienen permisos legales, sanitarios, entre otros, operan de igual manera, abasteciendo la mayor parte del mercado local, gracias a sus precios bajos, dificultando así la

subsistencia de las demás fábricas entre ellas “La Selecta”. Este es el listado de las empresas localizadas en Tungurahua.

- Dulces Tradición (Ambato)
- Danita (Ambato)
- El Viejo Pedro (Baños)
- La Baneñita (Baños)
- La Colmena (Baños)

2.6 TIPOS DE PRODUCTOS

“La Selecta” cuenta con un total de 33 productos elaborados a base de guayaba y mezclados con diferentes variedades de confites, que se divide en:

- Corazones de madera
  - Corazón Grande
  - Corazón Mediano
  - Corazón Pequeño
  - Corazón Bebe
  - Corazón Enano
- Cajas de madera
  - Cuarta
  - Chica

  - Mediana
  - Piojo

- Cortados

  - Cortado Gigante
  - Cortado Mediano
  - Cortado Chico
  - Cortado Gloria

- Glorias Enfundadas

  - Gloria x 15
  - Gloria x 12
  - Gloria x 6
  - Gloria x 5

- Bandejas Guayaba

  - Bandeja 8 corazones
  - Bandeja 6 corazones
  - Bandeja 8 estrellas

- Bandeja de Leche y Guayaba

  - Bandeja Baños

  - Bandeja Amor
  - Bandeja Mamá
  - Bandeja Papá
  - Bandeja Love

- Bandejas de Fondant

  - Baños
  - Amor
  - Mamá
  - Papá
  - Love

Este trabajo está enfocado al estudio de 7 de sus productos más vendidos, entre ellos:

- Tarrinas Mixtas.- Dulce de guayaba con ajonjolí, grajeas, maní, azúcar, coco y chocolate.

- Tarrina Ajonjolí.- Dulce de guayaba con ajonjolí.

- Tarrina Grajea-. Dulce de guayaba con grajeas.

- Tarrina Maní.- Dulce de guayaba cubierto de maní.

- Tarrina Azúcar.- Dulce de guayaba con una envoltura de azúcar.

- Tarrina Coco.- Dulce de guayaba envuelto de coco rallado.

- Tarrina Chocolate.- Dulce de guayaba con una capa de chocolate.

Todos los productos cuentan con su etiqueta determinada, informe nutricional, semáforo, registro sanitario, etc.

Las tarrinas tienen un peso de 250 gr con una desviación estándar de 5 gr.

A continuación se reflejan los costos para la producción de 500 tarrinas ya sean mixtas, de ajonjolí, grajeas, maní, azúcar, coco o chocolate.

Los costos son prácticamente similares ya que se invierte la misma cantidad de tiempo, insumos, personal, recursos, etc., únicamente cambia el proceso final que es la mezcla del producto base (dulce de guayaba) con el confite determinado.

Tabla 3: Costos totales

Materia Prima, Mano de Obra, Costos Indirectos	Unidad	Costo	Costo Unitario
Tarrinas polipropileno (paquete 500 un)	500	$ 25,00	$ 0,05000
Guayaba (8 cajas)	1	$ 3,00	$ 0,04800
Azúcar (1 quintal)	1	$ 35,00	$ 0,07000
Combustible (1 tanque)	1	$ 3,00	$ 0,00600
Colorante	1	$ 0,50	$ 0,00100
Mano de Obra			$ 0,47000
Servicios Básicos			$ 0,10000
Costo Total unitario x tarrina			**$ 0,7450**
PVP			**$ 1,00**

Fuente: "La Selecta"

Para saber cómo se obtuvo el costo de la materia prima adjuntamos a continuación cálculos, tomando en cuenta que para la producción de 500 unidades (tarrinas), se

estima en tiempo de producción de un día y medio. Por lo tanto la fábrica produce 500 tarrinas semanales.

Tabla 4: Mano de obra

Mano de Obra				
Personal	**Sueldo semanal**	**Sueldo Mensual**	**Horas al mes**	**Costo x Hora**
Supervisor	$ 90,00	$ 360,00	48	$ 7,5000
Ayudante	$ 80,00	$ 320,00	48	$ 6,6667
Ayudante	$ 65,00	$ 260,00	48	$ 5,4167

Fuente: "La Selecta"

Tabla 5: Distribución de costos

	Tiempo Producción	**Costo**	**Costo x tarrina**
Supervisor	12	$ 90,00	$ 0,18
Ayudante	12	$ 80,00	$ 0,16
Ayudante	12	$ 65,00	$ 0,13
TOTAL			**$ 0,47**

Fuente: "La Selecta"

El costo unitario por tarrina es de 0.75$ aproximadamente, este costo varía según la temporada, puesto que el precio de la materia prima puede subir o bajar.

El producto se vende a un valor de 1.00$, lo cual da un margen de ganancia de 0.25$ por unidad.

2.7 PROCESOS PRODUCTIVOS ACTUALES

Los procesos productivos tomados como tema de estudio en este trabajo son similares para cada uno de los 7 productos.

1. **Recepción de la materia prima.-** Se recepta las materias primas principales como la guayaba, que se realiza el pedido de 60 – 80 cajas semanales, y azúcar un pedido de 10 quintales a la semana.

2. **Análisis organoléptico.-** Que es básicamente de toda la materia prima recibida se toma una muestra y se hace una valoración cualitativa con todos los sentidos (vista, gusto, olfato, etc.).

3. **Cocción en pailas de bronce**

4. **Trituración con una mezcladora manual**

5. **Extracción de la pulpa en una máquina despulpadora**

6. **Limpieza de la paila previa a la cocción de la pulpa**

7. **Cocción de la pulpa.-** La cocción se realiza a 75 grados y con la cantidad exacta de azúcar.

8. **Medición de los grados Brix.-** Mediante el brixómetro o reflexómetro, hasta que llegue al punto exacto requerido por la fórmula. Al momento que alcance los grados correctos realizar la cocción por aproximadamente 3 o 4 horas.

9. **Levantamiento de la masa.-** Tras las horas exactas de cocción tenemos como resultado una masa (dulce), la cual la dejamos enfriar en moldes de acero inoxidable.

10. **Enfriamiento.-** Se lo hace por aproximadamente por 24 horas.

11. **Corte.-** Se corta manualmente el dulce enfriado con los moldes adecuados.

12. **Envoltura.-** Se mezcla el producto con el confite que se desea.

13. **Envasado y Etiquetado.-** Se envasa en su recipiente con un peso de 250 gr y una desviación estándar de 5 gr.

El paso número 12 es el único que cambia el producto final, ya que es el proceso en el cual untamos el aderezo, entre ellos tenemos: ajojolí, grajeas, coco rallado, maní, chocolate, azúcar, y una combinación de todas ellas.

3 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

3.1 COMPRA DE MATERIA PRIMA ACTUAL

La compra de materia prima es un factor crítico a la hora de hablar de la producción y de los costos que esta implica.

Uno de los principales problemas de liquidez que enfrenta “La Selecta”, está reflejado en su proceso de compra de materia prima, y en su política.

En los diferentes meses del año existen variaciones a la hora de adquirir la materia prima, tanto en el precio como en la disponibilidad.

