



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL ECUADOR**

SEDE ESMERALDAS

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

TÍTULO:

ANÁLISIS DE LOS PROCESOS PARA EL ABASTECIMIENTO DE
RECURSOS MATERIALES EN LA FLOTA PETROLERA ECUATORIANA

**Tesis de grado previo a la obtención del título de Magíster en
Administración de Empresas mención Planeación**

Línea de Investigación: Análisis y mejoramiento de procesos

Autora:

ING. MARIUXI SULAY ERAS DELVISIER

Asesora:

MGT. VERÓNICA AGUILAR QUIÑÓNEZ

Esmeraldas - Ecuador

FEBRERO 2017

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de grado de la PUCESE previo a la obtención del Título de Magíster en Administración de Empresas, mención Planeación.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

TÍTULO DE TESIS.- ANÁLISIS DE LOS PROCESOS PARA EL ABASTECIMIENTO DE RECURSOS MATERIALES EN LA FLOTA PETROLERA ECUATORIANA.

AUTOR: ING. MARIUXI SULAY ERAS DELVISIER

Mgt. Verónica Aguilar Quiñónez f. _____
DIRECTORA DE TESIS

Mgt. Ramón Angulo Cuellar f. _____
LECTOR 1

Mgt. Eduardo Almeida Clavijo f. _____
LECTOR 2

Mgt. Mercedes Serrade Peláez f. _____
COORDINADORA DE POSGRADO

Mgt. Maritza Demera Mejía f. _____
SECRETARIA GENERAL PUCESE

ESMERALDAS, FEBRERO 2017

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, MARIUXI SULAY ERAS DELVISIER, portadora de la cédula de ciudadanía N° 0802305508, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas, mención Planeación, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

ING. MARIUXI SULAY ERAS DELVISIER
C.10802305508

CERTIFICADO DEL DIRECTOR DE TESIS

Una vez revisada la tesis: “ANÁLISIS DE LOS PROCESOS PARA EL ABASTECIMIENTO DE RECURSOS MATERIALES EN LA FLOTA PETROLERA ECUATORIANA”, presentada por la ING. MARIUXI SULAY ERAS DELVISIER, informo que reúne las características de calidad, originalidad y presentación exigibles, y que todas las sugerencias incorporadas por el tribunal calificador, han sido agregadas en el texto.

MGT. VERONICA AGUILAR QUIÑÓNEZ
DIRECTORA DE TESIS

DEDICATORIA

A mis padres con todo mi amor y gratitud, por ser el principal cimiento para el crecimiento de mi vida profesional, por haber sentado en mí las bases de responsabilidad y el anhelo de superación y triunfo en la vida.

A mí amada hija, por llenar mi vida de alegría y amor, por ser mi fuente de motivación e inspiración para levantarme cada día, y esforzarme por un presente y un mañana mejor.

A mi querido hermano, por ser ese ejemplo de desarrollo profesional a seguir.

A ustedes que como en todos mis logros en este han estado presente dedico esta tesis.

MariuxiSulay

AGRADECIMIENTO

Al finalizar el presente trabajo se hace indispensable destacar el apoyo incondicional de quienes hicieron posible realizar este gran logro:

Le agradezco a Dios por cada día que me permite despertar no solo con vida, sino que también me permite continuar con salud, fuerza y empeño a lo largo de mi travesía.

A mis padres, gracias por estar presente no solo en esta etapa tan importante de mi vida, sino en todo momento con sus palabras de aliento, apoyo, confianza, pero principalmente por ese infinito amor.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede Esmeraldas, por darme la oportunidad de acceder a este estudio de postgrado y lograr mi objetivo; a mi tutora por su guía y enseñanza, a mis lectores e indudablemente a ese grupo de profesores que sin egoísmo alguno me dieron sus sabidurías y conocimientos para que mis sueños se cristalicen.

A mis compañeros de estudios y amigos que me incentivaron y me motivaron para seguir adelante con este propósito.

Mariuxi Sulay

RESUMEN

Flopec EP, es una de las más importantes empresas estatales vinculadas a los sectores estratégicos de la economía ecuatoriana, dedicada a la prestación de servicios de transporte marítimo de hidrocarburos en el Ecuador y en otros países del mundo. La presente investigación fue realizada con el propósito de analizar la gestión de abastecimiento de materiales en las diferentes unidades que conforman la gestión organizacional de Flopec EP. Para realizar dicho análisis, se estableció una metodología adecuada a las condiciones y características de la investigación, aplicando el método analítico, permitiendo descomponer la gestión de abastecimiento en cada una de sus partes, de modo que se pueda analizar de forma crítica las causas que han originado deficiencias en esta gestión; se aplicaron también los instrumentos de observación, encuesta y entrevista para la recolección de datos en un universo conformado por usuarios internos y jefes departamentales de la entidad. Entre los principales resultados se pudieron identificar que en los procesos de adquisición de bienes y materiales a los proveedores, se presentan retrasos en los procesos precontractuales y contractuales de contratación pública, retrasos en la realización de los pagos a proveedores, se evidenció también que el espacio físico de almacenamiento de materiales es limitado, no existe mucha coordinación entre departamentos, el inventario presenta desactualizaciones, problemas en el registro de información en el sistema integrado ERP, entre otros aspectos. Al final se definen lineamientos en los que se describen funciones y perfiles por competencia que ayuden a mejorar la gestión de planificación de abastecimiento de materiales en Flopec EP.

PALABRAS CLAVE

Abastecimiento, materiales, stock de materiales, logística de abastecimiento, procesos, gestión por procesos, foda, descripción funcional de actividades, eficiencia administrativa.

ABSTRACT

Flopec EP is one of the most important state-owned companies linked to the strategic sectors of the Ecuadorian economy, dedicated to the provision of hydrocarbon maritime transport services in Ecuador and in other countries of the world. The present investigation was carried out with the purpose of analyzing the supply management of materials in the different units that make up the organizational management of Flopec Ep. In order to carry out this analysis, a methodology was established that was adequate to the conditions and characteristics of the research, applying the analytical method, allowing to decompose the supply management in each one of its parts, so that it can be analyzed critically the causes that have Caused deficiencies in this management; The instruments of observation, survey and interview were also applied for the collection of data in a universe made up of internal users and departmental heads of the entity. Among the main results, it was possible to identify that in the processes of acquisition of goods and materials to the suppliers, delays occur in the precontractual and contractual processes of public contracting, delays in the realization of the payments to suppliers, it was also evidenced that the space Physical storage of materials is limited, there is not much coordination between departments, the inventory presents outdated, problems in the registration of information in the integrated ERP system, among other aspects. In the end, guidelines are defined describing competency profiles and functions that help to improve material supply planning management in Flopec EP.

KEYWORDS

Supply, materials, stock of materials, supply logistics, processes, process management, foda, functional description of activities, administrative efficiency

ÍNDICE GENERAL

Pasta.....	i
Hoja en Blanco.....	ii
Dirección de investigación y postgrado.....	iii
Tribunal de graduación	iv
Declaración de autenticidad y responsabilidad	v
Certificadodel director de tesis.....	vi
Dedicatoria.....	vii
Agradecimiento	viii
Resumen	ix
Abstract.....	x
Índice general	xi
CAPÍTULO 1.....	1
INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS	1
Introducción	1
1.1Justificación	3
1.2Marco Teórico	4
1.2.1 Fundamentación Teórica Conceptual	4
1.2.1.1 Abastecimiento	4
1.2.1.2 Gestión de abastecimiento	6
1.2.1.3 Cadena de Suministro	7
1.2.1.4 Logística de abastecimiento	8
1.2.1.5 Procesos.....	10
1.2.1.6 Gestión por procesos.....	14
1.2.1.7 Gestión de la calidad basada en los procesos.....	17

1.2.1.8 Análisis FODA	19
1.2.2 Fundamentación Legal	21
1.2.3 Revisión de Estudios Previos	24
1.3 Objetivos	28
1.3.1 General	28
1.3.2 Específicos	28
CAPÍTULO 2.....	29
METODOLOGÍA.....	29
2.1 Método de Investigación	29
Paradigma Cualitativo	29
Método Analítico	29
Método Deductivo	29
Tipo de Investigación	30
Procedimientos	30
2.2 Universo y Muestra	31
2.3 Instrumentos	32
CAPÍTULO 3.....	33
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	33
3.1 Descripción de la Muestra.....	33
3.2 Resultados de las encuestas	34
3.3 Resultados de la entrevista.....	44
3.4 Resultados de la observación	46
3.5 Análisis Situacional	47
3.5.1 Jefatura de Servicios Generales.....	47

3.5.2 Análisis FODA.....	49
3.5.2.1 Fortalezas	49
3.5.2.2 Debilidades	49
3.5.2.3 Oportunidades	50
3.5.2.4 Amenazas.....	50
3.5.3 Análisis de procesos.....	51
CAPÍTULO 4.....	53
DISCUSIÓN DE RESULTADOS	53
CAPÍTULO 5.....	56
CONCLUSIONES Y PROPUESTAS	56
5.1 Conclusiones	56
5.2 Propuestas.....	57
5.3 Descripción funcional y de perfiles.....	58
5.3.1Objetivos	58
5.3.2 Detalle de la descripción.....	59
Referencias bibliográficas	63
Anexos.....	67

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Diferencias de gestión funcional y por procesos.....	16
Tabla 2.-Matriz muestral	31
Tabla 3.-Guía de Observación	46
Tabla 4.-Análisis de requisición de usuarios.....	51
Tabla 5.-Análisis de asignación de precompromisos	51
Tabla 6.-Análisis de aprobación de precompromisos	52
Tabla 7.-Análisis de procesos de compras	52
Tabla 8.- Funciones y perfil por competencias Responsable.....	59
Tabla 9.- Funciones y perfil por competencias – Analista.....	61

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.- Ciclo de abastecimiento. Fuente:	5
Gráfico 2.-Elementos de cadena de suministro.	7
Gráfico 3.-Características de un proceso. Fuente:	11
Gráfico 4.-Mapa de Procesos.	12
Gráfico 5.-Ciclo de mejora continua de la calidad.	18
Gráfico 6.-Tiempo de trabajo de empleados.	34
Gráfico 7.-Coordinación entre departamentos.	35
Gráfico 8.-Desabastecimiento de materiales.	36
Gráfico 9.-Espacio físico de almacenamiento.	37
Gráfico 10.-Control al Stock de materiales. F	38
Gráfico 11.-Estancamiento de abastecimiento.	39
Gráfico 12.-Desempeño de Talento Humano.	40
Gráfico 13.-Sistema de evaluación y monitoreo.	41
Gráfico 14.-Manuales y flujogramas de abastecimiento.	42
Gráfico 15.-Soportes administrativos.	43
Gráfico 16.- Estructura Orgánica Institucional.....	48

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

Introducción

La Flota Petrolera Ecuatoriana FLOPEC EP, es una empresa estratégica ecuatoriana, que desde hace 32 años, ininterrumpidamente, presta servicios de transporte marítimo de hidrocarburos desde y hacia puertos del Ecuador y del mundo entero.

De acuerdo con Flopec EP (2014), su misión es la de satisfacer las necesidades de un creciente mercado nacional e internacional que utilizan el transporte marítimo de hidrocarburos, a través de servicios de calidad, brindado por personal competente que alinea su gestión a los objetivos empresariales, valores y principios de la entidad.

Flopec EP, cuenta con diversos departamentos que encadenan su gestión en función del cumplimiento de la misión institucional; dentro de la Gerencia de Servicios Administrativos, se encuentra la Jefatura de Servicios Generales, encargada del abastecimiento de recursos materiales a las distintas unidades que conforman la gestión organizacional.

Una evaluación preliminar a las actividades realizadas por la Jefatura de Servicios Generales, permitió identificar ciertas falencias que no permiten que su gestión, se consolide como plenamente eficiente y de calidad.

Aspectos como la inadecuada coordinación entre los departamentos para solicitar y proveer de materiales, el limitado espacio físico para el almacenamiento de los materiales, retrasos en los procesos

precontractuales y contractuales de contratación pública, retrasos en la realización de los pagos a proveedores, el insuficiente número de empleados para trabajar en el área, los bajos niveles de control a la gestión individual de los encargados del abastecimiento, el poco compromiso institucional de parte de los empleados, la inexistencia de un sistema de monitoreo de la gestión que controle el adecuado desarrollo de las actividades, así como la ausencia de modelos de gestión por procesos, son entre otros, los aspectos que no permiten un eficiente proceso de abastecimiento de materiales.

Ante las consideraciones expuestas, la presente investigación fue realizada con el propósito de analizar las problemáticas presentadas en la gestión de abastecimiento de materiales en Flopec EP, tomando como referencia los procesos efectuados en la Jefatura de Servicios Generales, en pos de definir lineamientos que optimicen y garanticen efectivamente la dotación de materiales en las distintas áreas de la entidad.

En el Capítulo I, se desarrolla la introducción y objetivos de la investigación, identificando y definiendo la problemática que se presenta en el abastecimiento de materiales al interior de Flopec EP, justificando lo novedoso e importante de su realización, estableciendo las teorías sobre abastecimiento, procesos, gestión por procesos, análisis foda, calidad en procesos, entre otros; se definen fundamentos legales a observar, se revisan teorías de otras investigaciones y se culmina definiendo los objetivos.

La metodología a emplear para la realización de la investigación se plantea en el Capítulo II, indicando métodos, técnicas e instrumentos para recolectar información, la misma que se analiza e interpreta en el Capítulo III.

En el Capítulo IV se realiza la discusión de los resultados, relacionando los estudios previos con los resultados obtenidos en la investigación; finalmente en el Capítulo V se establecen las conclusiones del estudio y se plantea una propuesta que permita mejorar la problemática identificada inicialmente.

1.1 Justificación

Un análisis a la gestión de abastecimiento de materiales en Flopec EP, es plenamente justificado, por cuanto es de suma importancia estudiar las falencias que preliminarmente se han identificado, para sobre la base de los resultados, establecer lineamientos que mejoren las condiciones en las que se desarrolla esta importante actividad al interior de la empresa.

El carácter novedoso de la investigación radica en que luego del análisis de la problemática existente, se pretende exponer ciertos lineamientos sobre la funcionalidad de los procesos y los perfiles por competencia que podrían contribuir a mejorar la gestión de abastecimiento.

Los beneficiarios directos serán la Jefatura de Servicios Generales y sus empleados integrantes, quienes luego de la aplicación de eficientes procesos de gestión de abastecimiento, ajustados a las necesidades de Flopec EP, articularán efectivamente su actividad en pos de lograr los objetivos y metas trazadas por la organización y lograr una mayor productividad de la misma.

Entre los impactos principales de la investigación se pueden citar:

- Oportuno y eficiente despacho de materiales para las diversas áreas de la empresa.
- Adecuada coordinación de la Jefatura de Servicios Generales y los departamentos solicitantes de materiales.
- Mejoras en la administración y control de inventario de materiales.

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Fundamentación Teórica Conceptual

1.2.1.1 Abastecimiento

De acuerdo con BolandyCarro (2011), el abastecimiento se refiere a la actividad logística de producción, que relacionada con la distribución física, servicios de planta y mantenimientos, tiene como finalidad proveer de recursos y materiales en tiempo y forma adecuados.

El abastecimiento es una de las etapas de la cadena de suministro, en la que se consiguen y proveen, para la ejecución de operaciones de una empresa, bienes o servicios que se producen o se prestan por terceros (Ministerio de Hacienda de Chile, 2012, pág. 12).

