

Abril 2019 - ISSN: 1696-8352

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

**Donoso De La Rosa José Santiago**

santi\_donoso@outlook.com

**Sánchez Coello Joselyne Pamela**

joselinesan94@gmail.com

Egresados de la Carrera de Ingeniería Comercial Universidad  
Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

**Econ. Karina Malatay González**

Docente Académico

Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil Carrera de  
Administración. Facultad de Ingeniería Comercial  
kmalatayg@ulvr.edu.ec

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Donoso De La Rosa José Santiago, Sánchez Coello Joselyne Pamela y Karina Malatay González (2019): "Diseño de un manual procesos de logística y despacho del producto terminado de la empresa Ecuahielo S.A.", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (abril 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/04/manual-logistica-despacho.html>

### **RESUMEN**

El sector camaronero en el Ecuador ha sido base fundamental en el crecimiento económico del país, siendo importante señalar que detrás de la producción del camarón, se encuentran las empresas que producen el hielo para su conservación. Tal es el caso de Ecuahielo S.A., empresa ubicada en Guayaquil cuya actividad principal es la de comercializar y producir el hielo para uso en la conservación del camarón. La empresa ha estado enfrentando problemas a nivel logístico y de despacho del producto terminado, lo que ha generado descontento y molestia en clientes que exigen la entrega oportuna del hielo en los sitios acordados. La falta de un Manual de procesos es una de las principales causas que originan las fallas en los procesos relacionados con producción, por lo que a través de la presente investigación se propone el diseño de un Manual de Procesos Logísticos que contribuya a mejorar los

resultados en las actividades que desempeñan los colaboradores y optimizar los procesos contribuyendo al logro de objetivos gerenciales. La investigación es descriptiva con un enfoque cualitativo, se utilizó como técnicas de investigación la entrevista, la encuesta, la observación y la revisión documental. El diseño del Manual sin duda se convierte en una herramienta muy valiosa para la gerencia de la empresa Ecuahielo S.A., y para el personal de logística, facilitando la comprensión en los procesos y brindando la oportunidad de dar un servicio de calidad.

**Palabras claves: Producción de hielo – Camarón – Manual – Procesos Logísticos - Despacho.**

### **ABSTRAC**

The shrimp sector in Ecuador has been a fundamental base in the economic growth of the country, being important to point out that behind the production of shrimp, there are companies that produce ice for its conservation. Such is the case of Ecuahielo S.A., a company located in Guayaquil whose main activity is to market and produce ice for use in shrimp conservation. The company has been facing problems at the logistics level and clearance of the finished product, which has generated discontent and annoyance in customers who demand the timely delivery of ice at the agreed sites. The lack of a process manual is one of the main causes that cause failures in the processes related to production, so that through this research we propose the design of a Logistics Process Manual that contributes to improve the results in the activities that the collaborators carry out and optimize the processes contributing to the achievement of managerial objectives. The research is descriptive with a qualitative approach; it was used as investigation techniques the interview, the survey, the observation and the documentary review. The Manual's design undoubtedly becomes a very valuable tool for the management of the company Ecuahielo S.A., and for the logistics personnel, facilitating the understanding of the processes and providing the opportunity to provide a quality service.

**Keywords: Ice production - Shrimp - Manual - Logistic Processes - Dispatch.**

### **INTRODUCCIÓN**

La dinámica que caracteriza la economía actual, requiere de empresas preparadas para enfrentar las exigencias del entorno y para dar respuesta oportuna a lo requerido, lo que obliga a quienes guían la gestión administrativa a buscar las herramientas necesarias para lograr controlar variables tanto internas como externas a la empresa. El Ecuador no escapa al dinamismo en las relaciones comerciales, el crecimiento económico en las actividades del sector pesquero se ve reflejado en los altos ingresos que genera este sector a la economía del Ecuador. Unido a la actividad comercial pesquera, el sector camaronero se ha destacado no solo a nivel nacional sino también internacional, convirtiéndose el camarón ecuatoriano en uno de los más requeridos a nivel mundial.

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

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

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

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

### **1.1. Planteamiento del Problema**

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

A pesar del poco tiempo de funcionamiento, la empresa ha presentado algunos problemas en las operaciones, en su mayoría generados por el desarrollo poco eficiente en las funciones del personal, la falta de planificación en la producción de hielo conlleva a no dar una respuesta oportuna a las solicitudes de los clientes, esto afecta la imagen de la empresa e

incide en los resultados esperados, ya que se incurre en la compra de hielo a otras empresas productoras, para sí dar respuesta a los requerimientos; de igual manera otro inconveniente que se ha estado presentando es que no se realiza la devolución de los bynes en el tiempo oportuno, lo cual incide al momento de contar con los envases necesarios para el traslado del hielo.