La empresa adquiere guayaba de diferentes proveedores ubicados en las diferentes regiones del país, costa, sierra y oriente.

Ecuador es un país que cuenta únicamente con dos estaciones en el año, verano e invierno; este factor es clave a la hora de adquirir la materia prima principal de la empresa.

Este factor es el que obliga a diversificar sus proveedores alrededor de todo el territorio ecuatoriano.

Tabla 6: Precios por meses y regiones por cada caja de guayaba

	Escases	Auge
Costa	sept - nov / 9- 7$	dic - agos / 3 - 5$
Sierra	jun - sept / 9 - 7$	oct - may / 3 - 5$
Oriente	dic - febrero / 9 - 7$	mar - nov / 3 - 5$

Fuente: "La Selecta"

Esta tabla explica a variación de los precios en cuanto a los proveedores en las diferentes regiones y las épocas del año.

El fuerte invierno, y las lluvias continuas ayudan a engrosar la producción y agilitar la cosecha para los proveedores de la ciudad de Macas y Chaco, en el Oriente ecuatoriano, al igual que a los productores de la Costa (Santo Domingo) y Sierra (Patate, Chillanes).

Cuando existe un auge de producción gracias al factor clima el precio por caja de guayaba oscila de 3 – 5$, y en los meses de escases pueden subir hasta 9$.

Sin embargo a pesar que la mayoría de productores ya tienen establecidos sus precios, los aumentan en festividades y feriados, como:

*Carnaval

*Semana Santa

*Año Nuevo

*Fiestas del Quinche

*Fiestas de Baños

*Caminatas de la Fe (Quinche)

*Caminatas de la fe (Baños)

En estas fechas incluso dependiendo como está el mercado en la actualidad podrían llegar a un precio mayor a los 9$ por caja de guayaba, lo que perjudica la producción y por ende las ventas de “La Selecta”.

La azúcar también tiene variación excesiva en sus precios van de un rango de 35 – 45$ por quintal. Desde el pasado febrero con la devaluación del peso colombiano existe más contrabando del normal que las autoridades aún no han podido controlar, lo que perjudica a los ingenios azucareros nacionales como a los consumidores, tal es el caso de “La Selecta” que compra azúcar al mismo precio o incluso a un precio más elevado, pese que es un insumo de contrabando.

La política de compra, es uno de los principales factores que influyen en la falta de liquidez dentro de “La Selecta”. En cuanto a la compra de guayaba los proveedores dan 15 días de crédito, y en la compra de azúcar “La Selecta” recibe 45 días de crédito.

A continuación se analizarán cuatro escenarios de cómo afecta a los costos de cada tarrina de guayaba, la compra de materia prima con precios elevados.

Escenario 1: Precio de caja de Guayaba a su máximo.

Tabla 7: Escenario 1

Materia Prima, Mano de Obra, Costos Indirectos	Unidad	Costo	Costo Unitario
Tarrinas polipropileno (paquete 500 un)	500	$ 25,00	$ 0,05000
Guayaba (8 cajas)	1	$ 9,00	$ 0,14400
Azúcar (1 quintal)	1	$ 35,00	$ 0,07000
Combustible (1 tanque)	1	$ 3,00	$ 0,00600
Colorante	1	$ 0,50	$ 0,00100
Mano de Obra			$ 0,47000
Servicios Básicos			$ 0,10000
Costo Total unitario x tarrina			**$ 0,8410**
PVP			**$ 1,00**
Margen de Ganancia por Tarrina			**15,90%**

Fuente: "La Selecta"

Con un precio de la caja de Guayaba a 9$, la empresa produce las mismas 500 tarrinas, y a un precio de venta al público (intermediarios) de 1$, está generando un margen de ganancia de 15.90% por tarrina.

Analizando el punto de equilibrio en este primer escenario, con los siguientes costos fijos y variables mensuales.

Tabla 8: Costos – Escenario 1

COSTOS VARIABLES MENSUALES			
DETALLE	**UNIDADES**	**COSTO UNIT**	**COSTO TOTAL**
Guayaba (cajas)	32	$ 9,00	$ 288,00
Azucar (quintales)	3	$ 35,00	$ 105,00
Empaque	2000	$ 0,05	$ 100,00
Mano de Obra	2000	$ 0,47	$ 940,00
Combustible	2000	$ 0,006	$ 12,00
Coloante	2000	$ 0,001	$ 2,00
TOTAL			**$ 1.447,00**

COSTOS FIJOS MENSUALES			
DETALLE	**UNIDADES**	**COSTO UNIT**	**COSTO TOTAL**
Servicios Basicos	2000	$ 0,10	$ 200,00
TOTAL			**$ 200,00**

P.E. (cantidades)	**1608**
COSTO VARIABLE TOTAL	**$ 160,78**
INGRESO TOTAL	**$ 1.607,78**

Fuente: "La Selecta"

"La Selecta" debería vender más de 1608 tarrinas al mes para generar ganancia líquida.

Escenario 2: Precio de quintal de azúcar a su máximo.

Tabla 9: Escenario 2

Materia Prima, Mano de Obra, Costos Indirectos	Unidad	Costo	Costo Unitario
Tarrinas polipropileno (paquete 500 un)	500	$ 25,00	$ 0,05000
Guayaba (8 cajas)	1	$ 3,00	$ 0,04800
Azúcar (1 quintal)	1	$ 45,00	$ 0,09000
Combustible (1 tanque)	1	$ 3,00	$ 0,00600
Colorante	1	$ 0,50	$ 0,00100
Mano de Obra			$ 0,47000
Servicios Básicos			$ 0,10000
Costo Total unitario x tarrina			**$ 0,7650**
PVP			**$ 1,00**
Margen de Ganancia por Tarrina			**23,50%**

Fuente: "La Selecta"

En este segundo escenario se observa que con el máximo precio de la azúcar y con el mínimo precio de la guayaba, la empresa genera un margen de utilidad de 23.50% por tarrina.

Tabla 10: Costos – Escenario 2

COSTOS VARIABLES MENSUALES			
DETALLE	**UNIDADES**	**COSTO UNIT**	**COSTO TOTAL**
Guayaba (cajas)	32	$ 3,00	$ 96,00
Azucar (quintales)	3	$ 45,00	$ 135,00
Empaque	2000	$ 0,05	$ 100,00
Mano de Obra	2000	$ 0,47	$ 940,00
Combustible	2000	$ 0,006	$ 12,00
Coloante	2000	$ 0,001	$ 2,00
TOTAL			**$ 1.285,00**

COSTOS FIJOS MENSUALES			
DETALLE	**UNIDADES**	**COSTO UNIT**	**COSTO TOTAL**
Servicios Basicos	2000	$ 0,10	$ 200,00
TOTAL			**$ 200,00**

P.E. (cantidades)	**1428**
COSTO VARIABLE TOTAL	**$ 142,78**
INGRESO TOTAL	**$ 1.427,78**

Fuente: "La Selecta"

Pero debería vender al mes más de 1428 tarrinas para tener una ganancia después de costos y gastos.

Escenario 3: En el peor de los casos, cuando el precio de la azúcar y la guayaba estén a su máximo.