Pérez y Gardey (2012), definen al abastecimiento como el conjunto de actividades que permiten la identificación y compra de bienes y servicios que necesita una empresa para distribuir entre sus departamentos para funcionar o producir.

Según Lambert y Stock (2011), el abastecimiento controla el flujo de materiales desde su compra, su consumo y transformación hasta el punto de venta según los requerimientos solicitados por los clientes.

Se podría acotar que el abastecimiento es la parte de la gestión de la cadena de suministro que se encarga de planificar, implementar y controlar el flujo de materias primas y materiales desde su punto de origen hasta el punto de consumo al interior de una empresa.

Es importante destacar que en un proceso de abastecimiento, deben considerarse las siguientes actividades:

- Identificación de necesidades
- Compra de materia prima y materiales
- Obtención de materia prima y materiales
- Almacenamiento en bodega
- Despacho o distribución
- Control de stock de materiales
- Uso de desperdicios generados

Por lo general, el sistema de abastecimiento contiene tres subfunciones:

1. Gestión de compras
2. Recepción de las compras
3. Almacenaje y administración de stocks

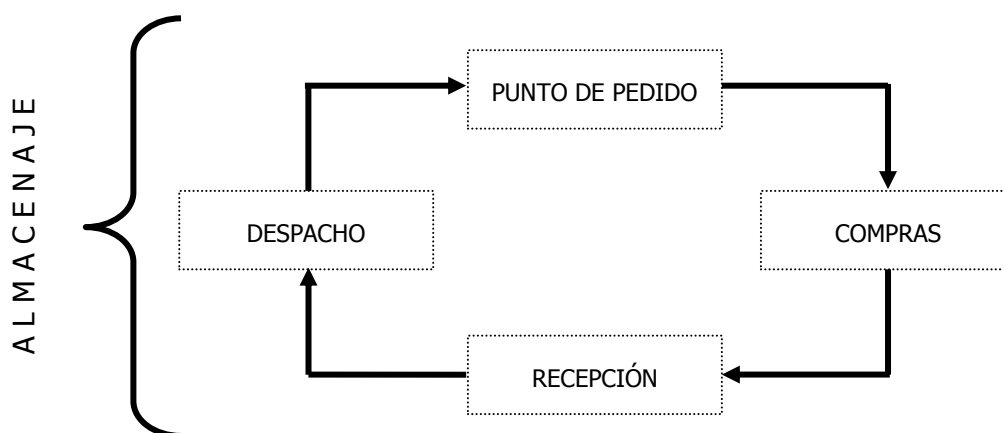


Gráfico 1.- Ciclo de abastecimiento. Fuente: Boland (2011)

1.2.1.2 Gestión de abastecimiento

De acuerdo con Escudero (2011), es el conjunto de operaciones que se realizan en una empresa para la adquisición de los materiales necesarios para fabricar y comercializar productos o servicios dirigidos a un determinado segmento de clientes.

Según Gattorna (2012), la gestión de abastecimiento se refiere a la planificación y la gestión de las compras, que sumado al almacenamiento de los productos y aplicación de técnicas, procura mantener existencias mínimas de materiales en las mejores condiciones y al menor costo posible.

Es importante acotar que para que la gestión de abastecimiento se desarrolle de una forma eficiente, es necesario establecer políticas departamentales en las que se promueva una buena administración del stock y el estricto cumplimiento de funciones según las necesidades del área y de la empresa en general.

Funciones de la gestión de abastecimiento

Según Long (2010), entre las principales funciones de la gestión de abastecimiento se pueden mencionar:

- Adquirir en condiciones favorables para la empresa, las materias primas y los materiales necesarios para producir y comercializar productos.
- Aplicar técnicas en la gestión de almacenaje que garanticen los stocks mínimos de cada material.
- Realizar un efectivo control de los inventarios aplicando eficientes procesos de manipulación y conservación.

1.2.1.3 Cadena de Suministro

ChoprayMeindl (2012), definen a la cadena de suministro como la interrelación de funciones principales de una empresa desde las actividades del usuario final por medio de proveedores que ofertan productos hasta información que agregue valor a los clientes y otros interesados.

Según Mora (2011), al interior de la cadena de abastecimiento pueden identificarse dos tipos de miembros: primarios y de soporte. Los primarios se refieren a las empresas que efectúan actividades para satisfacer necesidades de los clientes y los de soporte son los que proveen de materia prima y materiales a los primarios para que cumplan con sus actividades.

Es importante recalcar que la cadena de suministro es uno de los principales temas por los que se preocupan las organizaciones, puesto que se busca contar con sistemas que manejen adecuadamente el flujo de información desde el despacho de los proveedores hasta el punto de consumo del producto o servicio.

Elementos de la cadena de suministro

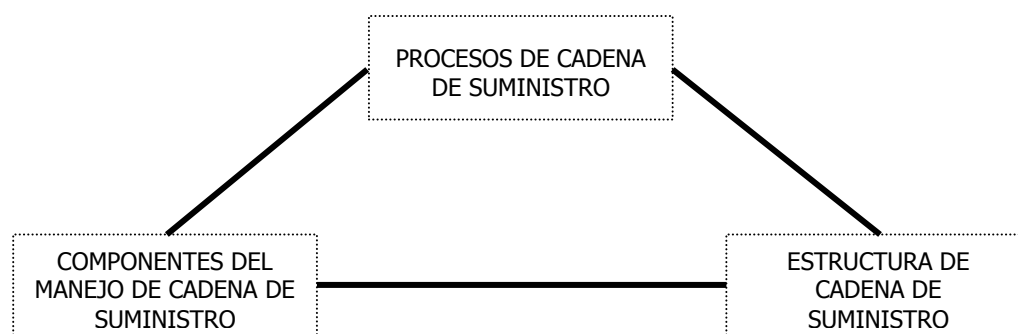


Gráfico 2.-Elementos de cadena de suministro. Fuente: Mora (2011)

Según el gráfico anterior, los procesos hacen referencia a las actividades realizadas por cada miembro que integra la cadena de suministro, los componentes tienen que ver con la integración y manejo que deben tener los procesos, mientras que la estructura se refiere a los miembros de la cadena entre los que existe unión de procesos.

1.2.1.4 Logística de abastecimiento

De acuerdo con Ferrel y Hirt (2014), la logística es una función de operaciones que se compone de varias actividades que se llevan a efecto para la obtención y manejo de materias primas y materiales, su almacenamiento y distribución.

Según Lamb y Mc Daniel (2011), la logística tiene que ver con la administración y almacenamiento estratégico de las materias primas, materiales en existencia, productos en procesos y productos terminados, desde su punto de origen hasta el consumo final.

Franklin (2010), define a la logística como el movimiento de bienes o materiales correctos en cantidades correctas hasta el lugar correcto en los momentos establecidos.

La logística es considerada como el conjunto de procesos interrelacionados que a partir de los productos entregados por el proveedor, posibilitan la creación de valor para el adquiriente (Prida & Gutiérrez, 2012, pág. 19).

Se puede acotar que la logística es el compendio de procesos utilizados para proveer de productos y servicios a consumidores y clientes para satisfacer sus requerimientos y necesidades; permite la obtención de productos correctos, en tiempos, lugares y condiciones adecuadas.

Actividades principales

De acuerdo con Ballou (2012), entre las actividades principales de los procesos de logística se pueden mencionar:

1. **Transportación.**- Es considerada una de las etapas más importantes de la logística, misma que se refiere a los diversos métodos que se utilizan para mover una materia prima o materiales de un lugar a otro de forma segura, adecuada y bien manipulada.
2. **Administración del Inventario.**-Se realiza para garantizar que exista siempre un grado de disponibilidad de materia prima o materiales entre el demandante y el solicitante.
3. **Procesamiento de órdenes.**- Es una actividad también esencial, que permite la entrega ordenada de materias primas y materiales a los solicitantes en el lugar y tiempo adecuados.

Actividades de soporte

Según Ballou (2012), hay que destacar las siguientes actividades consideradas de soporte:

1. **Almacenamiento.**- Tiene que ver con la administración del inventario con que se cuenta, incluyendo el lugar seleccionado para almacenar los materiales y los espacios determinados para el efecto.
2. **Manejo de materiales.**- Es el movimiento de las materias primas y materiales de un lugar a otro, incluyendo procedimientos, almacenamiento y mantenimiento de los inventarios.
3. **Empaque protectorio.**- Es la etapa del proceso que promueve el movimiento de las materias primas o materiales con suficiente protección.

4. Adquisición.- Por medio de esta actividad se busca que los materiales o materias primas se encuentren disponibles en el sistema logístico, concerniéndole cantidades, periodos de adquisición, entre otros.
5. Mantenimiento de información.- Se encarga de que toda la información que se derive de la gestión logística, esté lo debidamente ordenada y clasificada.

1.2.1.5 Procesos

De acuerdo con Vergara (2010), los procesos son un conjunto de métodos, materias primas, recurso humano, maquinaria y equipos que por medio de su interrelación permiten la generación de valor agregado con la finalidad de crear productos y servicios para clientes.

Bayón y Martín (2011), definen a los procesos como una serie de actividades coordinadas que presentan relaciones lógicas entre sí, con el fin de obtener un resultado previamente planificado.

Según Taccone (2012), los procesos son el conjunto de actividades que permiten la transformación de entradas en salidas y que utilizan para ello una diversidad de recursos. Los procesos tienen como característica que son dinámicos y medibles en su comportamiento.

Pepper (2011), define a los procesos como una secuencia de actividades que se desarrollan entre uno o varios sistemas con el propósito de hacer llegar una determinada salida (output) por medio de la utilización de determinados recursos o entradas (input).

Se puede acotar que los procesos pueden considerarse como el núcleo de una organización, pues adecuadamente coordinados, se realizan con el

finde producir o generar un bien o un servicio que satisfaga las necesidades de usuarios o clientes.

Las características de un proceso pueden resumirse en el siguiente gráfico:

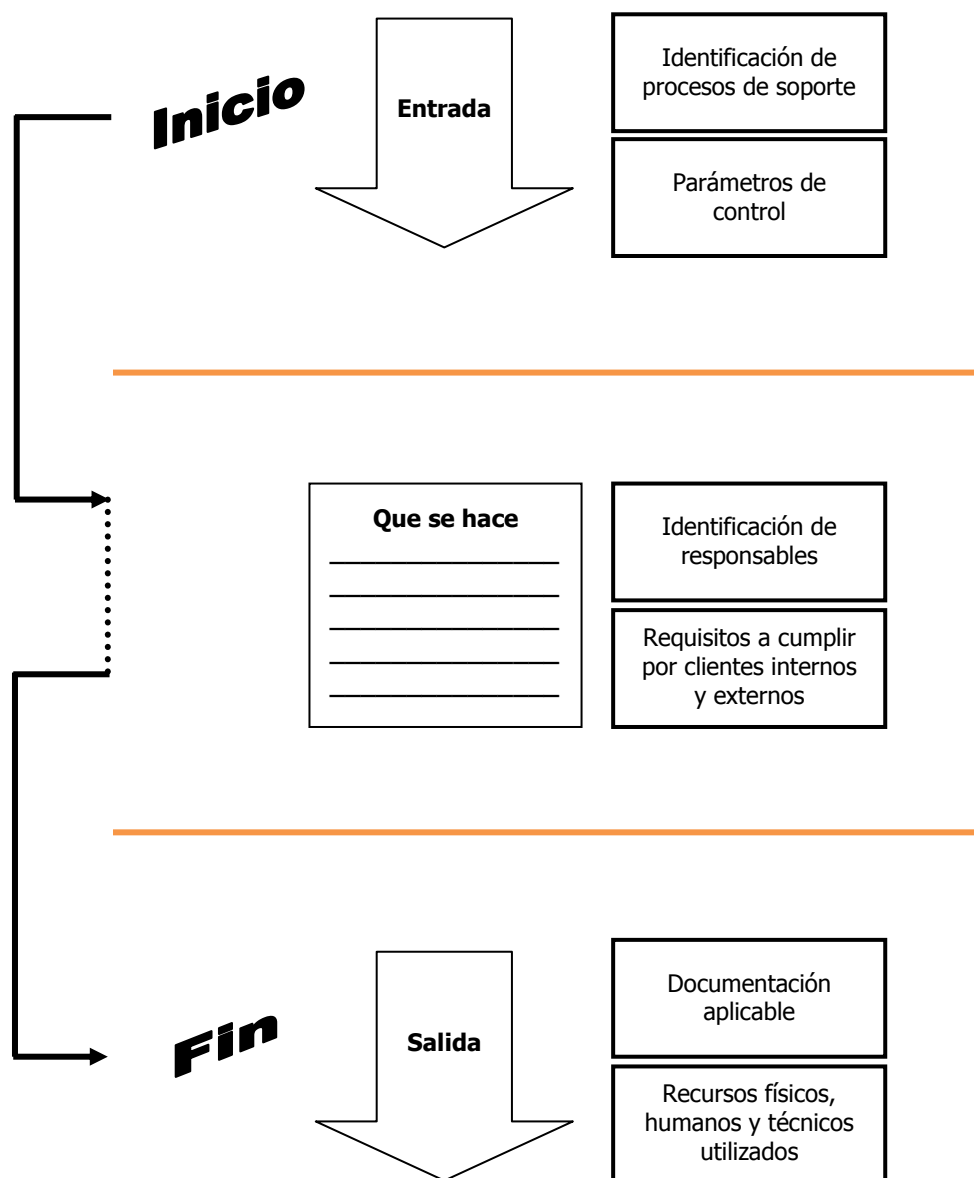


Gráfico 3.-Características de un proceso. Fuente: Vergara (2010)

Mapa de procesos

De acuerdo con Alarcón (2011), el mapa de procesos es una representación gráfica en la que se define la estructura y la relación que debe existir entre los diversos procesos del sistema de gestión de la empresa; permite conocer cómo se realiza la transformación de entradas y salidas.

Según Bernal y Sierra (2013), un mapa de procesos se relaciona con el conjunto de actividades, recursos y tareas interrelacionados que convierten elementos de entrada en elementos de salida agregando valor a los clientes o usuarios finales.

Cabe destacar que el mapa de procesos es considerado como una herramienta estratégica en las organizaciones, ya que permite la agrupación de varios procesos de acuerdo al tipo de actividad e importancia que tiene en el proceso de satisfacción de necesidades del usuario final; el nivel de detalle del mapa de procesos varía en función del tamaño y complejidad de actividades de la empresa.

Un modelo sencillo de mapa de procesos posee por lo general tres niveles de agrupación de procesos, como se detalla en el gráfico a continuación:

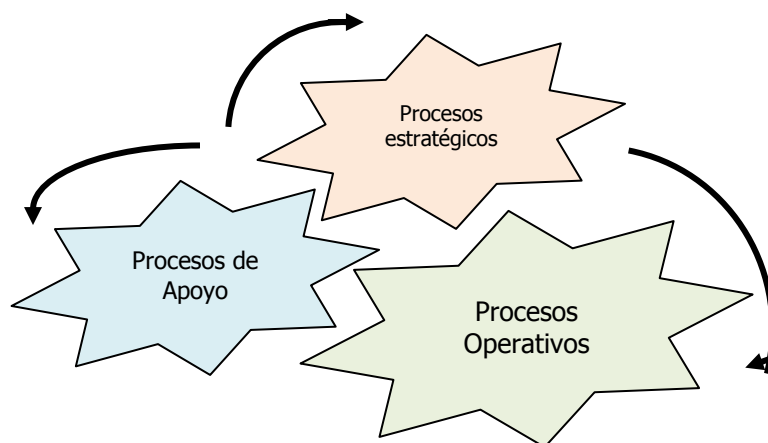


Gráfico 4.-Mapa de Procesos. Elaboración propia

Diseño de procesos

Según Bueno (2012), el diseño de los procesos parte del establecimiento de lo que se desea conseguir y de la identificación y elección de las actividades que son necesarias para lograrlo.