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

**Principales Productos No Petroleros Exportados  
2018 (Enero a Octubre)  
Millones USD FOB**

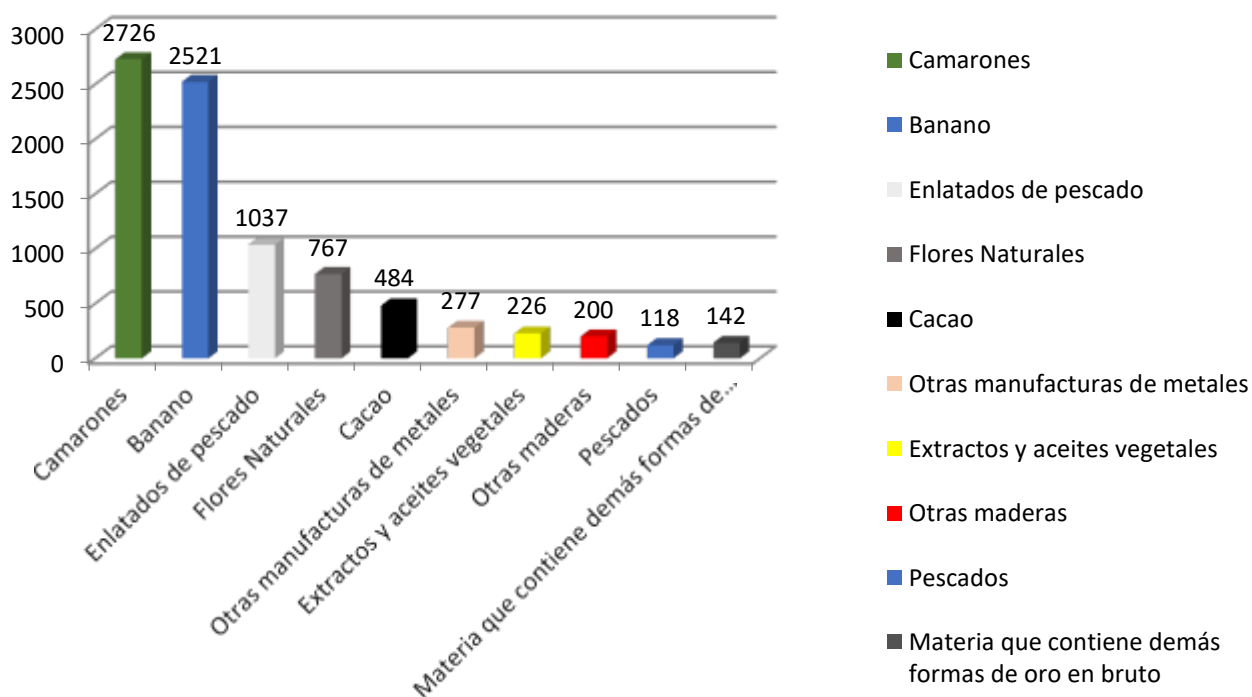


Figura 1 Principales Productos No Petroleros Exportados Enero a Octubre 2018  
Fuente: Banco Central del Ecuador (2018)

Como se observa en la figura, el rubro de Camarones se muestra como el producto de mayor exportación, respecto a los demás productos no petroleros, lo que indica que la empresa puede tener la excelente oportunidad de incrementar la cartera de clientes ante un mercado

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

## **1.2 Formulación del Problema**

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

### **1.2.1 Sistematización del Problema**

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

## **1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **1.2.1 Objetivo General**

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

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

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

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Antecedentes de la Investigación**

De igual forma, se toma en consideración como referencia el trabajo presentado por Ordoñez (2016) titulado "Diseño de un manual de control de procesos administrativos para mejorar el desempeño organizacional de la empresa SCANRE S.A. en la ciudad de Guayaquil 2016", donde se destaca la importancia del manual de procesos para el logro de metas y objetivos de la gerencia y mayor efectividad en las actividades desarrolladas. Se muestra a continuación un cuadro resumen de los aportes de la investigación señalada:

Tabla 1 Antecedente Referencial Vicente Ordoñez

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

Elaborado por: Elaborado por: Donoso & Sánchez (2018)

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

## 2.2 BASES TEORICAS

### 2.2.1 Manual de Procesos

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

### 2.2.2 Propósitos del Manual de Procedimientos

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

- Ayudar a que todo se realice de forma correcta según lo establecido por la administración.

