



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

DEPARTAMENTO DE POSTGRADO

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN EN DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA DE PROYECTOS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE**

**MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN EN
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE PROYECTOS**

**TEMA
GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO Y EL DESEMPEÑO
ORGANIZACIONAL**

**AUTORA:
ING. VIRGINIA ESMERALDAS CHÁVEZ CAICHE
CÓDIGO ORCID: 0009-0005-6617-4809**

**TUTORA:
MAE. KARINA SORAYA GARCÍA HINOJOSA
CÓDIGO ORCID 0009-0007-6925-9524**

GUAYAQUIL – ECUADOR

2024

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS			
TÍTULO: Gestión de la cadena de suministro y el desempeño organizacional			
AUTORA: Ing. Virginia Esmeraldas Chávez Caiche		TUTORA: Mae. Karina Soraya García Hinojosa.	
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil		GRADO OBTENIDO: Magister en Administración de Empresas mención en Dirección Estratégica de Proyectos	
MAESTRÍA: Maestría en Administración de Empresas mención en Dirección Estratégica de Proyectos		COHORTE: V	
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2024		N.º DE PÁGS.: 101 páginas	
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administrativa			
PALABRAS CLAVE: Administración de empresas, Organización, Suministro de documentos, Ingeniería de la producción.			
RESUMEN: El objetivo de esta tesis es analizar y dar sugerencias para mejorar la gestión de la cadena de suministro para optimizar el desempeño organizacional. La investigación se centra en una empresa líder en el mercado ubicada en Guayaquil, especializada en la distribución de materias primas para la industria plástica, papelera y química. La empresa enfrenta problemas significativos en la eficiencia de la entrega de materias primas, lo que ha afectado su competitividad en el mercado y la satisfacción del cliente. La propuesta incluye la ejecución de un sistema de gestión integrada que permita coordinar todos los aspectos del proceso de planificación de la producción, desde la recopilación de datos de ventas hasta la programación de la producción y la gestión del inventario. Además, se sugiere la capacitación del personal en técnicas de planificación y el uso de herramientas avanzadas de pronóstico de demanda para anticipar las necesidades del mercado y ajustar los niveles de inventario. La adopción de tecnologías innovadoras, como los sistemas de gestión de inventarios y el análisis de datos en tiempo real, es crucial para mejorar la eficiencia operativa y la toma de decisiones. La implementación de metodologías lean y la reingeniería de procesos logísticos también son recomendadas para reducir los tiempos de entrega y mejorar la satisfacción del cliente. Finalmente, la evaluación de la relación costo-beneficio de estas mejoras garantizará que las inversiones en tecnología y procesos generen valor tangible para la organización, fortaleciendo su posición en el mercado y asegurando su competitividad a largo plazo			
Nº DE REGISTRO (EN BASE DE DATOS):		N.º DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (TESIS EN LA WEB):			
ADJUNTO PDF:		SI	NO
CONTACTO CON AUTORA: Ing. Virginia Esmeraldas Chávez Caiche		TELÉFONO: Cell: 2596500	E-MAIL: vchavezc@ulvr.edu.ec

**CONTACTO EN LA
INSTITUCIÓN:**

Decano/a: PhD. Eva Guerrero López
E-mail: eguerrerol@ulvr.edu.ec
Director/a: Departamento de Posgrado
Mg. Violeta Rodríguez Basantes
E-mail: vrodriguez@ulvr.edu.ec
Coordinadora de Maestría

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios, por darme salud, sabiduría, estar a mi lado siempre en cada paso que doy, darme una familia hermosa y haberme puesto en mi camino a personas maravillosas que han sido mi soporte y compañía en todo el proceso para llegar a este logro en mi vida profesional.

A mi querida madre, por su amor y apoyo constante e incondicional, por creer en mí en todo momento. Su sacrificio, perseverancia, dedicación ha sido en todo momento mi inspiración.

A mi esposo Wilson Moncada e hijos Bianca, Yarek y Analía por su apoyo y comprensión me ayudo a concluir con esta meta propuesta.

AGRADECIMIENTO

En estas pequeñas líneas quiero agradecer a todas las personas que hicieron posible que pueda llegar a esta meta muy importante.

Mi sincero agradecimiento a mi tutora de tesis MAE Karina Soraya García Hinojosa quien con toda su dedicación, paciencia, apoyo constante y guía fueron fundamentales para culminar este trabajo y mi desarrollo académico.

También quiero agradecer a los maestros que intervinieron en esta maestría, quienes compartieron sus conocimientos, fortaleciendo de esta manera mi desarrollo profesional.

Muy agradecida con mis compañeras de la maestría, en especial a Ina quien, con su motivación, conocimiento, sacrificio fue mi pilar en todo este proyecto que gracias a Dios estoy culminando.