La secuencia que puede ser usada para diseñar procesos es el siguiente:

1. Definido el producto o servicio a producir, deben conocerse todos los aspectos referentes a su diseño y comprobar que efectivamente pueden llevarse a cabo.
2. Establecer las actividades que se necesitan llevar a cabo para producir un bien, prestar un servicio y conseguir los objetivos propuestos.
3. Identificar que cada una de las actividades a realizar cuente con los medios materiales y personas competentes para conseguir el objetivo.

Elementos de un proceso

De acuerdo con López (2012), los elementos que conforman un proceso son los siguientes:

- Cliente.- Quien orienta y direcciona los cambios en las empresas por medio de sus necesidades y expectativas diversas.
- Insumos.- Toda la materia prima o materiales que cumplen con los requisitos para ingresar en la empresa y ser transformados.
- Actividades creadoras de valor.- Las que permiten con su interrelación concretar una actividad y agregar valor al insumo.

- Transformación de insumos.- Actividades diseñadas y ejecutadas para añadir valor a la materia prima y materiales, sobre la base de la elaboración de un producto o servicio dirigida al cliente.
- Productos o servicios.- Se refiere a la misión de la empresa ante sus clientes o usuarios.
- Líder de procesos.- Se refiere al responsable general de los procesos, quien debe establecer estrategias, controlar y organizar el trabajo, evaluar continuamente el proceso y responder por los resultados.
- Cadena de valor.- Representa el flujo de actividades a las que se añade valor y que genera el producto o insumo solicitado.
- Repetición.- Los procesos deben ser repetitivos para tener la posibilidad de ser estandarizados.

1.2.1.6 Gestión por procesos

De acuerdo con Pérez (2012), la gestión por procesos o administración de operaciones, tiene que ver con la planificación, diseño, y control sistemático de los procesos que permiten la transformación de insumos en productos o servicios, dirigidos a clientes tanto internos como externos.

Según Johansson (2012), la gestión por procesos se refiere a la forma de gestionar a toda la empresa basándose en procesos, estableciendo una secuencia de actividades que permitan agregar valor sobre una entrada que consiga un resultado y una salida para satisfacer una necesidad.

Bravo (2011), define a la gestión por procesos como la disciplina de gestión que posibilita a una organización, la identificación, diseño, representación

control y mejoramiento de los procesos de una organización por medio de su integración y coordinada interrelación.

La gestión por procesos promueve la observación y análisis de una organización como un conjunto de procesos que se interrelacionan y a los que se los debe mejorar en forma continua para buscar su efectividad y eficiencia (Paganini, 2012, pág. 2).

Es importante acotar que por medio de la gestión por procesos se diseña una planificación en base a las expectativas y necesidades de los clientes o usuarios, definiendo responsabilidades y objetivos para cada proceso, aplicando para ello un sistema de evaluación y de mejoramiento que busca la optimización continua de los procesos.

Objetivos de la gestión por procesos

Según Brull (2011), la gestión por procesos tiene como objetivo el aumento de los resultados de la organización, por medio del logro de mayores niveles de satisfacción de usuarios o clientes, incrementando la productividad por medio de los siguientes objetivos:

- Reducir actividades que no generan ningún valor y por ende los costos innecesarios derivados de las mismas.
- Reducir los tiempos de entrega de los productos o servicios.
- Mejorar los niveles de calidad y el valor que reciben los clientes con los productos y servicios que se le entregan.
- Incrementar actividades de servicio adicionales, que no signifiquen muchos costos para la empresa y sean percibidas fácilmente por clientes.

Diferencias entre gestión funcional y gestión por procesos

De acuerdo con Agudelo (2012), las diferencias entre la gestión funcional y la gestión por procesos son las siguientes:

Tabla 1.- Diferencias de gestión funcional y por procesos

GESTIÓN FUNCIONAL	GESTIÓN POR PROCESOS
La organización se realiza por departamentos o áreas	La organización se orienta a los procesos
Los departamentos ejecutan las actividades condicionados	Los procesos de valor condicionan la realización de actividades
La autoridad se basa en jefes departamentales	La autoridad se basa en responsables de procesos
Los principios que rigen las actividades son jerarquía y control	Los principios que rigen las actividades son autonomía y autocontrol
Centralización en la toma de decisiones	Descentralización en la toma de decisiones
La vigilancia ejerce el mando por control	El apoyo y la supervisión ejerce el mando por control
Principio de eficiencia es ser más productivo	Principio de eficacia ser más competitivo
Como hacer lo que se venía haciendo anteriormente	Para quien hacemos y que debemos hacer
Las mejoras se realizan en un ámbito limitado de departamento	Las mejoras se realizan en un ámbito generalizado de procesos

Fuente: Girón (2008)

Hay que destacar que la gestión por procesos introduce la una gestión de tipo horizontal, dejando de lado barreras entre las unidades que conforman una organización y direccionando el enfoque hacia las fundamentales metas de organización y la satisfacción de los clientes o usuarios.

1.2.1.7 Gestión de la calidad basada en los procesos

De acuerdo con Cruz y Camisón (2013), la gestión de calidad basada en procesos realiza una sistemática prevención de los errores o deficiencias que la diferencian de las correcciones tradicionales, identificando causas y estableciendo procesos que garanticen que no se repetirán.

Los sistemas de gestión de calidad basada en procesos permiten la ilustración de los vínculos en los procesos, teniendo al cliente como principal actor para definir los requerimientos de los elementos de entrada (Campaña, 2012, pág. 34).

Se puede acotar que la gestión por procesos tiene sus dimensiones para llegar a la calidad, medido por lo que el cliente espera recibir y por lo que con gusto está dispuesto a pagar; se entiende que la calidad entonces, equivale a la orientación de la empresa hacia el cliente, es decir se presenta como un sistema orientado a la calidad total.

La gestión de calidad basada en procesos tiene ocho principios establecidos:

1. Enfoque al cliente
2. Liderazgo
3. Participación personal
4. Enfoque en procesos
5. Enfoque de sistema
6. Mejora continua
7. Enfoque en hechos
8. Relación con el proveedor

Ciclo de mejora continúa de la calidad de los procesos

De acuerdo con Gaither y Frazier (2013), junto a la gestión por procesos, debe desarrollarse paralelamente un ciclo de mejora continua de la calidad, que es un ciclo que se liga estrechamente a la planificación, el desarrollo, la verificación y la acción de los procesos del sistema de gestión de calidad.



Gráfico 5.-Ciclo de mejora continua de la calidad. Fuente: Gaither y Frazier

- Planificación
 - Involucrar personal idóneo
 - Recolectar suficientes datos disponibles
 - Comprender necesidades de clientes
 - Analizar críticamente los procesos inmiscuidos
 - Diseñar procesos que cumplan las necesidades
 - Desarrollar planes de capacitación para el personal

- Desarrollo
 - Verificar causas de problemas e implementar mejoras
 - Recolectar datos apropiados

- Verificación
 - Efectuar un análisis de los datos recolectados
 - Determinar si se alcanzaron los resultados
 - Identificar y documentar las diferencias
 - Revisar problemas y errores presentados
 - Establecer qué se aprendió
 - Determinar si quedan aspectos por resolver

- Acción
 - Introducir mejoras en el proceso
 - Socializar los procesos de mejora a los integrantes de la empresa
 - Identificar nuevas posibilidades de proyectos y de problemas

1.2.1.8 Análisis FODA

De acuerdo con Híjar (2013), es una herramienta estratégica que permite elaborar un cuadro diagnóstico de un objeto de estudio (empresa o persona) que permite conocer su realidad y en función de los resultados, tomar decisiones en concordancia con las políticas y estrategias planteadas.

González (2012), define al foda como una herramienta que permite la sistematización de la información que tiene una empresa respecto del mercado y sus variables, a propósito de establecer su capacidad de competencia en un periodo determinado.

Según Orlich (2013), el foda es un diagnóstico que permite con altos niveles de precisión, determinar la situación actual del entorno tanto interno como

externo de una empresa y que sirve como ayuda para que los dirigentes puedan tomar decisiones estratégicas en beneficio de la empresa.

Es importante acotar que el análisis foda es una técnica que posibilita el análisis actual de una empresa con el propósito de generar conclusiones que permitan el establecimiento de estrategias para hacerla más competitiva en el mercado en el que se desenvuelve.

Fortalezas

Son aquellas características que diferencian en forma positiva a una empresa de sus competidores y por ende potencian sus posibilidades de crecimiento empresarial.

Debilidades

Se refieren a las falencias que tiene una empresa y que no permiten su desarrollo; éstas pueden y deben eliminarse de forma rápida para evitar consecuencias negativas para la organización.

Oportunidades

Son aquellas posibilidades que presenta el mercado y que deben ser aprovechadas por la empresa, siempre y cuando cuente con las fortalezas organizacionales para ello.

Amenazas

Son condiciones externas que pueden afectar el desenvolvimiento de la empresa y que si no son controladas, ocasionarían grandes problemas, incluso provocar hasta su desaparición.

1.2.2 Fundamentación Legal

Los preceptos legales observados en el desarrollo de la investigación fueron los siguientes:

Constitución de la República del Ecuador

El Art. 313 de la Constitución del Ecuador, establece al transporte y refinación de hidrocarburos como uno de los sectores estratégicos de la economía nacional, por lo que debido a este artículo, Flopec EP, está dentro de este sector estratégico.

El Art. 315 se establece que el estado dará paso a la creación de empresas públicas que permitan la gestión y desarrollo de los sectores estratégicos; en el caso de Flopec EP, está bajo la regulación y control de organismos estatales pertinentes.

Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública

El Art. 1 del SNCP establece principios y normas que permitan la regulación de procedimientos para la adquisición de bienes, realización de obras, prestación de servicios, entre otros. Flopec EP, al ser una entidad del estado debe cumplir con las normativas del SNCP respecto a la compra de bienes y materiales para el desarrollo de sus actividades administrativas y operativas.

Código Orgánico de Finanzas Públicas

Art. 1.- Objeto.- El Código de Finanzas Públicas tiene como objeto normar y organizar el sistema de planificación participativa con el sistema nacional de finanzas públicas para que las entidades estatales ejecuten su gestión financiera observando el régimen de desarrollo, el buen vivir y los derechos constitucionales.

Art. 96.- El ciclo presupuestario en las entidades públicas comprende las siguientes etapas:

- 1.- Programación Presupuestaria
- 2.- Formulación Presupuestaria
- 3.- Aprobación Presupuestaria
- 4.- Ejecución Presupuestaria
- 5.- Evaluación Presupuestaria
- 6.- Liquidación Presupuestaria

Art. 97.- Programación Presupuestaria.- En base a la planificación institucional y de acuerdo a las disponibilidades presupuestarias, en esta etapa se definen los programas y proyectos a ejecutar en el año.

Art. 98.- Formulación Presupuestaria.- En esta etapa del proceso se realiza la elaboración de proformas en las que se contiene la programación presupuestaria institucional.

Art. 106.- Aprobación Presupuestaria.-Cada entidad deberá aprobar su presupuesto hasta el último día del año previo al cual se expida el mismo.

Art. 113.- Ejecución Presupuestaria.- En esta etapa del ciclo presupuestario, se establecen las acciones para la utilización de los recursos humanos, materiales y económicos con el propósito de obtener en los plazos planificados, los bienes, servicios y obras para el normal desarrollo institucional.

Art. 119.- Evaluación Presupuestaria.- Corresponde a esta fase, la medición de los resultados obtenidos tanto en términos físicos como económicos, el análisis de sus variaciones y las recomendaciones de mejora.

Art.121.- Liquidación Presupuestaria.- Las entidades deberán clausurar sus presupuestos hasta el 31 de diciembre de cada año, fecha luego de la cual no se podrá ejecutar operación alguna sobre el presupuesto clausurado.

FlopecEp, al ser una entidad estatal, debe observar y coordinar las diferentes fases del ciclo presupuestario con la planificación de los planes operativos anuales, que permitan de forma eficiente y responsable, realizar la contratación de bienes materiales para el desarrollo normal de sus actividades administrativas y operativas.

Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Empresa Pública Flota Petrolera Ecuatoriana Flopec EP

Gestión de Servicios Generales y Abastecimientos

- Misión.- Formular políticas, prestar servicios generales y proveer de recursos materiales que permitan el desarrollo de las actividades requeridas por la empresa.

Atribuciones y Responsabilidades

1. Emitir el POA de la empresa
2. Gestionar la adquisición de bienes, servicios y obras no marítimas
3. Supervisar contratos de seguros marítimos y no marítimas de la empresa
4. Controlar documentos para pagar contratación de bienes, obras o servicios
5. Gestionar el abastecimiento del stock de suministros de oficina, limpieza y cafetería
6. Administrar los servicios básicos y de mantenimiento del edificio.
7. Supervisar y administrar el inventario de activos de la empresa.

La importancia de tomar en consideración los anteriores cuerpos legales, radica en que los funcionarios encargados de los procesos de abastecimiento, pueden cumplir su trabajo en estricta observación y cumplimiento de normas, en pos de realizar eficientemente su trabajo y evitar sanciones por el incumplimiento de tales normativas en el desarrollo de su gestión.

1.2.3 Revisión de Estudios Previos

En la búsqueda de trabajos investigativos afines al tema que se estudia, se pudieron identificar los siguientes estudios:

Jácome (2016), en su tesis de maestría efectuada en la PUCESE, desarrolla una cadena de valor al proceso de logística y distribución de la cantera “Las Marías”, empresa dedicada a la extracción de materiales pétreos en la ciudad de Esmeraldas, con la finalidad de optimizar ciertas falencias que no permiten un mayor crecimiento operativo y empresarial de la misma.

La metodología aplicada fue de tipo deductivo, teniendo en consideración también la investigación básica y descriptiva que permitieron observar la gestión logística y distribución en la empresa y describir cuales son las deficiencias que se presentan y promover su optimización. Se realizaron entrevistas al gerente y jefes departamentales, a más de encuestas a los empleados de la empresa para conocer sus puntos de vista y sugerencias de mejora para la realización de sus trabajos.

Entre los resultados más importantes de la investigación se evidenció que no existe una planificación, direccionamiento administrativo y estratégico que permita el adecuado desarrollo de las actividades; así mismo se verificó la ausencia de un registro documental en la que se controle el flujo de información de registro y stock de abastecimiento en la empresa, lo que origina demoras en los procesos de entrega de suministros.

Sinchi y Sumba (2012), en su tesis de maestría, realiza un estudio de los métodos modernos de almacenamiento y abastecimiento de productos cárnicos en la ciudad de Guayaquil, con la finalidad de optimizar la gestión logística, garantizar el despacho de materia prima o materiales y promover el cumplimiento de las metas organizacionales.

Respecto a la metodología de estudio, se aplicó una investigación de campo y bibliográfica; el método de observación sirvió para en el trabajo de campo observar cómo se desarrolla el proceso de logística en la empresa, así mismo observar el trabajo de supervisión que realizan los jefes directos sobre las actividades diarias.