- Establece un mejor uso del tiempo, recursos y evitar repetir la petición de instrucciones a otros.
- Es más sencillo establecer los parametros requeridos para futuros candidatos que apliquen para ese puesto.

### 2.2.3 Tipos de Flujograma

**Según su forma puede ser Horizontal:** En este tipo de flujogramas la representación de las actividades se hacen de izquierda a derecha, permite tener una panorámica integral de los procesos y los responsables en cada una de las actividades. (Guerrero, 2013, p . 32). Un ejemplo podría ser la siguiente ilustración:

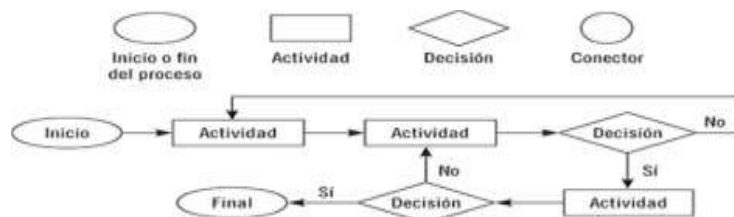


Figura 2 Ejemplo Flujograma Tipo Horizontal  
Fuente:

## 3 MARCO METODOLÓGICO

### 3.1 Tipos de Investigación

#### 3.1.1 Investigación Descriptiva

Según explica Moreno (2007), la descripción “puede incluir aspectos cuantitativos y cualitativos de los fenómenos, va más allá de la mera acumulación de datos, a un proceso de análisis e interpretación que desde un marco teórico realiza un investigador” (p. 128). Mediante la investigación descriptiva se obtiene un pleno conocimiento de la situación histórica y funcionamiento actual de la empresa, el estudio de las cifras alcanzadas, los tiempos que toman las diferentes tareas y los recursos que éstas implican.

#### 3.1.2 Enfoque de la Investigación

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

### 3.2 Técnicas de Investigación

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

**Revisión Documental:** La revisión documental permite obtener información relevante para fortalecer la investigación, la consulta a distintos documentos bibliográficos contribuyen a conocer más a fondo sobre el tema desarrollado.

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

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

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.3.1 Población

La población es un conjunto de elementos que poseen características definidas. En el presente trabajo de investigación la población está representada por todo el personal administrativo, operativo y técnico que labora en la empresa Ecuahielo S.A. El número de personas que conforman la población asciende a 203 personas.

#### 3.3.2 Muestra

La muestra es en esencia un subgrupo de la población. Se aplica un muestreo por conveniencia, al respecto Martínez (2014) explica que se entiende por muestro por conveniencia, al “procedimiento que consiste en seleccionar las unidades muestrales más convenientes para el estudio, o en permitir que la participación de la muestra sea totalmente voluntaria” (párr. 1). De esta manera la muestra está representada por:

Tabla 2 Muestra de la investigación

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

Elaborado por: Donoso & Sánchez (2018)

#### 4.1 Análisis Situacional FODA (Diagnóstico actual de la empresa)

De acuerdo a información obtenida a través de la encuesta y entrevistas realizadas, se pudo determinar la situación actual de la empresa, la cual se resume en la siguiente matriz FODA, que permitirá entender un poco más la situación conflictiva:



Tabla 3 Análisis Situacional Actual (FODA)

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

Elaborado por: Donoso & Sánchez (2018)