Tabla 11: Escenario 3

Materia Prima, Mano de Obra, Costos Indirectos	Unidad	Costo	Costo Unitario
Tarrinas polipropileno (paquete 500 un)	500	$ 25,00	$ 0,05000
Guayaba (8 cajas)	1	$ 9,00	$ 0,14400
Azúcar (1 quintal)	1	$ 45,00	$ 0,09000
Combustible (1 tanque)	1	$ 3,00	$ 0,00600
Colorante	1	$ 0,50	$ 0,00100
Mano de Obra			$ 0,47000
Servicios Básicos			$ 0,10000
Costo Total unitario x tarrina			**$ 0,8610**
PVP			**$ 1,00**
Margen de Ganancia por Tarrina			**13,90%**

Fuente: "La Selecta"

En un escenario muy negativo, donde el precio de las materias primas principales han alcanzado su precio máximo, se obtiene un margen de ganancia por tarrina del 13.90%.

Sin duda este sería el peor escenario, seguido del escenario 1, el precio al máximo de la guayaba, lo que nos permite deducir técnicamente que las alteraciones en el precio de la guayaba es un factor muy importante y difícil de ignorar.

Tabla 12: Costos Escenario 3

COSTOS VARIABLES MENSUALES			
DETALLE	**UNIDADES**	**COSTO UNIT**	**COSTO TOTAL**
Guayaba (cajas)	32	$ 9,00	$ 288,00
Azucar (quintales)	3	$ 45,00	$ 135,00
Empaque	2000	$ 0,05	$ 100,00
Mano de Obra	2000	$ 0,47	$ 940,00
Combustible	2000	$ 0,006	$ 12,00
Coloante	2000	$ 0,001	$ 2,00
TOTAL			**$ 1.477,00**

COSTOS FIJOS MENSUALES			
DETALLE	**UNIDADES**	**COSTO UNIT**	**COSTO TOTAL**
Servicios Basicos	2000	$ 0,10	$ 200,00
TOTAL			**$ 200,00**

P.E. (cantidades)	**1641**
COSTO VARIABLE TOTAL	**$ 164,11**
INGRESO TOTAL	**$ 1.641,11**

Fuente: "La Selecta"

En el escenario 3, la empresa debería vender más de 1641 tarrinas para obtener ganancia después de costos.

Escenario 4: En el mejor de los casos, en los cuales la empresa compra materia prima, guayaba y azúcar, al menor precio.

Tabla 13: Escenario 4

Materia Prima, Mano de Obra, Costos Indirectos	Unidad	Costo	Costo Unitario
Tarrinas polipropileno (paquete 500 un)	500	$ 25,00	$ 0,05000
Guayaba (8 cajas)	1	$ 3,00	$ 0,04800
Azúcar (1 quintal)	1	$ 35,00	$ 0,07000
Combustible (1 tanque)	1	$ 3,00	$ 0,00600
Colorante	1	$ 0,50	$ 0,00100
Mano de Obra			$ 0,47000
Servicios Básicos			$ 0,10000
Costo Total unitario x tarrina			**$ 0,7450**
PVP			**$ 1,00**
Margen de Ganancia por Tarrina			**25,50%**

Fuente: "La Selecta"

Tabla 14: Costos Escenario 4

COSTOS VARIABLES MENSUALES			
DETALLE	**UNIDADES**	**COSTO UNIT**	**COSTO TOTAL**
Guayaba (cajas)	32	$ 3,00	$ 96,00
Azucar (quintales)	3	$ 35,00	$ 105,00
Empaque	2000	$ 0,05	$ 100,00
Mano de Obra	2000	$ 0,47	$ 940,00
Combustible	2000	$ 0,006	$ 12,00
Coloante	2000	$ 0,001	$ 2,00
TOTAL			**$ 1.255,00**

COSTOS FIJOS MENSUALES			
DETALLE	**UNIDADES**	**COSTO UNIT**	**COSTO TOTAL**
Servicios Basicos	2000	$ 0,10	$ 200,00
TOTAL			**$ 200,00**

P.E. (cantidades)	**1394**
COSTO VARIABLE TOTAL	**$ 139,44**
INGRESO TOTAL	**$ 1.394,44**

Fuente: "La Selecta"

Y con un escenario modelo como este, en el que la empresa adquiere sus materias primas al más bajo precio, están generando un margen de 25.5% en cada tarrina, y con un punto de equilibrio de 1394 tarrinas mensuales, que es menor al de los otros tres escenarios anteriores.

3.2 PROCESO DE PRODUCCIÓN ACTUAL

Los empleados de “La Selecta” tienen libertad en cuánto a la producción, no tienen establecido lo que deben producir al día, simplemente hacen lo que pueden sin ningún esfuerzo excesivo. El equipo de producción carece de liderazgo, cuando el gerente no está, su producción es ineficiente, las mudas, desperdicios, productos mal elaborados se duplican.

El sistema de cocción desperdicia por ley el 30% de cada tanque de gas, debido a que las hornillas son demasiado grandes. Para poder terminar una parada el gas debe estar completamente lleno, por lo tanto se desperdicia dicho porcentaje de cada tanque.

Cubrir las mismas cantidades en cuanto a la demanda durante todo el año, es un reto casi imposible para la empresa, por la escases y el precio elevado de la materia prima en algunas épocas del año.

El proceso de enfriamiento al natural del dulce sobre las planchas de acero inoxidable tiene una duración de 24 horas, lo que retarda la producción y desvía el trabajo de la mano de obra en otras actividades de menor importancia.

3.3 VENTAS

La excesiva competencia local desleal perjudica totalmente las ventas de “La Selecta”, y la relación con sus clientes.

Dicha competencia disminuye sus precios de venta a un precio difícil de competir, de la mano de una política de ventas de 2 a 5 meses de crédito se convierte en una fuerte amenaza para “La Selecta”.

Se ha comprobado que la competencia maneja dichos precios gracias a la calidad de su materia prima, y al proceso de elaboración de su producto.

3.4 CADENA DE SUMINISTROS ACTUAL

La cadena de suministro que maneja “La Selecta” en la actualidad es la siguiente:

Se empieza con la recepción de materia prima, de diferentes proveedores y con distinto nivel de reposición de inventario.

Se recibe la guayaba en las bodegas de la planta, la cual pasa a ser supervisada por dos trabajadores del área de producción. La materia prima selecta es almacenada para su transformación.

Se realiza la producción en el lapso de dos días, enseguida se acopia el producto terminado en el área de almacenamiento.

Un agente de ventas recorre las calles de la localidad tomando el pedido de sus clientes, en caso de ser clientes no locales, el mismo agente se contacta con ellos vía telefónica para captar su requerimiento y acuerda formas de pago y envíos.

El agente envía pedidos de productos, formas de envíos y acuerdos de pago a la Gerente Financiera, la misma que comunica a Jefe de Producción, él, es el encargado de entregar los pedidos listos para ser despachados al Jefe de Logística el mismo que se encarga del trámite del envío del producto.

Finalmente el Gerente General verifica pedidos de productos, y remite orden de producción al Jefe de Producción.

A continuación observamos unos gráficos que representa el proceso que debe seguir el producto desde la recepción de la materia prima hasta llegar al cliente.