Los resultados obtenidos en la investigación dan cuenta de que existe falta de comunicación organizacional en el área de logística y abastecimiento de la empresa, no existe una adecuada infraestructura en el área de despacho, la facturación de los materiales y productos y por último no se cuenta con un software eficiente que permita agilizar los procesos.

Flores (2013), realizó una tesis de maestría en la que plantea el diseño de un scor en un operador logístico, dirigido a procesos de almacenamiento, recolección y despacho de productos, como alternativa de perfeccionamiento de la gestión organizacional en lo referente a la cadena de suministros.

En lo referente a la metodología, se aplicó el método deductivo, tomando como punto de partida, los criterios y conceptos científicos sobre modelos scor, abastecimiento, producción, entrega, retorno de materiales, de modo que tales principios considerados valederos, puedan ser analizados y comprobados de qué forma se aplican en el fenómeno investigativo.

Entre los resultados más importantes de la investigación se cita que la utilización de tecnología no está acorde con las necesidades organizacionales que se necesitan en la empresa; no existe una suficiente seguridad informática que garantice un mejor desempeño organizacional y por ende tomar decisiones acertadas.

Gómez (2006), diseña la propuesta de un modelo de gestión logística de abastecimiento internacional en empresas importadoras de materia prima, caso Manizales.

En cuanto a la metodología, fue una investigación exploratoria, ya que no existen muchos antecedentes de recopilación teórica por la ausencia de modelos aplicados en el entorno de este tipo de empresas. En el desarrollo de la investigación se recopiló inicialmente teoría sobre el objeto de estudio y luego se aplicaron instrumentos para recolectar datos necesarios para la elaboración del modelo propuesto.

Los principales resultados evidenciaron que el sistema de gestión de abastecimiento, no tiene definidas las entradas y procesos para la realización de una eficiente gestión de compras, por lo que se generan atrasos y paradas en la planta productiva.

Castellanos (2012), realiza una investigación para el diseño de un sistema logístico de planificación de inventarios para aprovisionamiento de materiales en empresas de distribución de productos de consumo masivo, con la finalidad de proporcionar una solución efectiva para los procesos logísticos de planificación de inventarios.

Según las características de los involucrados en el objeto de estudio, es decir de las empresas distribuidoras de productos de consumo masivo, se aplicó una metodología de tipo cuantitativo y cualitativo, tomando en consideración a las empresas que fueron seleccionadas como muestra de investigación.

Dentro de los principales resultados, se pudo establecer que la planificación de la demanda es realizada sin la generación de planes oportunos de aprovisionamiento y descuidando el mantenimiento de niveles de inventario necesarios para el normal desempeño de la organización.

Gavilánez (2010), en su tesis de maestría, realiza un análisis y mejoramiento de los procesos de abastecimiento de la gasolinera Primax en Ecuador con

el propósito de plantear mejoras en términos de productividad en el área de adquisiciones de la empresa.

Para el desarrollo de la investigación se aplicó el método deductivo en el que se explicó el proceso de abastecimiento, productividad y compras que se presentan en la gestión empresarial. Se consideró una investigación de campo, porque se trabajó en las instalaciones mismas de la empresa, conociendo por medio de la entrevista y la encuesta, el criterio de los jefes departamentales y empleados sobre el tema estudiado.

Entre los resultados de la investigación se pudo evidenciar que no existe una adecuada planificación para la adquisición de materiales, las mismas que no se dan en tiempo, calidad y costo; los empleados en ocasiones duplican sus tareas y no se ajustan al manual de funciones en la empresa. Por último no se cuenta con procesos de mejoramiento continuo para optimizar los errores que se presentan en los procesos de abastecimiento.

1.3Objetivos

1.3.1 General

Analizar los procesos de abastecimiento de materiales en la Flota Petrolera Ecuatoriana.

1.3.2 Específicos

- Desarrollar los fundamentos teóricos sobre las temáticas de abastecimiento, procesos, gestión por procesos, sobre los que se apoya la realización del estudio.
- Evaluar el cumplimiento de procesos, procedimientos y objetivos previsto en la Gerencia de Servicios Administrativos.
- Efectuar un análisis foda que permita identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el proceso de abastecimiento de materiales enFlopec EP.

CAPÍTULO 2

METODOLOGÍA

2.1 Método de Investigación

Paradigma Cualitativo

La investigación mantuvo un paradigma cualitativo, la cual se fundamentó en conocer la realidad de las causales que retardan el proceso de abastecimiento de bienes y servicios en Flopec EP, enfocando las debilidades de jefes departamentales, mandos medios y funcionarios administrativos al ejecutar operaciones de adquisiciones y abastecimiento entre los múltiples usuarios.

Método Analítico

De acuerdo con los criterios de Ruíz (2012), se aplicó el método analítico porque permitió desintegrar la gestión de abastecimiento en cada una de sus partes, de modo que se pueda analizar de forma crítica las causas que han originado deficiencias en esta gestión, mejorar su comportamiento y establecer nuevas teorías para su desarrollo.

Método Deductivo

Tomando en consideración los criterios de Rivas (2011), en la presente investigación se aplicó el método deductivo tomando en consideración fundamentos conceptuales sobre abastecimiento, procesos, análisis foda, entre otros, para emplearlos en el proceso y obtener los objetivos y resultados previstos en la investigación.

Tipo de Investigación

Según los objetivos de investigación fue una investigación aplicada, por cuanto se afianzó en el análisis de la problemática, que se basa en la moderada eficiencia y eficacia de los procesos de abastecimiento de bienes y servicio, a fin de establecer las directrices futuras y las posibles mejoras a aplicar en esta institución.

Según el nivel de profundidad fue una investigación exploratoria que partió de datos recolectados que permitieron tener conocimiento sobre gestión de abastecimiento y establecer qué factores son relevantes y cuáles no lo son.

Procedimientos

Para la realización del estudio se siguieron los siguientes procedimientos:

- Revisión documental para evaluar inicialmente el problema de estudio.
- Identificación de teorías sobre la temática estudiada.
- Desarrollo de encuestas, entrevistas y guía de observación.
- Análisis e interpretación de los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos de recolección de información.
- Establecimiento de conclusiones y recomendaciones del estudio.
- Procesamiento de la información en herramientas Word y SPSS.

2.2 Universo y Muestra

En la presente investigación se tomó como población a directivos, funcionarios y trabajadores que laboran en Flopec EP, los que un estimado de 115 personas laboran en la entidad, población a la que se aplicó la fórmula muestral de Ortega, obteniendo los siguientes resultados:

$$n = \frac{N}{E^2(N - 1) + 1}$$

$$n = \frac{115}{0.05^2(115 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{115}{1,285}$$

$$n = 89$$

Nomenclatura.- N=Población / n=Tamaño de muestra / E²=Error admisible

Tabla 2.-Matriz muestral

N°	MUESTRA DE INVESTIGACIÓN	#	%
1	Directivos	3	3%
2	Funcionarios	11	13%
3	Usuarios	75	84%
TOTAL		89	100%

2.3 Instrumentos

Encuesta.- Tomando en consideración los criterios de Ortíz (2013), en la presente investigación se aplicó la encuesta estructurada a los funcionarios y usuarios entre los que se incluyen Jefaturas de Servicios Generales, Compras Públicas, Departamento Jurídico y demás áreas requirentes, como Agenciamiento, Técnica, Operaciones, Financiero, entre otras; resultados que permitieron profundizar el análisis de los causales para que la gestión de abastecimiento presente deficiencias.

Entrevista.- Conforme a lo expresado por Luque (2011), la entrevista se aplicó a las autoridades involucradas en los procesos de abastecimiento de bienes y servicios, tales como: Gerentes, mandos medios de la institución con la finalidad de recolectar información relevante sobre las diversas restricciones y/o limitaciones que mantiene Flopec EP.

Observación.- De acuerdo con los criterios de Morán (2012), se diseñó una guía de observación con el propósito de visitar las instalaciones de Flopec EP y verificar en el mismo sitio, como se desarrolla el proceso de abastecimiento de materiales en la entidad.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 Descripción de la Muestra

Para la realización del trabajo de investigación, se identificó como población a los funcionarios y trabajadores de Flopec EP, como sujetos investigativos que contribuyan con sus criterios, a la recolección de la información suficiente y necesaria para conocer cómo se desarrolla la gestión de abastecimiento en la entidad.

Para extraer y determinar la muestra investigativa, se partió de una población con un aproximado de 115 colaboradores que laboran en Flopec EP; consecuentemente se desarrolló la formula estadística, que reflejó una muestra de 89 personas, las cuales participaran en el objeto de estudio.

En cuanto a los directivos, se escogieron tres; son del sexo femenino y en cuanto a su escolaridad, dos tienen título universitario de tercer nivel y uno tiene título de cuarto nivel. A estos actores se les realizó una entrevista.

De los 86 funcionarios restantes, el 60% es de sexo femenino, mientras que el 26% es de sexo masculino. Respecto de su escolaridad, un 82% tiene título universitario, un 15% está cursando estudios universitarios, en tanto que el restante 3% solo tiene título de bachiller. A estos funcionarios se les realizó una encuesta.

3.2 Resultados de las encuestas

Tiempo de trabajo en Flopec EP

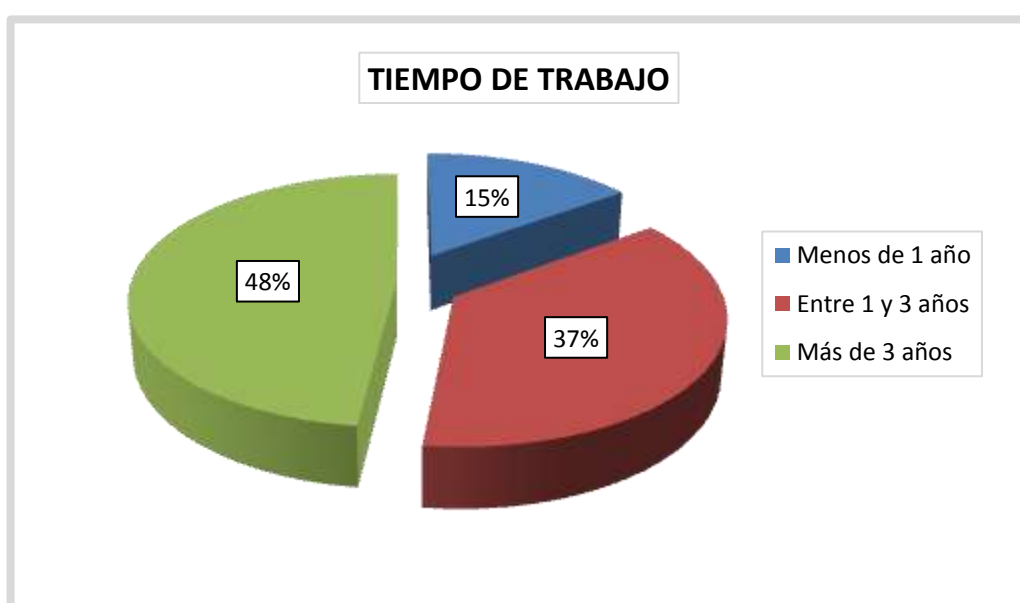


Gráfico 6.-Tiempo de trabajo de empleados. Fuente: Encuesta

Los resultados muestran que los funcionarios tienen un tiempo suficiente de trabajo en Flopec EP para conocer cómo se desarrollan los procesos internos en la entidad.

Niveles de coordinación entre departamentos que solicitan y entregan materiales

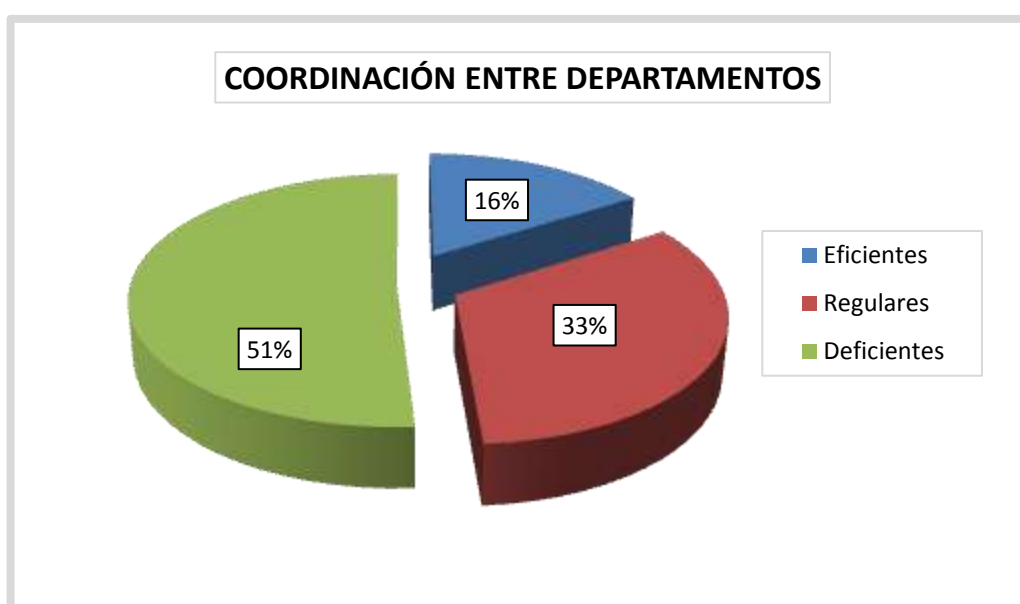


Gráfico 7.-Coordinación entre departamentos. Fuente: Encuesta

Los datos obtenidos muestran que según los funcionarios, existen deficiencias de coordinación de requerimiento y entrega de materiales entre los departamentos.

Problemas de desabastecimiento de materiales en la realización de actividades laborales

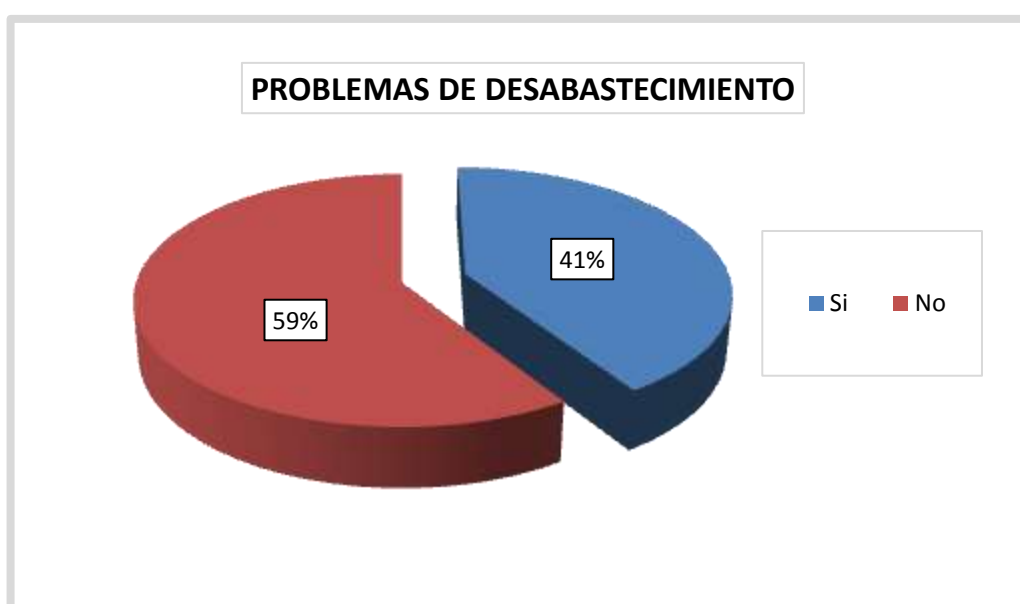


Gráfico 8.-Desabastecimiento de materiales. Fuente: Encuesta

Los resultados permiten evidenciar que se presentan ciertos problemas de desabastecimiento en el desarrollo de las actividades de los departamentos que conforman Flopec EP.