## 4.2 Organigrama de la Empresa

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

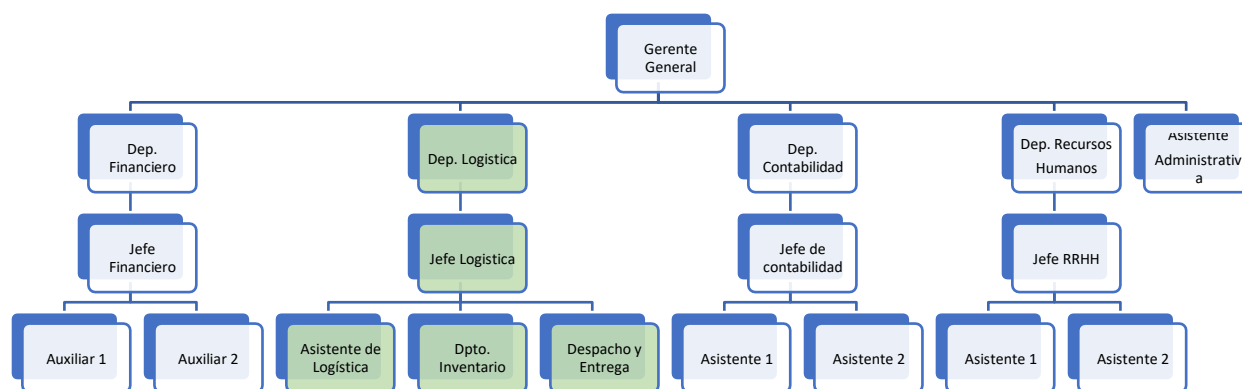


Figura 3 Organigrama Funcional de la Empresa Ecuahielo S.A.  
Fuente: Ecuahielo S.A.

## 4.3 Alcance del manual de procesos para el control de logística

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

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

#### **4.4 Presentación del Manual**

Este manual detalla los procedimientos en los procesos que se deben llevar a cabo en el departamento de logística y despacho de la empresa "Ecuahielo S.A." con el objetivo de resolver los inconvenientes que han presentado en la gestión administrativa y establecer mejoras en las funciones del personal encargado de logística y despacho e inventario de bodega. El área de Bodega debe proveer de los bins, gavetas, y químicos requeridos por el departamento de logística, para ser entregados los conductores. Gracias a esto, se requiere tener procedimientos específicos para que cada proceso involucrado en la logística y despacho de hielo, se realice de la forma más óptima sin que se generen circunstancias que perjudiquen a la empresa. La logística y el control de inventario son funciones importantes en la entidad, cuyo buen funcionamiento garantizara que la empresa mejore el proceso de despacho para evitar problemas con clientes y también llevar mejor control en el inventario de gavetas y bins.

#### **4.5 Desarrollo de la propuesta**

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


#### **INTRODUCCION**

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

El mismo contiene una descripción de las funciones que se desempeñan en el área, así como también flujogramas que ofrecen una visión más detallada de los procesos descritos. Es importante señalar, que este Manual está sujeto a actualización en la medida que se presenten variaciones en la ejecución de las operaciones, en la estructura de la organización, o bien en algún otro aspecto que influya en la operatividad del mismo, con el fin de cuidar su vigencia operativa.


#### **Políticas Generales para el Control del Área de Logística**

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

	<b>Manual de Procesos</b>	Fecha de elaboración: 18/10/2018
	<b>Procesos: Producción de Hielo y despacho de hielo</b>	PAG: 14/25 CODIGO PH-101
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE LA PRODUCCIÓN Y DESPACHO DE HIELO</b>		

<b>Nro. de Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>
1	Administrador de la Planta de Hielo	Almacenamiento de agua	Se encarga de dar las instrucciones para almacenar el agua potable en los contenedores.
2	Administrador de la Planta de Hielo	Coordinación de la máquina	Coordina la operación de la maquina productora de hielo, autoriza y planifica las cantidades a producir.
3	Administrador de la Planta de Hielo	Almacenamiento del hielo	Da instrucciones al personal operativo para que almacene el hielo producido, en los sacos para su debida conservación.
4	Administrador de la Planta de Hielo	Anotación de las cantidades producidas	Da instrucciones al personal operativo para que tome nota en un archivo de Excel, de las cantidades de hielo producidas en el transcurso del día, aún de existir cambios en los turnos de producción, deben realizarse las correspondientes anotaciones.
5	Administrador de la Planta de Hielo	Verificación de las cantidades producidas	El jefe de producción debe dar garantía de que las cantidades anotadas en Excel se corresponden con las cantidades producidas. Confirma la información presentada por los operadores, de no existir errores envía la información a logística.
6	Jefe de Logística	Recepción y confirmación de las cantidades de hielo producidas	Recibe y confirma las cantidades producidas de acuerdo al Informe que presenta Producción. Si todo esta correcto procede a planificar el despacho del producto, de lo contrario envía nuevamente al Administrador de la Planta de producción.
7	Jefe de Logística	Coordinación el despacho del producto	Solicita a Asistente de Inventario información de la cantidad de bynes y gavetas disponibles en inventario para dar respuesta a las solicitudes
8	Asistente de Inventario	Relación de las cantidad de bynes y gavetas en bodega	Se encarga de verificar las cantidades de bynes y gavetas en bodega y notifica al Jefe de logística.
9	Jefe de Logística	Confirmación de existencia de bynes y gavetas en bodega	Si existen las cantidades de bynes y/o gavetas suficientes, se da inicio a la coordinación del envío del producto. De lo contrario notifica al Administrador de Planta de Producción.