Figura 4: Cadena de Suministros

Fuente: "La Selecta"

Además ubicamos un diagrama de flujo de la cadena de suministros actual que mantiene "La Selecta".

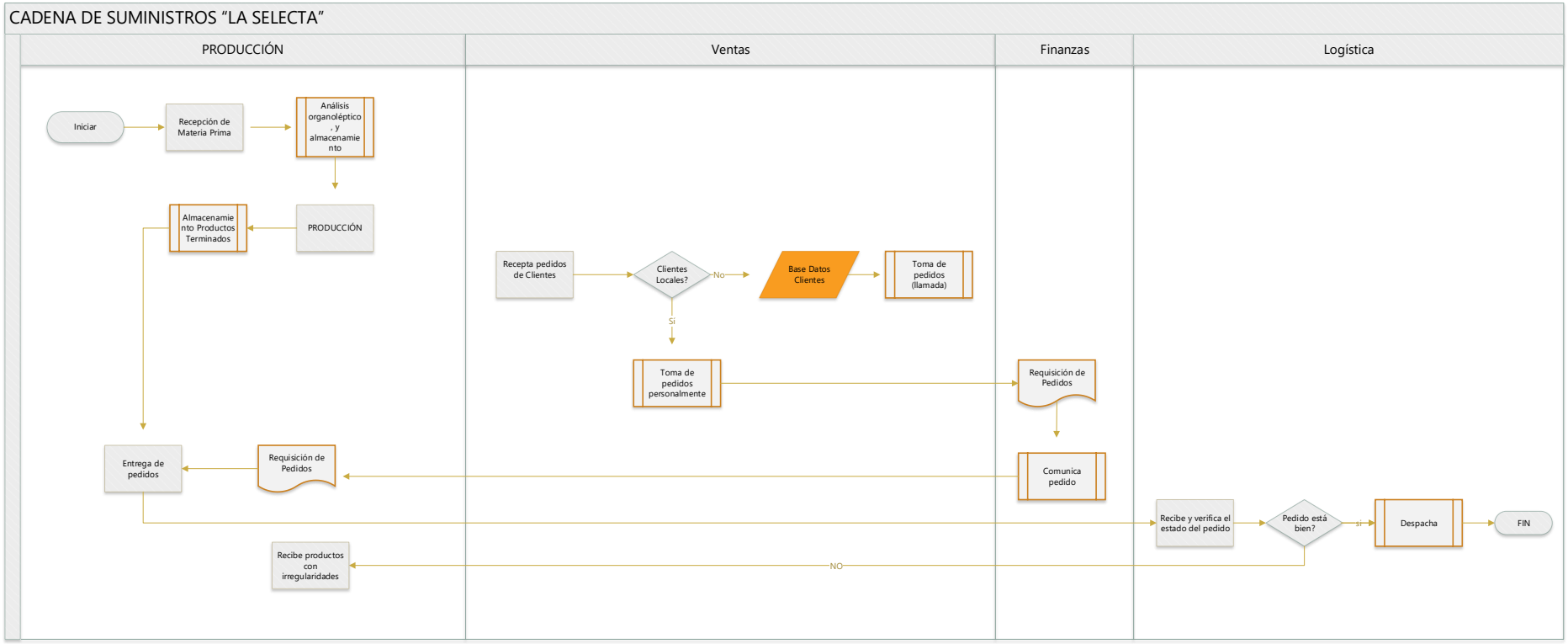


Figura 5: Diagrama de Flujo de Cadena de Suministros

Fuente: "La Selecta"

Dentro de esta cadena de suministros la empresa lucha con diferentes problemas tales como:

La falta de un servicio de transporte propio para realizar las entregas de su producto dentro del cantón, lo cual perjudica los tiempos de entrega, además causa confusiones en los pedidos por transportistas ajenos a la empresa.

“La Selecta” gasta alrededor de 250$ mensuales en cooperativas de transporte, ya sean taxis o camionetas, para despachar sus productos en los diferentes puntos de la localidad, realizar compras para la producción (maní, grajeas, coco rallado, etc.), o comprar los alimentos para los colaboradores, lo cual no es muy rentable para la empresa.

Además se refleja un problema inmerso dentro de la política de proveedores, ya que “La Selecta” no tiene establecido, días ni horas exactos para la recepción de materia prima, lo que implica pérdidas, retrasos, y registros demudas en la producción.

4 PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS

4.1 COMPRA DE MATERIA PRIMA PROPUESTA

Al ver los problemas que "La Selecta" enfrenta en el proceso de Compra de materia prima, se propone las siguientes estrategias de mejora:

- **Alianza y diversificación con proveedores.-** Tratar de negociar los insumos con los proveedores a un solo precio durante todo el año, acordando la compra de cantidades mínimas con cada proveedor, ayuda a establecer un precio de venta al público constante, y facilita la elaboración de presupuestos a mediano y largo plazo.

  Contar mínimo con 3 o más proveedores para cada insumo es vital para la producción continua de la empresa. Además utilizar matriz para calificar proveedores con diferentes parámetros de interés de la empresa puede ayudar a tomar mejores decisiones a la hora de realizar la compra.

  Partiendo de la premisa de que todo lo que es medible se puede mejorar, se recomienda implementar indicadores para medir productividad, eficiencia y eficacia.

Indicadores:

- # Envasadores / productos envasados = mide el % de eficiencia de los envasadores.

- Guayaba en buenas condiciones / guayabas recibidas = % de guayabas de calidad.

- Pedidos a la semana / pedidos despachados a la semana = % cumplimiento en entrega de pedidos.

- Tiempo de producción del producto / Tiempo de entrega del producto = Tiempo de permanencia del producto en bodega.

- **Clasificación de Proveedores.-** Mediantes matrices calificar a los proveedores, tomando en cuenta los factores más relevantes.

Tabla 15: Matriz para calificar a proveedores de Guayaba

Producto:	Guayaba		
CRITERIOS	**PROVEEDOR**		
	A	**B**	**C**
Tiempo de entrega			
Crédito			
Calidad del Producto			
Servicio al cliente			
Servicio post - venta			
Disponibilidad del producto durante todo el año			
PONDERACIÓN PORCENTUAL			

Fuente: "La Selecta"

Tabla 16: Matriz para calificar a proveedores de Azúcar

Producto:	Azúcar		
CRITERIOS	**PROVEEDOR**		
	A	**B**	**C**
Tiempo de entrega			
Crédito			
Calidad del Producto			
Servicio al cliente			
Servicio post - venta			
Disponibilidad del producto durante todo el año			
Procedencia			
PONDERACIÓN PORCENTUAL			

Fuente: "La Selecta"

Estas dos matrices tienen la misma funcionalidad, saber que proveedor es el de mayor trascendencia e importancia para la empresa.

Se asigna un puntaje de 1-5, siendo 5 el valor con el que la empresa está completamente de acuerdo o satisfechos con el criterio y "1" a aquellos que no cumplen con lo esperado. El porcentaje total se obtiene de la siguiente fórmula:

Ponderación Porcentual = [$\sum$ (ponderaciones de criterios por proveedor) / Número Total de criterios]/Valor más alto de ponderación * 100%

- **Política de compra.-** Renegociar el precio a convenir con un esquema ganar – ganar, con una frecuencia de una vez por año, mientras menos fluctuaciones afecten a los precios de la materia prima se tendrá una mejor estabilidad en cuanto a costos y una ventaja a la hora de establecer mi estrategia de precio de venta al público.