Espacio físico para el almacenamiento de los bienes materiales adquiridos por la institución

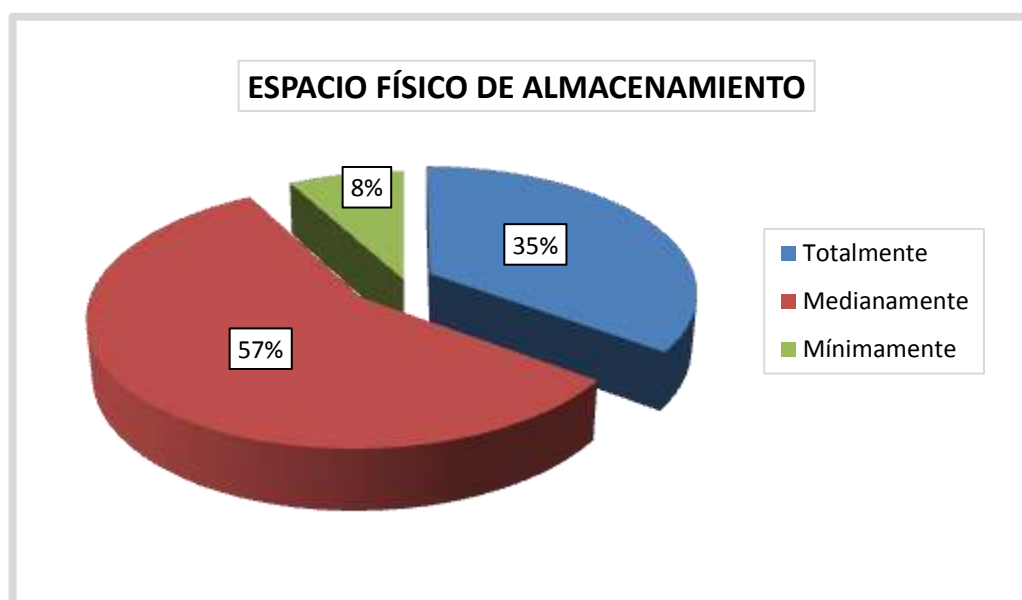


Gráfico 9.-Espacio físico de almacenamiento. Fuente: Encuesta

Los datos recolectados, evidencian que el espacio físico para el almacenamiento de los materiales es insuficiente.

Controles al stock de materiales para el abastecimiento de los departamentos

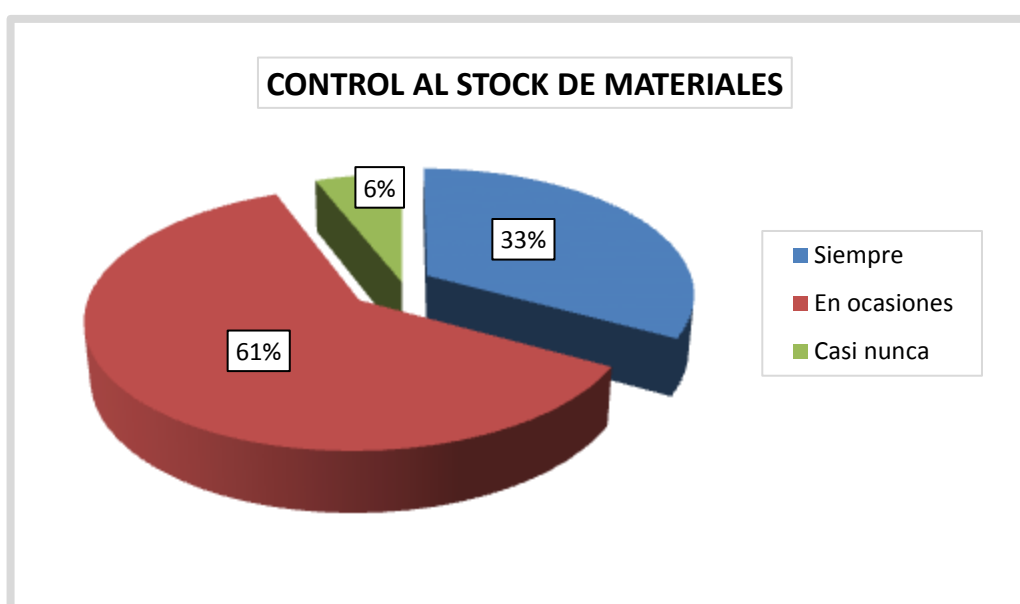


Gráfico 10.-Control al Stock de materiales. Fuente: Encuesta

Los resultados obtenidos evidencian que no son muy frecuentes los controles al stock de inventario de materiales que se deben distribuir entre los departamentos.

Etapa administrativa que posee mayor niveles de estancamiento del proceso de abastecimiento

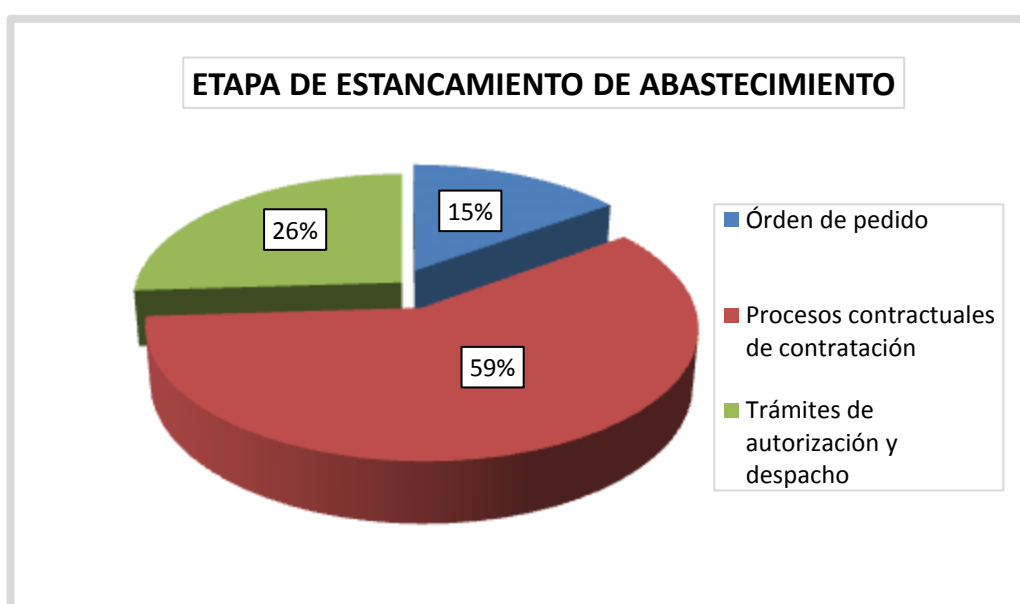


Gráfico 11.-Estancamiento de abastecimiento. Fuente: Encuesta

Se evidenció que la contratación de bienes y materiales a proveedores es el punto del proceso en el que más estanca la gestión de abastecimiento de materiales.

Calificación del desempeño del talento humano que labora en la Jefatura de Servicios Generales



Gráfico 12.-Desempeño de Talento Humano. Fuente: Encuesta

Los resultados permiten evidenciar que la falta de empoderamiento para con las funciones que realiza es una de las características más negativas en la gestión de los funcionarios.

Sistema de monitoreo y evaluación para medir la eficiencia de los procesos de abastecimiento de materiales

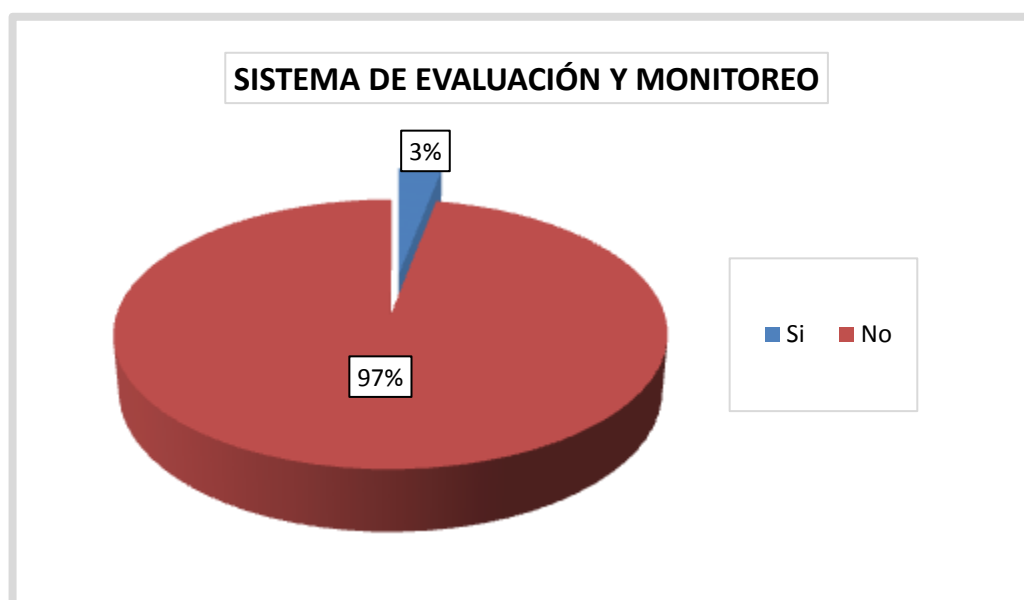


Gráfico 13.-Sistema de evaluación y monitoreo. Fuente: Encuesta

Los resultados obtenidos, muestran la ausencia de sistemas que evalúen la eficiencia de la gestión de abastecimiento.

Documentación de gestión de abastecimiento en manuales y flujogramas

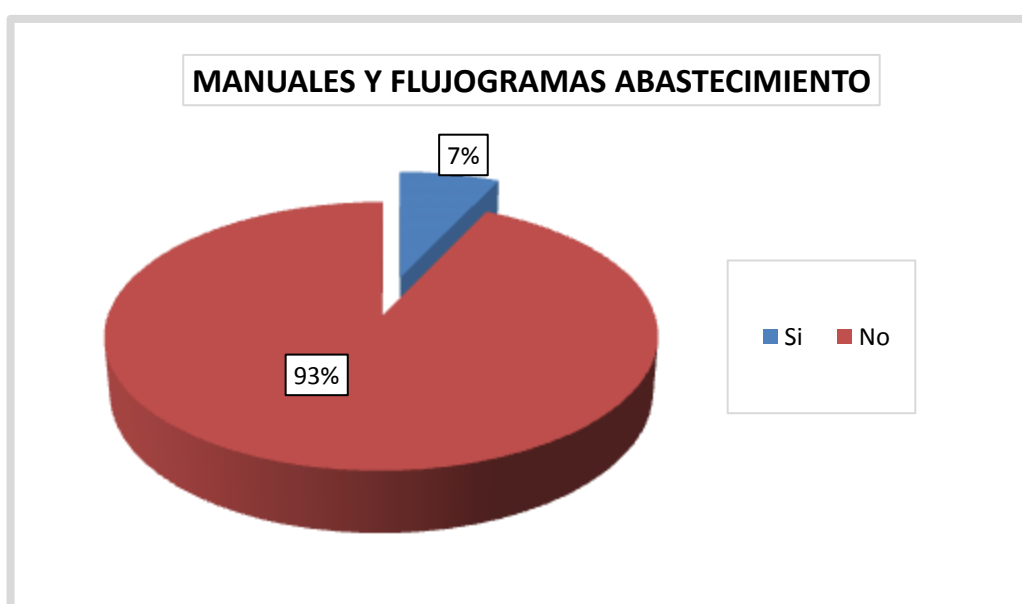


Gráfico 14.-Manuales y flujogramas de abastecimiento. Fuente: Encuesta

Los resultados muestran que los procesos de gestión de abastecimiento no están debidamente documentados.

Soportes administrativos que permitirían controlar y mejorar la gestión de abastecimiento en la entidad

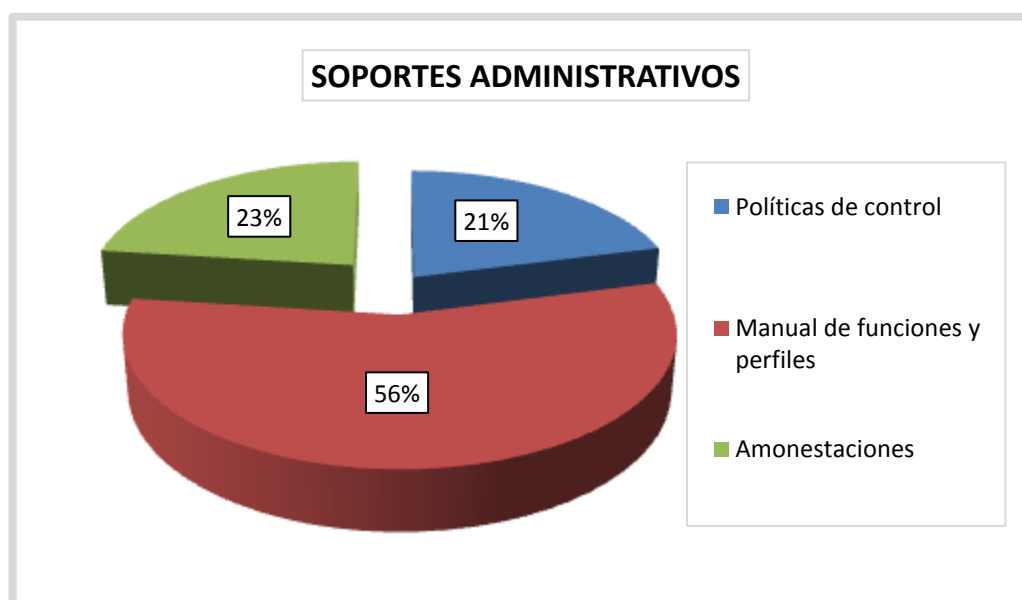


Gráfico 15.-Soportes administrativos. Fuente: Encuesta

Los resultados obtenidos permiten evidenciar que se hace necesario implementar un manual de funciones y perfiles para el área para mejorar la gestión de abastecimiento.

3.3 Resultados de la entrevista

Como se mencionó en la metodología de investigación, se identificó como población a tres directivos de la Flota Petrolera Ecuatoriana Flopec EP, a quienes se les realizó una entrevista para conocer sus puntos de vista sobre la gestión de abastecimientos, cuyos resultados fueron los siguientes:

Al consultar sobre cuáles son los principales problemas que se presentan en la gestión de abastecimiento de materiales, dos directivos concordaron al manifestar que la principal problemática es la falta de agilidad en las autorizaciones de entrega de materiales, mientras que el otro directivo manifestó que la inexistencia de sistemas de evaluación de eficiencia de la gestión de abastecimiento.

Respecto de los motivos por los que se presentan los problemas en la gestión de abastecimiento, manifestaron que los bajos niveles de control efectuadas por jefes de los departamentos, son la causa principal por la que se presentan las problemáticas mencionadas.

Sobre si las adquisiciones son realizadas en tiempo, monto y cantidades hechas por la Jefatura de Servicios Generales, los entrevistados manifestaron que en monto y cantidades sí, pero en tiempos, a veces existen demoras en las compras.