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

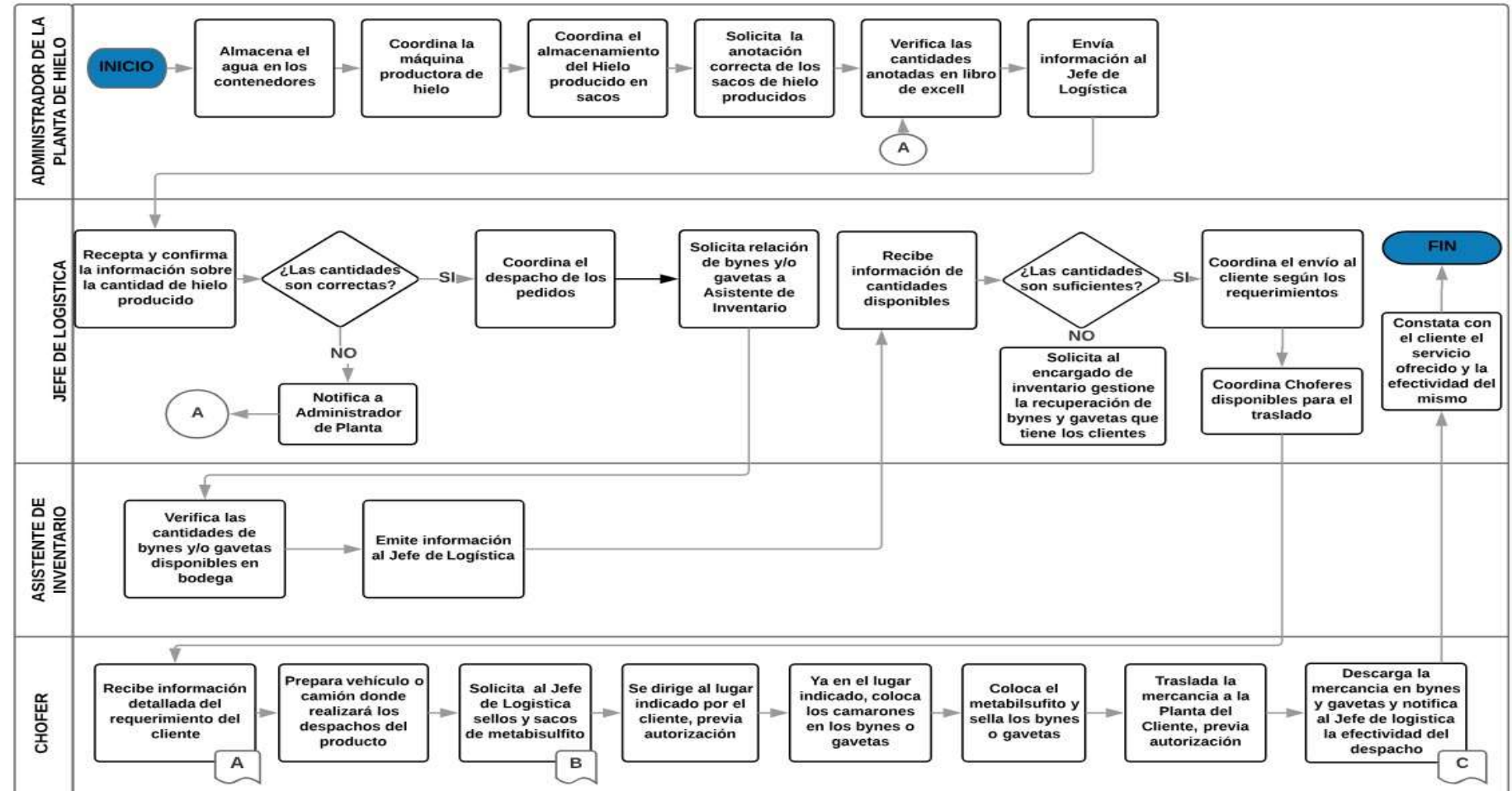
	<b>Manual de Procesos</b>	Fecha de elaboración: 18/10/2018
	<b>Procesos: Producción de Hielo y despacho de hielo</b>	PAG: 14/25 CODIGO PH-101
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE LA PRODUCCIÓN Y DESPACHO DE HIELO</b>		