La calidad de los productos a recibir debe ser óptimas en cada una de las entregas.

Establecer días y horas para la recepción de la materia prima.

Tener la política implícita en la planta y otra entregárselos a los proveedores

En cuanto a la responsabilidad financiera tratar de conseguir el mayor tiempo de crédito. Esta estrategia dará tiempo a la empresa de vender sus productos y generar liquidez antes de pagar sus deudas.

4.2 PROCESO DE PRODUCCIÓN PROPUESTO

Como plan de mejora a los problemas encontrados en el levantamiento de información se recomienda:

- **Trabajo por objetivos.-** Un trabajo por horas no implica que el trabajador sea productivo al final de la jornada, se debe inclinar a la organización y a su equipo a cumplir metas predeterminadas al día o a la semana, implementar controles a cargo del gerente para verificar si se cumplieron los objetivos previstos y en qué circunstancias y calidad se las hizo.

  Otorgar un incentivo, o bono al empleado que cumplió con el mayor número de objetivos, a la semana y que puedan ser verificados.

- **Innovación.-** Si bien es cierto la competencia en este campo demora alrededor de 2 – 3 semanas en copiar los productos que a la empresa le va bien. Actualmente "La Selecta" cuenta con 33 productos entre propios y productos emitados responsablemente de la competencia.

  Se aconseja innovar productos mensualmente, productos novedosos temporales o permanentes, aprovechando las festividades del año, por ejemplo, Navidad, San Valentín, Fiestas de Quito, etc.

- **Sistema de calentamiento.-** Para aprovechar los recursos disponibles, se deberían ajustar o cambiar los conductos que van del tanque de gas hacia las hornillas para aprovechar ese 30% sobrante en cada tanque.

  Con una mayor inversión a largo plazo se puede cambiar el sistema de calentamiento de combustible a vapor, implementando calderas que a su vez agilita el proceso de cocción con combustible que normalmente demora de 3 a 4 horas, con un sistema a vapor el tiempo de cocción tardaría de 25 a 35 minutos aproximadamente.

- **Nuevos productos otras frutas.-** En la época de escases de materia prima ya mencionada, se debe cubrir de todos modos la demanda requerida por los clientes. Así que se aconseja utilizar otro tipo de fruta de la misma consistencia de la guayaba como el tomate de árbol, babaco, etc., para realizar un nuevo dulce o una producción de guayaba mezclado con otras frutas, con el objetivo de no dejar de producir y cubrir esa falta de materia prima con un "nuevo sabor".

- **Proceso de Enfriamiento y Corte.-** El proceso de enfriamiento tiene una duración de 24 horas, antes de eso no se puede procesar la masa de dulce para ser cortada. Dicho proceso detiene completamente la producción.

  El dulce de guayaba es colocado sobre planchas de acero inoxidable que se las ubica dentro del área de producción, en el cual tiene un ambiente cerrado de más de 30 grados centígrados.

  Para agilitar este proceso "La Selecta", debe aislar las planchas fuera del área de producción, a una menor temperatura para su enfriamiento más rápido.

  El proceso de corte es otra actividad que conlleva mucho tiempo a más de un trabajador, ya que los mismos van cortando con moldes individuales trozo por trozo, además que de esta manera generan un 15% de desperdicio en una parada de dulce de 1.25 cm de largo por 0.55 cm de ancho.

  Se propone construir una maquina cortadora en forma de prensa con medidas de 0.55 cm de ancho, el cuál pueda cortar con un solo movimiento en forma de prensa, sin mucho esfuerzo, y disminuyendo desperdicios la misma cantidad que un colaborador lo hace en un promedio de 12 minutos.

4.3 PROCESO DE VENTAS PROPUESTO

- **Ventas al cliente final.-** La empresa al vender sus productos a intermediarios es aquel que más trabajo realiza y que menos ingresos tiene, mientras que los

terceros vende este producto a 2.00 $ a cliente final, es decir, solo por comprar al comprar a “La Selecta” y vender al cliente final generan una ganancia de 1.00$ por cada tarrina.

Por lo tanto se recomienda abrir un punto de venta en la misma fábrica, y promocionar las compras de derivados de guayaba en la misma planta de producción a los hoteles, agencia de viajes dentro de la ciudad, incluido chivas y demás; generando un atractivo turístico más que ofertar a los visitantes nacionales y extranjeros.

Ofertando los mismos productos con un descuento del 25 – 50%, de los intermediarios.

Además considerar los pros y contras que puede acarear esta decisión, como la disminución de ventas a terceros de la localidad y la inversión aproximada de la adecuación del punto de venta.

Tabla 17: Inversión en Activos para Adecuaciones de Punto de Venta

Adecuacions Punto de Venta	
Mostradores y Estantería	$ 1.600,00
Rótulo	$ 700,00
Mesa de acero inoxidable	$ 1.500,00
Muebles y enseres	$ 500,00
Total	$ 4.300,00

Fuente: “La Selecta”

Tabla 18: Ventas mensuales

Ventas Mesuales en Punto de Venta					
PRODUCTO	Cantidad	Costo	PVP	Margen c/tarrina	Utilidad Mensual
Tarrinas de Dulce de Guayaba	500,00	$ 1,00	$ 1,75	$ 0,75	$ 375,00

Fuente: "La Selecta"

Considerando una venta de 500 tarrinas mensuales a un PVP a cliente final de 1,75$ (25% menos que la competencia), la empresa genera un ingreso de 375,00 $ mensuales, considerando un costo de 1,00$, manteniendo el margen de utilidad del costo real para ingresos a la fábrica.

Teniendo en cuenta los 375,00$ para pagos de la inversión en adecuaciones.

Tabla 19: Recuperación de Inversión

Recuperación de la Inversión	
Ingreso Mensual x 500 tarrinas	$ 375,00
Inversión en adecuaciones	$ 4.300,00
Tiempo de recuperación de la inversión (meses)	11,47

Fuente: "La Selecta"

La empresa podría recuperar su inversión en un lapso menor a 12 meses, únicamente tomando en cuenta la línea de tarrinas ofertada por "La Selecta", sin tomar en cuenta los demás productos que la empresa oferta.

4.4 CADENA DE SUMINISTROS PROPUESTA

Se aconseja hacer una inversión mínima para la adquisición de un motorizado, aprovechando que los pedidos dentro de la ciudad no son de gran cantidad.