Referente al espacio asignado en la entidad para el almacenamiento de los bienes materiales adquiridos por la institución, los entrevistados manifestaron que el lugar que se utiliza para el almacenamiento de los materiales no es lo suficientemente amplio para la actividad.

Sobre la documentación de los procesos, los entrevistados manifestaron que no existen manuales de procedimientos y flujogramas en los que se detallen específicamente los pasos y actividades a realizar para la realización de cada una de las actividades del departamento.

En cuanto a los controles establecidos para el mantenimiento del stock de materiales en bodega, uno de los entrevistados afirmó que se realizan dos veces por año, mientras que los otros dos entrevistados manifestaron que se lo realiza trimestralmente.

Identificando la etapa del proceso de abastecimiento en la que se presentan los mayores niveles de estancamiento de los procesos, los tres entrevistados manifestaron que existen muchas deficiencias en la adquisición de los bienes materiales que se solicitan a la gerencia y en la autorización de entrega de materiales por parte de jefes departamentales.

Respecto de las soluciones que se podrían implementar para controlar y optimizar la gestión de abastecimiento, los entrevistados manifestaron que la implementación de un modelo de gestión por procesos sería una de las más adecuadas herramientas que bien podrían optimizar la gestión de abastecimiento de materiales en la entidad.

3.4 Resultados de la observación

Tabla 3.-Guía de Observación

GUÍA DE OBSERVACIÓN		
TESIS: Análisis de los procesos de abastecimiento de materiales en Flopec EP.		
SITUACIÓN A OBSERVAR: Gestión de abastecimiento.		
OBJETIVO: Establecer las formas en que se desarrolla la gestión de abastecimiento al interior de la entidad		
HECHOS O CASOS	DESCRIPCIÓN	COMENTARIOS
1.- ¿El espacio para el almacenamiento de materiales es lo suficientemente amplio para guardar los bienes materiales?	El espacio asignado para el almacenamiento no es suficientemente amplio para la actividad que se realiza	Las autoridades de la entidad deben asignar un espacio adecuado para albergar en buenas condiciones, todos los materiales y bienes
2.- ¿Existen inconvenientes en los procesos de adquisiciones a proveedores externos?	Las adquisiciones son realizadas en base a los montos y cantidades solicitadas sin embargo los tiempos son en ocasiones demorosos	Aunque se cumplan con los reglamentos de la legislación pública, no pueden haber demoras en compras porque se trastocan los procesos de abastecimientos internos de materiales
3.- ¿Los funcionarios del área realizan sus funciones apoyados en un manual de procedimientos?	Las tareas se realizan por experiencia propia, sin el apoyo de manuales de procedimientos	Es importante y necesario que se cuente con manuales para el desarrollo uniforme de las actividades de los funcionarios
4.- ¿Puede notarse coordinación entre los departamentos que solicitan materiales con los que lo entregan?	No se nota una efectiva coordinación en los procesos de solicitud y entrega de los materiales	Debe promoverse la coordinación entre departamentos para que se realice un adecuado proceso de abastecimiento de materiales
5.- ¿Se han paralizado actividades por desabastecimiento de materiales?	Durante el proceso de investigación se notó la paralización de una actividad por la falta de materiales en el área administrativa	Es importante que se garantice la realización de todas las actividades con los materiales e insumos suficientes
6.- ¿Existe un registro documental en la que se controle el flujo de información de registro y stock de abastecimiento en la empresa?	No se pudo observar ningún registro documental en el que se lleve el control de documentos sobre los materiales que se distribuyen y quedan remanentes	Se recomienda la realización de un archivo documental de materiales para garantizar saldos reales para el abastecimiento

3.5 Análisis Situacional

3.5.1 Jefatura de Servicios Generales

Misión

Proveer de manera eficiente y oportuna los bienes y servicios generales al administrativo de la Empresa(Flopec EP, 2014).

Atribuciones y responsabilidades

- 1.- Revisa la documentación para el pago de contrataciones de bienes, obras o servicios;
- 2.- Supervisa y administra el uso y mantenimiento de los vehículos;
- 3.- Supervisa el abastecimiento semestral del stock de suministros de oficina, limpieza y cafetería;
- 4.- Administra los servicios básicos y de mantenimiento del Edificio;
- 5.- Supervisa y Administra el inventario de activos de la empresa;
- 6.- Administra los contratos de arriendo y comodato de las oficinas de la Empresa;
- 7.- Administra los contratos de servicios generales (alimentación, guardianía transporte y otros);
- 8.- Realiza seguimiento al trámite de baja de bienes de la Empresa;
- 9.- Supervisa y Administra el inventario de activos fijos.

ESTRUCTURA ORGANICA INSTITUCIONAL ACTUAL
RESOLUCIÓN: DIREC-FLOPEC-015 2014 DEL 31 DE OCTUBRE 2014

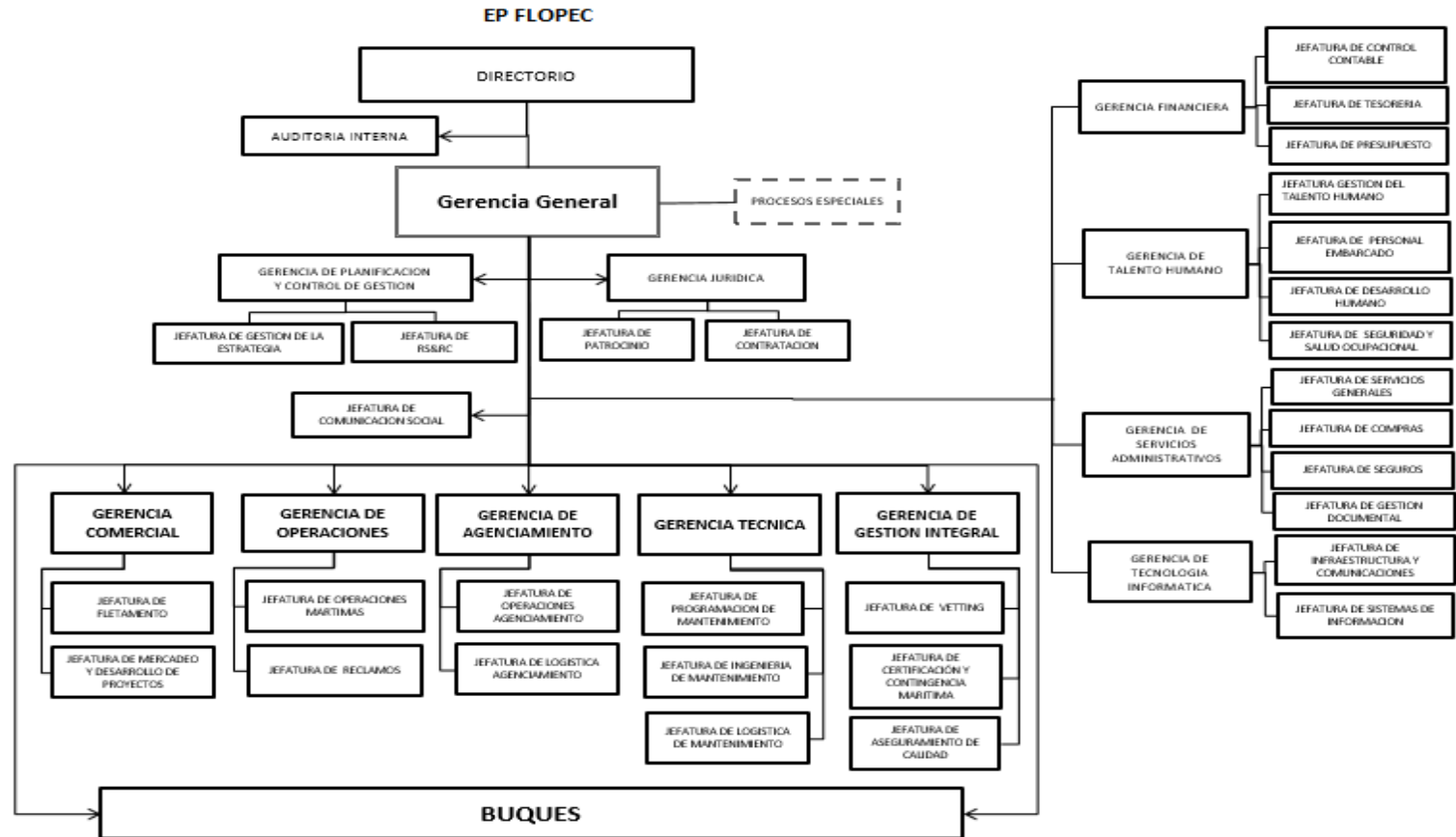


Gráfico 16.- Estructura Orgánica Institucional

3.5.2 Análisis FODA

Por medio del análisis FODA, se buscó determinar las principales fortalezas y debilidades identificadas en el interior del área de servicios generales, compras públicas, contrataciones y bodega, con la finalidad de investigar de forma descriptiva la problemática de estudio, enfatizando los procesos de abastecimiento, y enfocando la eficiencia en la gestión, así como los aspectos que determinan las oportunidades y amenazas que se presentan al exterior de la entidad.

3.5.2.1 Fortalezas

- Mantiene un stock mínimos en bodega para atender los requerimientos de abastecimiento de los usuarios.
- Sistema de información gerencial para la toma de decisiones.
- Cuenta con sistemas tecnológicos modernos para el control de suministros.
- Programas de capacitaciones programados por la gerencia de talento humano.

3.5.2.2 Debilidades

- Retardo y descoordinación entre los diversos departamentos inherentes al proceso de abastecimiento.
- Deficiente documentación de los procesos de gestión de abastecimiento.
- Retrasos en los procesos contractuales de contratación pública.
- Espacio físico limitado (bodegas) para el almacenamiento de los bienes adquiridos.

- Falta de personal en el área de bodega.
- Desactualizaciones en inventarios.
- Problemas en registro de información en el sistema integrado ERP.
- Débil compromiso de personal de abastecimiento involucrado en el cumplimiento de responsabilidades.
- Inexistencia de un sistema de monitoreo y evaluación que permita la identificación y solución de problemas, seguimiento de actividades y toma de decisiones en el proceso de abastecimiento.

3.5.2.3 Oportunidades

- Adecuado clima organizacional para establecer relaciones interdepartamentales y poder desarrollar el proceso de abastecimiento de bienes y servicios.
- Moderada capacidad logística para el desarrollo de las actividades a nivel administrativa y operativa.
- Apertura de nuevos nichos de mercados para la exportación petrolera.
- Posibilidad de implementar lineamientos que describan funciones y perfiles para el desarrollo de la gestión de abastecimiento.

3.5.2.4 Amenazas

- Disminución considerable en los precios del petróleo.
- Disminución del presupuesto debido a recortes impuestos por el estado.
- Eventual e inadecuada evaluación a los departamentos inmersos en los procesos de abastecimientos.
- Moderadas pérdidas económicas, al producirse retardo en la entrega del bien o servicio.

3.5.3 Análisis de procesos

Tabla 4.-Análisis de requisición de usuarios

A1.- Análisis a la requisición emitida por los usuarios				
Fecha Emisión: _____	Fecha Revisión: _____	Código: _____	Página Revisión: _____	
Proveedor →	Insumos →	Finalidad →	Subprocesos →	Clientes
Contratistas habilitados como persona natural o empresa en el INCOP	<ul style="list-style-type: none"> - Personal - Computadoras - Impresoras - Herramientas - Vehículos - Estanterías - Escritorios - Bodegas 	<ul style="list-style-type: none"> - Constatar la existencia de los bienes y materiales solicitados - Verificar stock en sistema y físicamente 	<ol style="list-style-type: none"> 1)Recibir el requerimiento de usuarios 2)Verificar stock existentes en sistema AS-400 3)Validar la información con existencia física en la bodega 4)Sumillar la requisición de compra indicando el stock y entrega de requisición al coordinador de abastecimiento. 	Abastecimiento

Tabla 5.-Análisis de asignación de precompromisos

A1.- Análisis a la asignación de precompromisos				
Fecha Emisión: _____	Fecha Revisión: _____	Código: _____	Página Revisión: _____	
Proveedor →	Insumos →	Finalidad →	Subprocesos →	Clientes
Contratistas habilitados como persona natural o empresa en el INCOP	<ul style="list-style-type: none"> - Personal - Computadoras - Impresoras - Herramientas - Vehículos - Estanterías - Escritorios - Bodegas 	<ul style="list-style-type: none"> - Asignar del centro de costo correspondiente el dinero solicitado 	<ol style="list-style-type: none"> 1)Se verifica en sistema disponibilidad de recursos 2)Asigna la partida de costo 3)Ingresa el # de solicitud 4)Genera el # de disponibilidad presupuestaria. 5) Se envía a Finanzas el precompromiso 6) Genera S/C y reporte estimado de gastos 	Departamento financiero

Tabla 6.-Análisis de aprobación de precompromisos

A1.- Análisis a la aprobación de precompromisos				
Fecha Emisión: _____	Fecha Revisión: _____	Código: _____	Página Revisión: _____	
Proveedor →	Insumos →	Finalidad →	Subprocesos →	Clientes
Contratistas habilitados como persona natural o empresa en el INCOP	<ul style="list-style-type: none"> - Personal - Computadoras - Impresoras - Herramientas - Vehículos - Estanterías - Escritorios - Bodegas 	- Departamento financiero procede con la aprobación correspondiente	1) Se revisa el número de disponibilidad presupuestaria 2) Se aprueba el compromiso correspondiente	Abastecimiento

Tabla 7.-Análisis de procesos de compras

A1.- Análisis a procesos de compra				
Fecha Emisión: _____	Fecha Revisión: _____	Código: _____	Página Revisión: _____	
Proveedor →	Insumos →	Finalidad →	Subprocesos →	Clientes
Contratistas habilitados como persona natural o empresa en el INCOP	<ul style="list-style-type: none"> - Personal - Computadoras - Impresoras - Herramientas - Vehículos - Estanterías - Escritorios - Bodegas 	- Aplicar los procesos normalizados y no normalizados del INCOP	1) Se recibe el expediente con la solicitud y el precompromiso aprobado 2) Se inicia proceso de subasta inversa 3) Se revisan las especificaciones técnicas 4) Se realizan los pliegos de compra. 5) Lleva el seguimiento del proceso en el portal 6) Se levanta la resolución de adjudicación o se declara desierto 7) Se espera la entrega del bien solicitado	Usuarios de área administrativa y operativa

CAPÍTULO 4

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En la investigación de Jácome (2016), sobre el desarrollo de una cadena de valor al proceso de logística y distribución de la cantera “Las Marías”, y con la aplicación de metodología deductiva, se evidenció que no existe una planificación, direccionamiento administrativo y estratégico que permita un adecuado desarrollo de las actividades; así mismo se verificó la ausencia de un registro documental en la que se controle el flujo de información de registro y stock de abastecimiento en la empresa, lo que origina demoras en los procesos de entrega de suministros.

La investigación permitió evidenciar que en Flopec EP, no se han diseñado procedimientos estratégicos que permitan la adecuada realización de los procesos de abastecimiento de materiales. No se cuenta con un registro documental actualizado en el que se lleve un control minucioso de los materiales entregados y los materiales remanentes que quedan acumulados en bodega, no pudiendo garantizar un stock permanente de materiales.