Nro. de Actividad	Responsable	Actividad	Descripción
10	Jefe de Logística	Coordinación del envío del producto	Hace contacto con el Chofer asignado para el despacho, dándole todas las indicaciones detalladamente, según las exigencias del cliente.
11	Chofer	Preparación del Vehículo	El chofer se encarga de preparar el vehículo o camión donde realizará el traslado del producto, a fin de que se encuentre en óptimas condiciones.
12	Chofer	Solicitud de sellos y metabisulfito	De acuerdo a las cantidades requeridas por el cliente, el chofer debe solicitar al Jefe de Logística los Sellos y el saco de Metabisulfito para la conservación del camarón.
13	Chofer	Traslado del hielo requerido por el cliente	Previa autorización y confirmación del lugar destino, el chofer se dirige al lugar señalado para la entrega de lo solicitado.
14	Chofer	Colocación de los camarones en los bynes o gavetas	Una vez en el lugar destino, el chofer debe preparar el hielo con el metabisulfito para solidificar el hielo y conservar el camarón.
15	Chofer	Sellado de gavetas y bynes	Se procede a colocar el sello a las gavetas o bynes a fin de garantizar la calidad del servicio.
16	Chofer	Traslado a la planta del cliente	El chofer lleva la mercancía a la planta del cliente para realizar la descarga correspondiente.
17	Chofer	Descarga de la mercancía	El chofer descarga todos los bynes o gavetas sellados en el lugar indicado por el cliente.
18	Chofer	Notificación al Jefe de Logística	Notifica al Jefe de Logística sobre la realización efectiva del despacho asignado.
19	Jefe de Logística	Resguardo y devolución de bynes y/o gavetas	El Jefe de Logística coordina con el cliente el resguardo y la devolución de los bynes y/o cajas, en un tiempo oportuno. El cliente debe garantizar el debido cuidado a los bynes y cajas.

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

## FLUJOGRAMA DE PROCESO GENERAL DE PRODUCCIÓN Y DESPACHO DEL HIELO

Tabla 4 Flujoograma Proceso General de producción y despacho de hielo



Documentos: (A) GUIA A: Detalla la cantidad despachada de cada producto; es decir, hielo, gavetas, metabisulfito, sacos de sal, sacos, bins.

(B) GUIA B: Indica que el transporte está listo para salir.