Tabla 20: Información de Motorizado

Precio	Marca	Cilindraje	Combustible	Capacidad Carga
$ 2.500,00	Sukida	250 cc	Gasolina	0,5 tonelada

Fuente: "La Selecta"



Figura 6: Motorizado

Fuente: "La Selecta"

Tabla 21: Amortización de préstamo

Crédito Financiero — Monto: 2500$
Banco del Pacífico — Tasa de interés:16,06%
Plazo: 18 meses

Cuota	Fecha	Capital inicial	Amortización mensual de capital	Interés mensual	Total cuota financiera	Saldo Capital	Seguro de desgravamen	Total seguros	Total a pagar
1	02/01/1900	$ 2,500,00	$ 123,62	$ 33,60	$ 157,22	$ 2,376,38	$ 1,15	$ 1,15	$ 158,37
2	25/08/2016	$ 2,376,38	$ 125,42	$ 31,80	$ 157,22	$ 2,250,96	$ 1,10	$ 1,10	$ 158,32
3	24/09/2016	$ 2,250,96	$ 127,22	$ 30,00	$ 157,22	$ 2,123,74	$ 1,04	$ 1,04	$ 158,26
4	24/10/2016	$ 2,123,74	$ 128,72	$ 28,50	$ 157,22	$ 1,995,02	$ 0,98	$ 0,98	$ 158,20
5	23/11/2016	$ 1,995,02	$ 130,52	$ 26,70	$ 157,22	$ 1,864,50	$ 0,92	$ 0,92	$ 158,14
6	23/12/2016	$ 1,864,50	$ 132,32	$ 24,90	$ 157,22	$ 1,732,18	$ 0,86	$ 0,86	$ 158,08
7	22/01/2017	$ 1,732,18	$ 134,12	$ 23,10	$ 157,22	$ 1,598,06	$ 0,80	$ 0,80	$ 158,02
8	21/02/2017	$ 1,598,06	$ 135,92	$ 21,30	$ 157,22	$ 1,462,14	$ 0,74	$ 0,74	$ 157,96
9	23/03/2017	$ 1,462,14	$ 137,72	$ 19,50	$ 157,22	$ 1,324,42	$ 0,68	$ 0,68	$ 157,90
10	22/04/2017	$ 1,324,42	$ 139,52	$ 17,70	$ 157,22	$ 1,184,90	$ 0,61	$ 0,61	$ 157,83
11	22/05/2017	$ 1,184,90	$ 141,32	$ 15,90	$ 157,22	$ 1,043,58	$ 0,55	$ 0,55	$ 157,77
12	21/06/2017	$ 1,043,58	$ 143,12	$ 14,10	$ 157,22	$ 900,46	$ 0,49	$ 0,49	$ 157,71
13	21/07/2017	$ 900,46	$ 145,22	$ 12,00	$ 157,22	$ 755,24	$ 0,42	$ 0,42	$ 157,64
14	20/08/2017	$ 755,24	$ 147,02	$ 10,20	$ 157,22	$ 608,22	$ 0,35	$ 0,35	$ 157,57
15	19/09/2017	$ 608,22	$ 149,12	$ 8,10	$ 157,22	$ 459,10	$ 0,28	$ 0,28	$ 157,50
16	19/10/2017	$ 459,10	$ 151,22	$ 6,00	$ 157,22	$ 307,88	$ 0,22	$ 0,22	$ 157,44
17	18/11/2017	$ 307,88	$ 153,02	$ 4,20	$ 157,22	$ 154,86	$ 0,15	$ 0,15	$ 157,37
18	18/12/2017	$ 154,86	$ 154,86	$ 2,10	$ 156,96	$ 0,00	$ 0,08	$ 0,08	$ 157,04
			$ 2.500,00	$ 329,70	$ 2.829,70	$ 3.185,76	$ 11,42	$ 11,42	$ 2.841,12

Esta tabla representa la amortización de la deuda de 2500,00 USD, destinado para la compra del motorizado, para un plazo de 18 meses, con cuotas iguales, con una tasa de interés del 16.06% y valores de amortización de capital creciente e interés decreciente.

Este medio de transporte tendrá diferentes funciones tales como:

- Compra de alimentos para los colaboradores de la planta.
- Distribución de pedidos locales.
- Medio de transporte para gerente y empleados.
- Medio de transporte para turistas que visitan el punto de venta que fue propuesto en este trabajo.

Política de Proveedores.- Crear una política de proveedores explícita que implique horarios para la recepción de materia prima, y el compromiso de nuestros socios sobre la calidad de su insumo a despechar. Estrechar relaciones.

4.5 CUADRO COMPARATIVO

Tabla 22: Cuadro Comparativo

	COMPRA DE MATERIA PRIMA	PRODUCCIÓN	VENTAS	CADENA DE SUMINISTROS
PROBLEMAS ACTUALES	*Los costos de las materias primas (guayaba y azúcar) son variables durante el año. * La empresa cuenta con un periodo corto de crédito por parte de sus proveedores.	*Trabaja bajo presión cuando el gerente se encuentra en el área de producción, entre los colaboradores no tienen espíritu de Liderazgo. *La empresa elabora los mismos productos por largo tiempo. *Se desperdicia el 30% de cada bombona de gas, por defecto de conexiones mal elaboradas del combustible hacia las hornillas *Colaborador demora un promedio de 12 minutos en el proceso de corte, ya que es manual. *El proceso de enfriamiento lleva un tiempo de 24 horas.	*Competencia ofrece crédito de 2 - 5 meses. *Precios de la ompetencia extremadamente bajos.	*No cuenta con transporte propio
MEJORAS PROPUESTAS	*Renegociar al inicio del año 2017, la compra de cantidades acordadas cada mes o al año, a un mismo precio durante todo el año. *Pedir mayores días de crédito.	*Incrementar el trabajo por objetivos, además Implementar bonificaciones e incentivos para aquellos colaboradores que cumplan con dichos objetivos. *Innovar productos cada temporada, utilizando las frutas de la época. *Cambio de las conexiones del sistema de combustible de la empresa. *Crear cortadora en forma de prensa de 0,55 cm de ancho por 1,25 de largo. * Aislar las planchas con el producto al área de bodegaje.	*Creación de un punto de venta en fábrica.	*Compra de motorizado con diferentes finalidades

En la tabla anterior se citó los principales problemas actuales con los cuál “La Selecta” se enfrenta día a día, además de las mejoras propuestas a dichos problemas.

Analizaremos cada problema y cada mejora con los posibles resultados a obtener.

Compra de Materia Prima

Como problema se tiene que los costos de las materias primas son variables durante el año, ante esto se propone renegociar con los proveedores un mismo precio durante el año, con la condición que se compre cantidades mínimas al año que se acuerde con el proveedor. Con esto se busca conseguir balancear a un precio constante la producción, y por ende los costos de cada producto terminado establecerlos en un límite.

Otro problema es que “La Selecta” cuenta con un periodo de crédito de pago a sus proveedores corto, lo que implica actualmente un desembolso de dinero antes de que el producto se haya vendido. Se propone pedir mayores días de crédito a los proveedores y disminuir la cartera de clientes, para que la materia prima se pueda pagar con dinero de los clientes.

Producción

Actualmente existe un descuido y quemeimportismo por parte de los colaboradores cuando el Gerente General no se encuentra en la planta, no trabajan normalmente, no existe esfuerzo, tampoco responsabilidad en cada proceso que llevan acabo.

Por lo que se aconseja comenzar a trabajar por objetivos, con un esquema de beneficios, bonificaciones e incentivos para el colaborador que tenga más objetivos cumplidos tengo por semana, que pueden ser verificados, comprobado y un análisis a su trabajo.