Sinchi y Sumba (2012), en su tesis de maestría, con la aplicación del método analítico realiza un estudio de los métodos modernos de almacenamiento y abastecimiento de productos cárnicos en la ciudad de Guayaquil y los resultados obtenidos en la investigación dan cuenta de que existe falta de comunicación organizacional en el área de logística y abastecimiento de la empresa, no existe una adecuada infraestructura en el área de despacho, la facturación de los materiales y productos y por último no se cuenta con un software eficiente que permita agilizar los procesos.

En este sentido, en Flopec EP se ha notado la falta de coordinación entre los departamentos que solicitan los materiales con la Jefatura de Servicios

Generales como encargada del despacho de materiales, lo que ocasiona demoras en el proceso; el área en el que se almacenan los materiales no es lo suficientemente amplia y no permite una adecuada distribución de los materiales inventariados. Del mismo modo se pudo establecer que los procesos de autorización de despacho de materiales sufren demoras por los bajos niveles de compromiso de los responsables.

El trabajo realizado por Flores (2013), sobre el diseño de un scor en un operador logístico, dirigido a procesos de almacenamiento, recolección y despacho de productos, se evidenció que la utilización de tecnología no está acorde con las necesidades organizacionales que se necesitan en la empresa; no existe una suficiente seguridad informática que garantice un mejor desempeño organizacional y por ende tomar decisiones acertadas.

En la empresa Flopec EP, aunque se cuente con un sistema para el desarrollo de la gestión de abastecimiento de materiales, el mismo no es lo suficientemente actualizado y con las herramientas tecnológicas suficientes, que posibiliten en tiempo real, establecer el flujo de materiales ingresados y entregados a los diferentes departamentos.

En la investigación de Castellanos (2012), en la que se diseña un sistema logístico de planificación de inventarios para aprovisionamiento de materiales en empresas de distribución de productos de consumo masivo, se pudo establecer por medio de los resultados que la planificación de la demanda es realizada sin la generación de planes oportunos de aprovisionamiento y descuidando el mantenimiento de niveles de inventario necesarios para el normal desempeño de la organización.

En la gestión de inventarios de materiales de Flopec EP, se pudo evidenciar que los empleados encargados de tal gestión, no realizan una planificación de los inventarios, generando planes a destiempo y sin la adecuada coordinación con los demás departamentos para mantener adecuados

niveles de inventario, evitando la paralización de actividades por no contar con materiales.

Los resultados de la investigación de Gómez (2006), en el que diseña la propuesta de un modelo de gestión logística de abastecimiento internacional en empresas importadoras de materia prima, caso Manizales, se estableció que dentro del sistema de gestión de abastecimiento, no se tienen definidas las entradas y procesos para la realización de una eficiente gestión de compras, por lo que se generan atrasos y paradas en la planta productiva.

En Flopec EP, del mismo modo, no se han documentado los procesos por medio de los cuales se realiza la gestión de compras al interior de la entidad; tales procesos se realizan en función de la propia experiencia de los encargados de la gestión de abastecimiento y sin apoyos documentales que permitan conocer el inicio y final de un proceso de compras en la entidad.

Gavilánez (2010), en su tesis de maestría, aplicando el método deductivo, plantea un mejoramiento de los procesos de abastecimiento de la gasolinera Primax en Ecuador. Los resultados permitieron evidenciar que no existe una adecuada planificación para la adquisición de materiales, las mismas que no se dan en tiempo, calidad y costo; los empleados en ocasiones duplican sus tareas y no existe un manual de funciones en la empresa. Por último no se cuenta con procesos de mejoramiento continuo para optimizar los errores que se presentan en el abastecimiento.

En Flopec EP, se presentan ciertas deficiencias en los procesos de adquisición de materiales, retrasos en los procesos precontractuales y contractuales de contratación pública, retrasos en la realización de los pagos a proveedores, entre otros. Por último, no se cuenta con un manual en el que se describan funcionalmente las actividades derivadas de la gestión de abastecimiento ni los perfiles de conocimiento requeridos para los responsables de los procesos.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

5.1 Conclusiones

- En los procesos de adquisición de bienes y materiales a los proveedores, se presentan problemas en los procesos precontractuales y contractuales de contratación pública, que originan dificultades de tiempo para la satisfacción de los requerimientos de materiales solicitados por los usuarios internos.

- Entre las principales falencias identificadas con la aplicación de la herramienta FODA, se evidenció que el lugar asignado para el almacenamiento de materiales es limitado, existe descoordinación entre los departamentos y usuarios, falta compromiso de parte de ciertos funcionarios, el registro documental de inventario de materiales está desactualizado y se presentan inconvenientes en el ingreso de información al sistema integrado ERP de la entidad.

- Los procesos efectuados en la Gerencia de Servicios Administrativos no cuentan con un manual en el que se describan funcionalmente las actividades y las competencias requeridas por los funcionarios para el correcto desarrollo de sus tareas.

5.2 Propuestas

La gestión de abastecimiento de materiales, representa una de las más importantes actividades al interior de una organización, pues de su adecuada administración, control y despacho, depende la realización plena de las diversas funciones estipuladas en la gestión organizacional.

En Flopec EP, se presentan ciertas falencias que no permiten que la gestión de abastecimiento, se consolide como plenamente eficiente y de calidad, provocando en ocasiones que actividades no se cumplan por la falta de materiales para su ejecución.

Ante las consideraciones expuestas, es necesario que Flopec EP, aplique un modelo de descripción funcional y de perfiles por competencia para la gestión de planificación de abastecimiento de materiales, en el que se detallen específicamente las actividades a efectuar por los encargados de esta tarea y se midan continuamente los niveles de cumplimiento y eficiencia de las tareas.

Del mismo modo, los resultados de la investigación pueden ser tomados en consideración y servir de base para que otros investigadores tengan la posibilidad de continuar con el desarrollo pleno de una propuesta que tenga que ver con la optimización de la gestión de abastecimiento en una organización.

5.3 Descripción funcional y de perfiles

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFILES POR COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN DE ABASTECIMIENTO DE MATERIALES EN FLOPEC EP.

5.3.1Objetivos

General

Diseñar un modelo de descripción funcional y de perfiles por competencia para la gestión de planificación de abastecimiento de materiales en Flopec EP.

Específicos

- Definir la misión, actividades, competencias y destrezas que deben reunir el jefe y analista de planificación de abastecimiento de Flopec EP.
- Establecer indicadores de gestión que midan las actividades realizadas en la planificación de abastecimiento de Flopec EP.
- Explicar ante las autoridades de Flopec EP, los resultados de la investigación y la propuesta para la optimización de la gestión de abastecimiento de materiales a interior de la entidad.

5.3.2 Detalle de la descripción

Tabla 8.- Descripción funcional y perfil por competencias – Responsable Abastecimiento

1.- Datos de Identificación					
Cargo:		Responsable de Planificación de Abastecimiento			
Departamento:		Jefatura de Servicios Generales			
2.- Misión					
Efectuar la programación, administración y control de bienes y servicios necesarios en la gestión de los diversos departamentos de FlopecEp.					
3.- Actividades					
Actividades		Fr	Ce	Cm	Esencial
A1.- Realizar la programación anual de abastecimiento de bienes y servicios en observancia de los presupuestos y priorización de recursos.		1	5	5	SI
A2.- Desarrollar actividades de supervisión y evaluación de la gestión de abastecimiento conforme al plan anual de contrataciones y los presupuestos ejecutados.		5	3	5	SI
A3.- Participar en el diseño y planificación de los proyectos a nivel organizacional.		1	3	4	SI
A4.- Presentar lineamientos y estrategias que permitan el cumplimiento de la planificación y mejora continua de los procesos de abastecimiento de materiales.		1	3	4	SI
DETALLE DE NOMENCLATURAS					
Grado	Fr (Frecuencia)	Ce (Consecuencia Error)		Cm (Complejidad)	
5	Diariamente	Consecuencias muy graves		Máxima complejidad	
4	Una vez por semana	Consecuencias graves		Alta complejidad	
3	Una vez cada 15 días	Consecuencias considerables		Complejidad moderada	
2	Una vez por mes	Consecuencias menores		Baja complejidad	
1	Otro (mensual, trimestral)	Consecuencias mínimas		Mínima complejidad	
Activ.	Cientes	Indicad.	Fórmula	Meta	Fuente de Verif.
A1	Funcionarios Flopec	Eficacia	Bienes disponibles/Bienes solicitados * 100	100%	Registros
A2	Funcionarios Flopec	Eficacia	Control al plan anual abastecimiento ejecutado/Control al plan anual abastecimiento programado * 100	100%	Ejecución abastecimiento

A3	Funcionarios Flopec	Oportunidad	Días utilizados/Días programados * 100	100%	Informes
A4	Funcionarios Flopec	Eficacia	Servicios disponibles/Servicios solicitados	100%	Registros
4.- Competencias y conocimientos					
Actividades		Conocimientos		Competencias conductuales	
A1.- Realizar la programación anual de abastecimiento de bienes y servicios en observancia de los presupuestos y priorización de recursos.		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contratación pública ▪ Gestión por procesos 		Planificación y percepción de sistemas y entorno	
A2.- Desarrollar actividades de supervisión y evaluación de la gestión de abastecimiento conforme al plan anual de contrataciones y los presupuestos ejecutados.		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contratación pública ▪ Planificación Estratégica 		Planificación y percepción de sistemas y entorno	
A3.- Participar en el diseño y planificación de los proyectos a nivel organizacional.		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administración y Gestión ▪ Planificación Estratégica 		Planificación y percepción de sistemas y entorno	
A4.- Presentar lineamientos y estrategias que permitan el cumplimiento de la planificación y mejora continua de los procesos de abastecimiento de materiales.		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administración y Gestión ▪ Gestión por procesos 		Planificación y percepción de sistemas y entorno	
5.- Educación formal necesaria					
Nivel de educación		Años estudio	Título	Área conocimiento	
Universidad completa		5	Título profesional	Adm. y Gestión empresas	
Postgrado		2	Postgrado (opcional)	Adm. y Gestión empresas	
6.- Conocimientos académicos					
Conocimientos		Requerimiento de selección		Requerimiento de capacitación	
Administración y Gestión		X			
Contratación Pública		X			
Gestión por Procesos		X			
Planificación Estratégica		X			
7.- Destrezas específicas					
Destrezas específicas		Detalle	Requerimiento selección	Requerimiento capacitación	
Manejar programas externos		Office, ERP, Primavera	X	X	
Manejar programas internos		Análisis de precios		X	
Uso de idiomas extranjeros		Inglés nivel medio	X	X	

Tabla 9.-Descripción funcional y perfil por competencias – Analista Abastecimiento

1.- Datos de Identificación					
Cargo:		Analista de Planificación de Abastecimiento			
Departamento:		Jefatura de Servicios Generales			
2.- Misión					
Efectuar la planificación de adquisición y distribución de bienes y servicios necesarios en la gestión de los diversos departamentos de FlopecEp.					
3.- Actividades					
Actividades		Fr	Ce	Cm	Esencial
A1.- Categorizar los requerimientos sobre los procesos de adquisición, montos y características técnicas requeridas.		4	4	4	SI
A2.- Ejecutar una coherente y objetiva, las causas y desviaciones que se generan en la planificación y ejecución de los procesos de abastecimiento.		5	3	4	SI
A3.- Analizar los requerimientos de bienes y servicios solicitados por las áreas usuarias.		4	3	4	SI
A4.- Participar en la planificación de abastecimiento de materiales en función de tiempos, naturaleza y cantidad.		2	3	4	SI
A5.- Planificar reuniones de trabajos con los usuarios de la entidad para elaborar los planes de abastecimiento.		2	3	4	NO
A6.- Preparar y planificar mejoras y acciones correctivas que permitan modificar el plan según las necesidades		5	3	3	NO
DETALLE DE NOMENCLATURAS					
Grado	Fr (Frecuencia)		Ce (Consecuencia Error)		Cm (Complejidad)
5	Diariamente		Consecuencias muy graves		Máxima complejidad
4	Una vez por semana		Consecuencias graves		Alta complejidad
3	Una vez cada 15 días		Consecuencias considerables		Complejidad moderada
2	Una vez por mes		Consecuencias menores		Baja complejidad
1	Otro (mensual, trimestral)		Consecuencias mínimas		Mínima complejidad
Activ.	Cientes	Indicad.	Fórmula	Meta	Fuente de Verif.
A1	Funcionarios Flopec	Eficacia	Compras realizadas/compras planificadas PAC	100%	Informes y reportes
A2	Funcionarios Flopec	Eficiencia	Evaluaciones efectuadas/Evaluaciones planificadas * 100	100%	Informes y reportes

A3	Funcionarios Flopec	Eficacia	Número de requerimientos analizados/Total de requerimientos * 100	100%	Informes y reportes
A4	Funcionarios Flopec	Eficacia	Número de reuniones efectuadas/Total de reuniones planificadas * 100	100%	Informes y reportes
4.- Competencias y conocimientos					
Actividades		Conocimientos		Competencias conductuales	
A1.- Categorizar los requerimientos sobre los procesos de adquisición, montos y características técnicas requeridas.		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administración y gestión 		Pensamiento conceptual	
A2.- Ejecutar una coherente y objetiva, las causas y desviaciones que se generan en la planificación y ejecución de los procesos de abastecimiento.		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administración y gestión ▪ Contratación Pública 		Pensamiento conceptual	
A3.- Analizar los requerimientos de bienes y servicios solicitados por las áreas usuarias.		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administración y Gestión ▪ Contratación Pública 		Pensamiento conceptual	
A4.- Participar en la planificación de abastecimiento de materiales en función de tiempos, naturaleza y cantidad.		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administración y Gestión ▪ Contratación Pública 		Pensamiento conceptual y Manejo de recursos materiales	
5.- Educación formal necesaria					
Nivel de educación		Años estudio	Título	Área conocimiento	
Universidad completa		5	Título profesional	Adm. y Gestión empresas. Logística de Abastecimiento	
6.- Conocimientos académicos					
Conocimientos		Requerimiento de selección		Requerimiento de capacitación	
Administración y Gestión		X			
Contratación Pública		X			
Planificación de Abastecimiento MRP				X	
7.- Destrezas específicas					
Destrezas específicas		Detalle	Requerimiento selección	Requerimiento capacitación	
Manejar programas externos		Office, ERP, Primavera	X	X	
Manejar programas internos		Análisis de precios		X	
Uso de idiomas extranjeros		Inglés nivel medio	X	X	

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agudelo, L. (2012). *Evolución de la Gestión por Procesos* . México D.F: Ed. Incotec.
- Alarcón, J. (2011). *Reingeniería de Procesos* . Madrid, España: Ed. Fc.
- Ballou, R. (2012). *Logística Empresarial* . México D.F: Ed. Díaz de Santos.
- Bayón, F., & Martín, I. (2011). *Operaciones y Proceso* . México D.F: Ed. Síntesis .
- Bernal, C., & Sierra, H. (2013). *Proceso Administrativo para las Organizaciones del Siglo XXI*. México D.F: Ed. Pearson .
- Boland, L., & Carro, F. (2011). *Funciones de la Administración*. Bahía Blanca, Argentina: Ed. Universidad Nacional del Sur.
- Bravo, J. (2011). *Gestión de Procesos* . Santiago de Chile: Ed. Evolución.
- Brull, E. (2011). *La Gestión de Procesos en las Organizaciones* . Madrid, España: Ed. Arola.
- Bueno, E. (2012). *Organización de Empresas*. Lima, Perú: Ed. Pirámide.
- Campaña, D. (2012). *Gestión por Procesos y su incidencia en la calidad de la Dirección de Gestión Económica del Gobierno Provincial de Latacunga*. Ambato, Ecuador : Ed. Universidad Técnica de Ambato.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2012). *Administración de la Cadena de Suministro*. México D.F: Ed. Pearson .
- Constitución Ecuador . (2008). *Constitución de la República del Ecuador* . Quito, Ecuador : Ed. Gobierno Nacional .
- Cruz, S., & Camisón, C. (2013). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. México D.F: Ed. Pearson.