(C) Guía de Remisión firmada por el cliente

## **OBJETIVO**

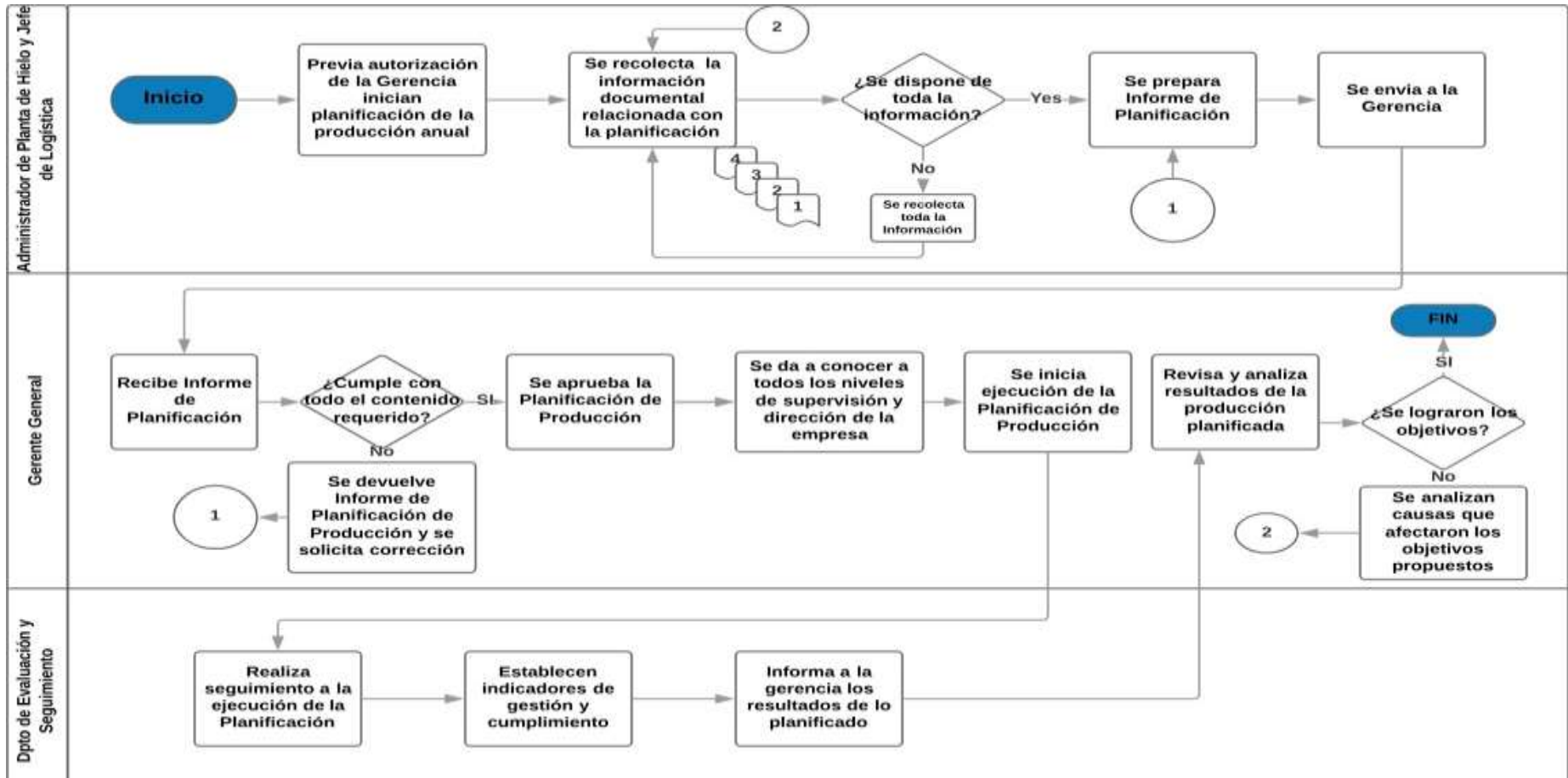
Mantener en existencia la producción necesaria para satisfacer la demanda durante todo el ejercicio económico

### **Actividades generales en la Planificación de la Producción**

1. Previa autorización de la Gerencia, el Administrador de la Planta de Producción y el Jefe de Logística coordinarán las cantidades diarias necesarias a producir, con la finalidad de dar respuesta oportuna a los requerimientos de los clientes.
2. El Administrador de la Planta de Producción y el Jefe de Logística deben realizar cronograma de la Producción de Hielo durante todo el ejercicio económico, considerando como base que actualmente se despachan aproximadamente en promedio 10000 sacos de hielo en temporada alta y en temporada baja aproximadamente 6000 sacos.
3. Se debe coordinar con los clientes las posibles solicitudes durante el año, o en su defecto solicitarle información de la planificación de pesca prevista para el año.
4. El Administrador de la Planta de Producción y el Jefe de Logística deben utilizar en su planificación el calendario anual tomando en consideración las fechas de aguajes fuertes (temporadas altas) y aguajes (temporadas bajas).
5. Es necesario que la Planificación sea flexible, es decir, que pueda sufrir cualquier modificación que se requiera dependiendo de la circunstancia que se presente, siempre que sea para lograr el objetivo propuesto por la gerencia
6. La Planificación debe presentarse a la Gerencia entre los meses Agosto y Septiembre, con la finalidad de que la Gerencia disponga del tiempo suficiente para coordinar los materiales y equipo humano necesario para lograr la producción de hielo requerida desde el inicio del año siguiente. Por ejemplo, la planificación de producción para el año 2019, debe presentarse a la gerencia entre los meses agosto y septiembre del año 2018
7. En la Planificación se debe considerar las fechas con mayor demanda, y se debe prever la contratación, de ser necesario, de mayor número de personal tanto para la producción como para el despacho
8. Es necesario que la Planificación sea flexible, es decir, que pueda sufrir cualquier modificación que se requiera dependiendo de la circunstancia que se presente, siempre que sea para lograr el objetivo propuesto por la gerencia
9. La Planificación debe presentarse a la Gerencia entre los meses Agosto y Septiembre, con la finalidad de que la Gerencia disponga del tiempo suficiente para coordinar los materiales y equipo humano necesario para lograr la producción de hielo requerida desde el inicio del año siguiente. Por ejemplo, la planificación de producción para el año 2019, debe presentarse a la gerencia entre los meses agosto y septiembre del año 2018
10. En la Planificación se debe considerar las fechas con mayor demanda, y se debe prever la contratación, de ser necesario, de mayor número de personal tanto para la producción como para el despacho.