Ventas

La competencia tanto en la localidad como a nivel provincial es un factor difícil de controlar, ya que no existe ningún ente regulador ante esta competencia desleal que oferta sus productos a un costo muy por debajo de la línea de costos que maneja "La Selecta", esto debido a que los demás productores elaboran sus productos con materia prima (guayaba) de baja calidad, acompañado de una política de venta en la cuál ofrecen créditos de 2 – 5 meses para sus clientes.

Se pudo observar que este es el efecto derivado del más grande problema que enfrenta "La Selecta", la falta de liquidez, debido a una competencia desleal y a la venta de sus productos a intermediarios, los cuales son los que generan mayor ganancia con el mínimo esfuerzo.

Por lo cual se propuso:

Aprovechar que la planta de producción se encuentra en la vía al Oriente Ecuatoriano, única vía de acceso desde la Sierra Sur, con un tránsito de vehículos abundante y abrir un punto de venta en la misma fábrica, dicha propuesta fue de gran aceptación por la Gerencia y todos los que conforman "La Selecta", y realizó de la siguiente manera:

Con una inversión de 4300.00 USD, se adecuó un espacio sin uso de la planta, en el cuál se incrementaron vitrinas, mostradores, muebles y enseres, además se creó fuentes de empleo para personas que trabajan en melcochería y cañas de azúcar, para así completar los dulces tradicionales de la ciudad en un mismo lugar.

Se realizó acercamientos con las asociaciones de taxis, chivas, hoteles y agencias que trabajan con turismo, se repartió trípticos de la fábrica y se ofertó un nuevo lugar turístico por conocer, donde los turistas podrán aprender cómo se elabora los famosos dulces de guayaba, además de ver todo el proceso productivo en vivo y poder comprar desde la misma fábrica.

En un mes de haber realizado esta propuesta de mejora, se pudo observar la aceptación por los turistas que llegan cada día a este punto de venta, mismo denominado por las personas que lo visitan, como el punto más dulce de Baños de Agua Santa.

Gracias a esta propuesta ahora “La Selecta”, implemento a su equipo de trabajo 4 personas más para ventas.

Más adelante su muestra en fotografía la afluencia de turistas nacionales y extranjeros que visitan este taller artesanal.

Cadena de Suministros

El principal problema de la cadena de suministros, es que la empresa no cuenta con transporte propio, por lo que despilfarra una cantidad ilógica cada mes en alquiler de

taxis y camionetas, utilizados para transportar pedidos, personal, y alimentación para los colaboradores.

Se propuso la compra de un motorizado, con capacidad para transportar 5 personas y carga una cantidad de 1200 libras, el cual será destinado a cumplir con todos las actividades que usualmente se cubría con el alquiler de vehículos de cooperativa, además se utilizará para traslados de turistas desde hoteles hacia la fábrica y viceversa.

Esta propuesta fue analizando en Gerencia y se aprobó, en la actualidad el Gerente General se encuentra gestionando el proceso para incurrir en el préstamo necesario para la compra de dicho activo.

4.6 ANÁLISIS COSTO –BENEFICIO

Tabla 23: Análisis de Costo – Beneficio

ANALISIS COSTO - BENEFICIO			
COMPRA DE MATERIA PRIMA	**PRODUCCIÓN**	**VENTAS**	**CADENA DE SUMINISTROS**
*Mantener el precio del producto *Pagar a mis proveedores con dinero de venta de productos	*Cumplimiento de objetivos *Productos únicos *Aprovechamiento del combustible al máximo *Ahorro de 10 minutos por cada plancha *Agilitar el proceso	*Ganancia del 75% adicional	*Economizar un promedio de 3000 dólares al mes

Compra de Materia Prima.

Renegociar con los proveedores la compra de la materia prima a un solo precio durante el año, implica tener mismos precios, por lo cual se podrá dar seguridad a nuestros clientes a la hora de realizar sus compras. Se dispondrá de clientes fijos durante todo el año.

Si recibimos un tiempo mayor para pago de proveedores, permitiría generar la venta de los productos que se elaboraron con esa materia prima que aún no ha sido pagada,

es decir, se puede decir que sería un trabajo bajo pedido, ya que con el dinero de la venta de los productos terminados se paga la materia prima.

Producción

Al trabajar por objetivos, se logra valga la redundancia cualquier objetivos que la empresa se proponga, en un determinado plazo de tiempo, con un trabajo eficaz y eficiente.

Innovar productos es la clave para que “La Selecta” siempre lleve la delantera, y cuando la competencia imite ese producto, el cliente sabrá que lo vio primero en dicha empresa.

El cambio de los sistemas de válvulas en el combustible, ayuda primeramente al ahorro de dinero que la empresa estaba pagando por utilizar un combustible en un 70%, y además tiempo en cambiar el tanque de gas.

Con la creación de una cortadora se ahorrará un tiempo aproximado de 10 minutos por cada plancha, al igual que aislar la parada a una zona fuera del área de producción optimizará tiempo, y por ende se agilitará todo el proceso productivo,

Ventas

Abrir un punto de venta en la fábrica, sin duda es la mejor propuesta, ya que “La Selecta”, estaría generando una rentabilidad del 75% más que al vender a un intermediario.

Cadena de Suministros

La compra de un motorizado implica una inversión necesaria, ya que sin él se seguiría consumiendo un promedio de 3,000.00 USD anuales.

4.7 EVIDENCIAS DE MEJORAS PROPUESTAS



Figura 7: Chiva

Una de las chivas llega a su última parada “La Selecta”.



Figura 8: Punto de venta

Turistas ingresando al punto de venta



Figura 9: Almacen

Turistas compran sus productos.



Figura 10: Caja

Pago en caja.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

"La Selecta", una empresa familiar que en la actualidad la posta ha sido tomada por el Sr. Nivaldo Salazar, el mayor de dos únicos hijos de la segunda generación de la familia Salazar Sarabia, al mismo que aceptó un reto de revivir y mantener a flote este negocio.

Como se pudo analizar en este trabajo, la empresa tienen muchos problemas, en cuanto a producción, ventas, y por ende liquidez.

Al momento que se desarrolló el segundo capítulo de este trabajo, el Gerente General, anunció la venta de la empresa, ya que no podía asumir más pérdidas, pero según como se fue desarrollando el trabajo se fue implementando ideas, que de una u otra forma saco a la empresa del borde de la quiebra.

Si bien es cierto, "La Selecta" es una empresa que se ha beneficiado de cambios para bien en cuánto a maquinaria, procesos de producción, infraestructura y servicio al cliente. Pero esto no basto, ya que enfrentaba y aún enfrenta a un grupo de competidores locales desleales.

El mercado en Baños de Agua Santa está muy dividido, a pesar de que “La Selecta” fue el primer taller artesanal de elaboración de dulces y confites derivados de la guayaba, en la actualidad tiene clientes contados, por sus altos costos, esto debido a la materia prima de calidad que utiliza. Lo que ha tratado de explicar a sus clientes, pero remiten que a ellos no les interesa si es de alta calidad, o si la fábrica cumple con los requisitos fitosanitarios, solo les interesa vender sus productos a como dé lugar y generar un mayor margen de ganancia.

Otro factor de la falta de liquidez que se genera en la empresa es porque la empresa vende sus productos a intermediarios a un valor con el cuál puede competir con las demás fábricas, lo que produce un ingreso mínimo.