- Escudero, M. (2011). *Gestión de Aprovisinamiento* . Madrid, España: Ed. Paraninfo.
- Ferrel, & Hirt. (2014). *Introducción a los Negocios* .México D.F: Ed. Mc Graw Hill.
- Flopec EP. (6 de Marzo de 2014). *Acerca de Quiénes Somos: Flopec EP*. Recuperado el 18 de Diciembre de 2016, de sitio web de Flopec EP: <http://www.flopec.com.ec/index.php>
- Franklin, E. (2010). *Organización de Empresas*.Bogotá, Colombia: Ed. Mc Graw Hill.
- Gaither, N., & Frazier, G. (2013). *Administración de Producción y Operaciones*. México D.F: Ed. Wordpress.
- Gattorna, J. (2012). *Cadenas de Abastecimiento Dinámicas*. México D.F: Ed. Ecoe.
- Gavilánez, C. (2010). *Análisis y mejoramiento de los procesos de abastecimiento de Primax en Ecuador* . Quito, Ecuador : Ed. Universidad Andina Simón Bolívar.
- González, H. (25 de Septiembre de 2012). *Acerca de Herramienta FODA*. Recuperado el 21 de Diciembre de 2016, de sitio web de Gestiópolis: <http://www.gestiopolis.com/analisis-foda-herramienta-estrategica-de-las-organizaciones>
- Híjar, G. (2013). *Planeación Estratégica: La Visión Prospectiva*. Caracas, Venezuela : Ed. Limusa.
- Jácome, G. (2016). *Cadena de valor al proceso de logística y distribución de la cantera "Las Marías" en la parroquia San Mateo*. Esmeraldas, Ecuador : Ed. Pucese.
- Johansson, H. (2012). *Reingeniería de Procesos de Negocios* . México D.F: Ed. Limusa.
- Lamb, C., & Mc Daniel, C. (2011). *Marketing: Sexta Edición*. México D.F: Ed. Thomson.

- Lambert, D., & Stock, J. (2011). *Strategic Logistics Management*. EE. UU: Ed. Journal of Logistics.
- Long, D. (2010). *Logística Internacional*. México D.F: Ed. Limusa.
- López, K. (2012). *Diseño de un Manual de Funciones para el Gobierno Municipal de Gonzanamá*. Loja, Ecuador : Ed. Universidad Técnica Particular de Loja.
- LOSNCP. (2009). *Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública*. Quito, Ecuador : Ed. Ministerio de Finanzas.
- Luque, T. (2011). *Técnicas de Investigación*. México D.F: Ed. Pirámide.
- Ministerio de Hacienda de Chile. (2012). *Cadena de Suministro*. Santiago de Chile: Ed. Gobierno de Chile.
- Mora, L. (2011). *Gestión Logística Integral*. Bogotá, Colombia: Ed. Starbook.
- Morán, J. (15 de Abril de 2012). *Acerca de La Observación*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2016, de sitio web de Eumed.net: <http://www.eumed.net/ce/2007b/jlm.htm>
- Orlich, J. (2013). *Planificación Estratégica*. Costa Rica: Ed. Universidad para la Cooperacion Internacional .
- Ortiz, F. (2013). *Metodología de la Investigación*. México D.F: Ed. Limusa.
- Paganini, J. (2012). *Gestión por Procesos*. La Plata, Argentina: Ed. Universidad Nacional de la Plata.
- Pepper, S. (11 de Mayo de 2011). *Acerca de Gestión por Procesos*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2016, de sitio web de Medwave : <http://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5032>
- Pérez, J. (2012). *Gestión por Procesos*. México D.F: Ed. Esic.
- Pérez, J., & Gardey, A. (7 de Marzo de 2012). *Acerca de Abastecimiento*. Recuperado el 18 de Diciembre de 2016, de sitio web de Definición.com: <http://definicion.de.com>

Prida, B., & Gutiérrez, G. (2012). *Logística de Aprovisionamiento* . México D.F: Ed. Mc Graw Hill.

Rivas, G. (15 de Abril de 2011). *Acerca de Método Deductivo*. Recuperado el 22 de Diciembre de 2016, de sitio web de Blogspot: <http://colbertgarcia.blogspot.com/>

Ruiz, R. (4 de Marzo de 2012). *Acerca de Pensamiento Científico* . Recuperado el 23 de Diciembre de 2016, de sitio web de Eumed.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/7.1.htm>

Sinchi, P., & Sumba, N. (2012). *Estudio de métodos modernos de almacenamiento y abastecimiento para una comercializadora de productos cárnicos de Guayaquil*. Guayaquil, Ecuador : Ed. Universidad Politécnica Salesiana.

Taccone, G. (17 de Febrero de 2012). *Acerca de Procesos y Procedimientos*. Recuperado el 19 de Diciembre de 2016, de sitio web de Taccone.com: <http://notas.taccone.com.ar/procesos-y-procedimientos-definiciones-y-diferencias>

Vergara, J. (2010). *La Gestión de la Calidad en los Servicios ISO 9001:2008*. México D.F: Ed. Limusa.

ANEXOS

ANEXO 1 – MODELO DE ENCUESTA



Estimado compañero (a), estamos realizando una investigación en torno a la gestión de abastecimiento de materiales al interior de Flopec EP, por lo que solicitamos de manera muy comedida, nos ayude respondiendo el siguiente cuestionario, que servirá de base para el planteamiento de estrategias y alternativas que mejoren los procesos de esta importante área.

1.- ¿Cuál es su tiempo de trabajo en Flopec EP?

Menos de un año

Entre 1 y 3 años

Más de 3 años

2.- ¿Cómo califica los niveles de coordinación entre los departamentos solicitantes de materiales y la Jefatura de Servicios Generales?

Eficientes

Regulares

Deficientes

3.- ¿Ha tenido problemas de desabastecimiento de materiales en la realización de sus actividades?

Sí

No

4.- ¿El espacio físico para el almacenamiento de los bienes materiales adquiridos es adecuado?

Totalmente

Medianamente

Mínimamente

5.- ¿Se realizan controles al stock de materiales para el abastecimiento de los diferentes departamentos?

Sí No

6.- ¿Cuál es la etapa que posee estancamiento administrativo durante el proceso de abastecimiento de bienes y servicios?

Orden de pedidos Trámites internos de autorización Trámites de despacho

7.- ¿Cómo califica el desempeño del talento humano que labora en la Jefatura de Servicios Generales?

Excelente Displicente Poco interés Falta de empoderamiento

8.- ¿Existe un sistema de evaluación y monitoreo que permita medir la eficiencia de los procesos de abastecimiento de materiales?

Sí No

9.- ¿Están adecuadamente documentados en manuales y flujogramas los procesos de abastecimiento de materiales?

Sí No

10.- ¿Qué soporte administrativo considera usted, permitiría controlar y promover la eficiencia de los trámites dentro del flujo del proceso de abastecimiento de bienes y servicios?

Políticas de Control Interno Modelo de Gestión por Procesos Sistema de indicadores Amonestaciones

ANEXO 2 – MODELO DE ENTREVISTA



Estimado compañero (a), estamos realizando una investigación en torno a la gestión de abastecimiento de materiales al interior de Flopec EP, por lo que solicitamos de manera muy comedida, nos ayude respondiendo el siguiente cuestionario, que servirá de base para el planteamiento de estrategias y alternativas que mejoren los procesos de esta importante área.

1.- ¿Cuáles son los principales problemas que se presentan en la gestión de abastecimiento de materiales en Flopec EP?

2.- ¿Por qué motivos cree usted se presentan estos problemas?

3.- ¿Los procesos de adquisiciones se realizan en los tiempos, montos y solicitudes hechas por la Jefatura de Servicios Generales?

4.- ¿Se cuenta con el espacio suficiente para el almacenamiento de los bienes materiales que se adquieren de parte de la entidad?

5.- ¿El personal que labora en la Jefatura de Servicios Generales cuenta con manuales y flujogramas de procedimientos para la gestión de abastecimiento?

6.- ¿Se realizan controles sobre el stock de materiales que se maneja para evitar el desabastecimiento?

7.- ¿En qué etapa del proceso de gestión de abastecimiento se presentan los mayores problemas de estancamiento?

8.- ¿Qué soluciones usted creería se debería implementar para controlar y optimizar la gestión de abastecimiento de materiales?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN
ING. SULAY ERAS DELVISIER

ANEXO 3 – GUÍA DE OBSERVACIÓN



GUÍA DE OBSERVACIÓN

TESIS: Análisis de los procesos de abastecimiento de materiales en Flopec EP.

SITUACIÓN A OBSERVAR: Gestión de abastecimiento.

OBJETIVO: Establecer las formas en que se desarrolla la gestión de abastecimiento al interior de la entidad

HECHOS O CASOS	DESCRIPCIÓN	COMENTARIOS
1.- ¿El espacio para el almacenamiento de materiales es lo suficientemente amplio para guardar los bienes materiales?		
2.- ¿Existen inconvenientes en los procesos de adquisiciones a proveedores externos?		
3.- ¿Los funcionarios del área realizan sus funciones apoyados en un manual de procedimientos?		
4.- ¿Puede notarse coordinación entre los departamentos que solicitan materiales con los que lo entregan?		
5.- ¿Se han paralizado actividades por desabastecimiento de materiales?		
6.- ¿Existe el control constante al stock de materiales suficientes para el desarrollo normal de las actividades?		

ANEXO 4 - VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE ESMERALDAS

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

OBJETIVO: Analizar los procesos de abastecimiento de recursos materiales en la Flota Petrolera Ecuatoriana.

POBLACIÓN: Funcionarios y trabajos de la FLOPEC EP

INSTRUMENTO: Encuesta

ÍTEM	CRITERIOS A EVALUAR										OBSERVACIONES	
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende			
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	/		/			/	/		/			
2	/		/			/	/		/			
3	/		/			/	/		/			
4	/		/			/	/		/			
5	/		/			/	/		/			
6	/		/			/	/		/			
7	/		/			/	/		/			
8	/		/			/	/		/			
9	/		/			/	/		/			
10	/		/			/	/		/			
ASPECTOS GENERALES										SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario										/		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación										/		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencia										/		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta sugiera los ítems a añadir										/		
VALIDEZ												
APLICABLE:					/		NO APLICABLE:					
APLICABLE ATENDIENDO LAS OBSERVACIONES:												
Validado por:		Msc. Emika Gabriela Huelta Lopez										
C.I.:		0802228544										
Firma:												
Fecha:		05-12-2016										



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE ESMERALDAS

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

OBJETIVO: Analizar los procesos de abastecimiento de recursos materiales en la Flota Petrolera Ecuatoriana.

POBLACIÓN: Directivos de la FLOPEC EP

INSTRUMENTO: Entrevista

ITEM	CRITERIOS A EVALUAR										OBSERVACIONES	
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende			
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	/		/		/		/		/			
2	/		/		/		/		/			
3	/		/		/		/		/			
4	/		/		/		/		/			
5	/		/		/		/		/			
6	/		/		/		/		/			
7	/		/		/		/		/			
8	/		/		/		/		/			
ASPECTOS GENERALES										SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario										/		
Los items permiten el logro del objetivo de la investigación										/		
Los items están distribuidos en forma lógica y secuencia										/		
El número de items es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta sugiera los items a añadir										/		
VALIDEZ												
APLICABLE:						/	NO APLICABLE:					
APLICABLE ATENDIENDO LAS OBSERVACIONES:												
Validado por:		Msc. Emilia Miketta López										
C.I:		0802228544										
Firma:												
Fecha:		03-12-2016										



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE ESMERALDAS**

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

OBJETIVO: Analizar los procesos de abastecimiento de recursos materiales en la Flota Petrolera Ecuatoriana.

POBLACIÓN: Funcionarios y trabajos de la FLOPEC EP

INSTRUMENTO: Encuesta

ITEM	CRITERIOS A EVALUAR										OBSERVACIONES	
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende			
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	x		x			x	x			x		
2	x		x			x	x			x		
3	x		x			x	x			x		
4	x		x			x	x			y		
5	x		x			x	x			x		
6	x		x			x	x			x		
7	x		x			x	x			y		
8	x		x			x	x			y		
9	x		x			x	x			y		
10	y		x			x	x					
ASPECTOS GENERALES										SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario										x		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación										x		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencia										x		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta sugiera los ítems a añadir										x		
VALIDEZ												
APLICABLE:						x		NO APLICABLE:				
APLICABLE ATENDIENDO LAS OBSERVACIONES:												
Validado por:		María Daniela Cervino Revillas										
C.I.:		072207982-1										
Firma:												
Fecha:		05-DIC-2016										



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE ESMERALDAS

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

OBJETIVO: Analizar los procesos de abastecimiento de recursos materiales en la Flota Petrolera Ecuatoriana.

POBLACIÓN: Directivos de la FLOPEC EP

INSTRUMENTO: Entrevista

ÍTEM	CRITERIOS A EVALUAR										OBSERVACIONES		
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende				
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
4	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
5	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
6	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
7	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
8	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
ASPECTOS GENERALES										SI	NO	OBSERVACIONES	
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario.										<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación.										<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencia.										<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta sugiera los ítems a añadir.										<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
VALIDEZ													
APLICABLE:						<input checked="" type="checkbox"/>						NO APLICABLE:	
APLICABLE ATENDIENDO LAS OBSERVACIONES:													
Validado por:		Marta Daniela Centeno Revillos											
C.I.:		086209788-1											
Firma:													
Fecha:		15-Dic-2016											

ANEXO 5 - AUTORIZACIÓN



Esmeraldas, 30 de enero de 2017
OFICIO GTH-JDH-4-2017

Mgt.
Mercedes Sarrade Petaes
COORDINADORA DE POSGRADO PUCESE
Presente

Ref: CERTIFICADO - AUTORIZACIÓN PARA REALIZACIÓN DE TESIS

De mi consideración:

Por medio de la presente la Gerencia de Talento Humano de la Empresa Pública Flota Petrolera Ecuatoriana FLOPEC EP, certifica que la Ing. Mariuxi Sulay Eras Delvisier portadora de la cedula de Ciudadanía No 080230550-8, está autorizada para realizar su tesis "ANÁLISIS DE LOS PROCESOS PARA EL ABASTECIMIENTO DE RECURSOS MATERIALES EN LA FLOTA PETROLERA ECUATORIANA" previa la obtención del título de Magister en Administración de Empresas, no sin antes mencionar que este tipo de actividades se transforman en vinculación con la colectividad y el material que la maestrante proporcione al final de trabajo mencionado, signifique un aporte de mejora para los procedimientos de esta Empresa.

Cabe señalar que dada la naturaleza de la información que le será entregada a la mencionada profesional, se exige la confidencialidad del caso.

La interesada puede hacer uso de la presente certificación, dentro de los términos legales correspondientes.

Con sentimiento, consideración y estima

Atentamente,


Dr. Fabricio Viteri
GERENTE DE TALENTO HUMANO (E)
FLOPEC EP



CON COPIA:

Ing. Verónica Solerba
ANALISTA DE DESARROLLO HUMANO 2



080230550-8
080230550-8
080230550-8