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

Tabla 5 Flujoograma Proceso General de Planificación Anual de Producción de Hielo



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

#### 4.6 Análisis Situacional FODA (Con Implementación del Manual de Procesos)

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

Tabla 6 Análisis Situacional FODA (Con implementación del Manual de Procesos)

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

Elaborado por: Donoso & Sánchez (2018)

Fuente: Investigación Realizada por Donoso & Sánchez (2018)

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

#### 4.7 Determinación del Costo/Beneficio en Implementación del Manual

Tabla 7 Determinación Beneficios / Costos

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

Elaborado por: Donoso & Sánchez (2018)



## **CONCLUSIONES**

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

Para el levantamiento de la información se llevó a cabo observación de las actividades desempeñadas por el personal de producción y logística, lo cual permitió obtener datos de primera fuente de gran ventaja para los investigadores. Los beneficios que ofrece el Manual de Procesos que se propone a la Empresa Ecuahielo S.A. son variados, entre ellos mejorar los resultados en la producción y despacho del hielo, de igual manera la coordinación de los tiempos en el despacho se traduce en clientes satisfechos con el servicio ofrecido por la empresa. La planificación de la producción del hielo durante todo el ejercicio económico, garantiza la oportuna existencia del hielo en bodega durante las distintas temporadas y demanda del producto. La planificación permitirá a la gerencia alcanzar metas y objetivos de rentabilidad y calidad en el servicio, así mismo la satisfacción de los clientes al recibir oportunamente el servicio mejorará la relación empresa-cliente.

## **RECOMENDACIONES**

En las recomendaciones que se ofrecen a la empresa se enlistan las siguientes:

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

- Se recomienda a la gerencia hacer un seguimiento y control a la ejecución del Manual propuesto, para analizar y monitorear los resultados obtenidos con la aplicación del mismo.

## **Bibliografía**

ACUACULTURA, C. N. (Dic de 2017). *CAMARA NACIONAL DE ACUACULTURA*. Recuperado el Enero de 2018, de CAMARA NACIONAL DE ACUACULTURA: <http://www.cna-ecuador.com/diciembre-2017/>

Alvira, F. (2012). *Cuaderno Metodológico. La encuesta*. Barcelona: Centro de Investigaciones Sociológicas.

Christopher, M. (2000). *Logística: Aspectos*. Mexico: Limusa Noriega Editores.

El Productor. (01 de Marzo de 2018). <http://elproductor.com/noticias/exportacion-de-camaron-ecuadoriano-crece-en-mercado-surcoreano-en-el-2018/>. Obtenido de <http://elproductor.com/noticias/exportacion-de-camaron-ecuadoriano-crece-en-mercado-surcoreano-en-el-2018/>

Fincowsky, F. (2009). *Organizacion de Empresas*. Mexico: McGraw-Hill.

Guerrero, R. (2013). *Sistemas de Archivo y clasificación de documentos*. Málaga, España: IC Editorial.

ISO 9000. (2015). *ISO 9000:2015*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es:sec:3.8.3>

Martinez, N. (15 de Abril de 2014). <https://prezi.com>. Obtenido de <https://prezi.com/5hwcn2vs4rbw/muestreo-por-conveniencia/>: <https://prezi.com/5hwcn2vs4rbw/muestreo-por-conveniencia/>

Moreno, G. M. (2007). *Introducción a la Metodología de la Investigación Educativa II*. Mexico: Editorial Progreso S.A. DE c.v.

Ordoñez, V. (2016). *Diseño de un manual de control de procesos administrativos para mejorar el desempeño organizacional de la empresa SCANRE S.A. en la ciudad de Guayaquil 2016*. Guayaquil: Universidad LAICA de Guayaquil.

Superintendencia de Compañías. (2017). *SUPERCIAS*. Obtenido de SUPERCIAS: [http://appscvs.supercias.gob.ec/portaldedocumentos/consulta\\_cia\\_menu.zul](http://appscvs.supercias.gob.ec/portaldedocumentos/consulta_cia_menu.zul)