“La Selecta” como tal, son los que produces, aquellos que salen a buscar el cliente, los preocupados en si el costo de la caja de guayaba ha subido o ha bajado, de conseguir nuevo proveedores de azúcar, en fin son los que están a la cabeza de llevar el control de todo la cadena de valor, y también son aquellos que menos ingresos generan.

Un intermediario que vende el producto de “La Selecta” gana cuatro veces más que la misma fábrica, con tan solo exhibirlo en un mostrador.

La distribución de los pedidos es un tema crítico, ya que este proceso implica que la empresa tenga desembolsos de efectivo de un promedio de 250.00 USD al mes, dinero que se destina para cooperativas de transporte los cuales son los encargadas en la distribución de los pedidos locales, debido a la falta de vehículo de transporte propio. Esto además de un gasto genera pérdidas de tiempo y confusiones a la hora de distribuir los productos.

Podemos enlazar todos estos problemas con la mala administración que ha tenido la empresa, a su competencia desleal que juntas generan esa falta de liquidez que tanto ha afectado a “La Selecta” en los últimos años, sin tomar en cuenta la situación financiera actual de nuestro país.

Cabe recalcar que la empresa a la mitad del año decidió cerrar sus operaciones definitivamente o vender la empresa, ya que únicamente se incurría en gastos.

5.2 RECOMENDACIONES

Este trabajo de titulación tiene como objetivo no negociable, ayudar a la empresa, brindar guías y propuestas que generen la estabilidad económica, y que garantice su subsistencia dentro del entorno actual competitivo a nivel micro y macro que vive “La Selecta”; por lo cual se realizó las siguientes propuestas:

Implementar un punto de venta en la fábrica o planta de producción fue un hecho que se vive actualmente, esta propuesta fue aceptada por Gerencia, y se la realizó previó análisis de inversión y análisis costo – beneficio.

La ubicación de la planta fue estratégica para poder cumplir esta propuesta; “La Selecta”, se encuentra en la vía Baños – Puyo, misma vía por donde concurren vehículos que trabajan con turismo como: Taxis, chivas, asociación de camionetas, furgonetas, etc.

Previo análisis se decidió abrir un espacio para la venta al cliente y así ofertar productos sin necesidad de intermediarios.

Para lograr llevar a cabo este proceso se la empresa tuvo acercamientos con empresas y operadoras de turismo local, donde explicaron acerca de un atractivo más que oferta la Ciudad de Baños de Agua Santa como es la fábrica de dulces de guayaba y confites, además realizaron trípticos que se entregó en hoteles y en las calles de la ciudad a turistas nacionales y extranjeros.

La implementación de esta propuesta fue un éxito inmediato, ya que ahora toda Chiva que visitan la ruta de las cascadas o la casa del árbol tiene como última parada obligatoria “El punto más dulce de Baños”, nombre con el cuál fue bautizado a “La Selecta” por los mismos turistas.

En la actualidad gracias a esta propuesta que fue un hecho “La Selecta” creó más fuentes de trabajo y es visitada por un promedio de 30 personas diarias entre lunes a jueves y de más de 300 personas de viernes a domingo.

En esta visita el turista recibe una charla a cargo del gerente acerca de la elaboración de los dulces y confites, además tiene la oportunidad de comprar los dulces en la misma fábrica o personalizar algún confite para regalo, poder vivir la experiencia en vivo y la posibilidad de capturar este proceso artesanal, es un valor agregado único.

Además se propuso la compra de un activo, un motorizado, que cumplirá diferentes funciones, desde el despacho de pedido, la compra de materia prima, alimentos para colaboradores y para ofertar un servicio puerta a puerta para los turistas que deseen visitar el taller artesanal, ya que dicho motorizado tiene una capacidad de carga de 1200 libras.

Dicha propuesta fue presentada con su respectivo análisis financiero de inversión y un análisis de costo – beneficio.

También se puede decir que es una propuesta casi realizada, ya que tuvo la aceptación no solo de gerencia sino de todos los colaboradores que conforman “La Selecta”.

Estos son dos de las propuestas más importantes y de mayor relevancia que darán estabilidad económica a la empresa y devolverán el liderazgo ante sus competidores.

Mismas dos propuestas que ya han sido realizadas en un 60% de su totalidad, y la “La Selecta” ha decidido implementar las demás con el transcurso del tiempo, ya que por falta de liquidez no puede destinar egresos excesivos hasta que la empresa se restablezca.

Además se recomendó a Gerencia y todos los altos mandos implementar un programa de incentivos, al igual que un esquema de trabajo por objetivos, para alcanzar la mayor eficiencia y eficacia en la producción, acompañado de charlas motivadoras, esto generaría un espíritu de liderazgo en el ambiente laboral.

REFERENCIAS

1. Alarcón González, J. A. (1998). *Reingeniería de Procesos Empresariales: Teoría y práctica de la Reingeniería de la empresa a travéz de su estrategia, sus procesos y sus valores corporativos.* FC Editorial.

2. Alonso García, Á. (1998). *Conceptos de Organización Industrial.* Barcelona, España: Marcombo.

3. Becerra Rodríguez, F. (s.f.). Obtenido de Universidad Nacional de Colombia: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4100002/lecciones/taxonomia/layout.htm

4. Cadena Echeverría, J. L. (Abril-Junio de 2016). Guía para el diseño y documentación de procesos. *Yura: Relaciones Internacionales*. Obtenido de http://world_business.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2016/03/Art%C3%ADculo-6.4-Gu%C3%ADa-de-procesos.pdf

5. Chávez, J. H., & Torres-Rabello, R. (2012). *Supply Chain Management: Gestión de la Cadena de Suministros.* Santiago: Ril Editores.

6. Cuatrecasas Arbós, L. (2012). *Procesos en Flujo Pull y Gestión Lean.* Madrid: Diaz de Santos.

7. Eroski Consumer. (s.f.). *Guía práctica de frutas*. Obtenido de http://frutas.consumer.es/guayaba/

8. García Marquez, F. P. (2003). *Dirección y gestión de la producción: Una aproximación mediante la simulación.* Barcelona: Marcombo.

9. Krajewski, L. J., & Ritzman, L. P. (2000). *Administración de Operaciones: Estrategia y análisis.* México: Pearson Educación.

10. Louffat, E. (2012). *Fundamentos del proceso administrativo.*

11. Manganelli, R. I., & Klein, M. M. (2004). *Cómo hacer Reingeniería.* Colombia: Norma.

12. Mejía García, B. (2000). *Gerencia de Proceso.*

13. Pérez Fernández de Velásquez, J. A. (2010). *Gestión por Procesos.* Madrid: Esic Editorial.

14. Porter, M. (1995). *Ventaja Competitiva.* México: Compañia Editorial Continental.

15. Rajadell Carreras, M. (2011). *Lean Manufacturing: La evidencia de una Necesidad.* Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

16. Rey Sacristán, F. (2005). *Las 5s: orden y limpieza en el puesto de trabajo.* Madrid: Fundación Confemetal.

17. SENPLADES. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva*. Obtenido de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf

18. Slone, R. E., Dittmann, P. J., & Mentzer, J. T. (s.f.). *Transformando la Cadena de Suministros.* Profit.