Gracias a todos ustedes, por el apoyo, colaboración, por formar parte de este camino y por ser partes de mi crecimiento profesional,

INFORME ANTIPLAGIO

Tesis Chavez

INFORME DE ORIGINALIDAD

4%	4%	0%	0%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	pt.scribd.com Fuente de Internet	<1%
2	(11-3-02) http://148.244.220.100/latam/biztalk/evaluation/overview Fuente de Internet	<1%
3	cosmos.com.mx Fuente de Internet	<1%
4	alkahestartists.com Fuente de Internet	<1%
5	careers.unilever.com Fuente de Internet	<1%
6	dokumen.pub Fuente de Internet	<1%
7	Submitted to institutoeuropeodeposgrado Trabajo del estudiante	<1%
8	mises.org Fuente de Internet	<1%
9	pyme.lavoztx.com Fuente de Internet	

		<1 %
10	repositorio.esan.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
11	repositorio.uts.edu.co:8080 Fuente de Internet	<1 %
12	rgsa.emnuvens.com.br Fuente de Internet	<1 %
13	socialistarevolucionariodechile.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
14	vdocumento.com Fuente de Internet	<1 %
15	view.genial.ly Fuente de Internet	<1 %
16	www.acusticar.com Fuente de Internet	<1 %
17	www.geosalud.com Fuente de Internet	<1 %
18	www.mityc.es Fuente de Internet	<1 %
19	www.rhemsolutions.com Fuente de Internet	<1 %
20	www.riob.org Fuente de Internet	<1 %

21	www.semanticscholar.org Fuente de Internet	<1 %
22	www.stairwaytostem.org Fuente de Internet	<1 %
23	www.techtitute.com Fuente de Internet	<1 %
24	www.uladech.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
25	Cruthirds, Kevin W., Tom Coyle, Marco Polo Tello Velasco, and Blanca G. Marquez. "World class logistics - south of the border: an analysis of Mexican maquiladora environmentally responsible practices", <i>International Journal of Productivity and Quality Management</i> , 2015. Publicación	<1 %
26	Héctor Moreno Solaz. "Análisis y mejora del sistema integral de gestión de residuos sólidos urbanos en la ciudad de Castellón de la Plana respondiendo a demandas de sostenibilidad y circularidad", <i>Universitat Politecnica de Valencia</i> , 2023 Publicación	<1 %
27	Submitted to Universidad Autónoma de Nuevo León Trabajo del estudiante	<1 %

28	amzing.fr Fuente de Internet	<1 %
29	bibliotecavirtualoducal.uc.cl Fuente de Internet	<1 %
30	cooperacionespanola.es Fuente de Internet	<1 %
31	expansion.mx Fuente de Internet	<1 %
32	hackernoon.com Fuente de Internet	<1 %
33	hotmart.com Fuente de Internet	<1 %
34	journals.sapienzaeditorial.com Fuente de Internet	<1 %
35	nordic.idc.com Fuente de Internet	<1 %
36	rai.uapa.edu.do Fuente de Internet	<1 %
37	repositorio.autonoma.edu.co Fuente de Internet	<1 %
38	repositoriodigital.uma.edu.ve:8080 Fuente de Internet	<1 %
39	revista.religacion.com Fuente de Internet	<1 %

40	www.arbolcomputer.com Fuente de Internet	<1 %
41	www.cienciadedatos.net Fuente de Internet	<1 %
42	www.codemotion.com Fuente de Internet	<1 %
43	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1 %
44	www.dazelo.com Fuente de Internet	<1 %
45	www.eckart.es Fuente de Internet	<1 %
46	www.emagister.cl Fuente de Internet	<1 %
47	www.emagister.com Fuente de Internet	<1 %
48	www.eumed.net Fuente de Internet	<1 %
49	www.fceperu.com.pe Fuente de Internet	<1 %
50	www.freplata.org Fuente de Internet	<1 %
51	www.gestiopolis.com Fuente de Internet	<1 %

52	www.getec.etsit.upm.es Fuente de Internet	<1 %
53	www.goconqr.com Fuente de Internet	<1 %
54	www.itu.int Fuente de Internet	<1 %
55	www.lacamaradecaracas.org.ve Fuente de Internet	<1 %
56	www.mercado.com.ar Fuente de Internet	<1 %
57	www.otrs.com Fuente de Internet	<1 %
58	www.porcinoscolombia.org.co Fuente de Internet	<1 %
59	www.reincisol.com Fuente de Internet	<1 %
60	www.sunchanet.com.ar Fuente de Internet	<1 %
61	"Newspapers collection management: printed and digital challenges", Walter de Gruyter GmbH, 2008 Publicación	<1 %
62	agtr.ilri.cgiar.org Fuente de Internet	<1 %

63	artxibo.arteleku.net Fuente de Internet	<1 %
64	carlosproyectodemariposas.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
65	dam-mdc.phoenixcontact.com Fuente de Internet	<1 %
66	ddd.uab.cat Fuente de Internet	<1 %
67	es.enfsolar.com Fuente de Internet	<1 %
68	es.mongabay.com Fuente de Internet	<1 %
69	es.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
70	es.weforum.org Fuente de Internet	<1 %
71	escuela.med.puc.cl Fuente de Internet	<1 %
72	farmacia.ugr.es Fuente de Internet	<1 %
73	gestiopolis.com Fuente de Internet	<1 %
74	ingryth.wixsite.com Fuente de Internet	<1 %

75	library.iut.ac.ir Fuente de Internet	<1 %
76	metricskey.com Fuente de Internet	<1 %
77	microasist.com.mx Fuente de Internet	<1 %
78	nicoll.com.pe Fuente de Internet	<1 %
79	openigo.com Fuente de Internet	<1 %
80	prezi.com Fuente de Internet	<1 %
81	proqc.com.mx Fuente de Internet	<1 %
82	reliefweb.int Fuente de Internet	<1 %
83	repositorio.espam.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
84	repositorio.uta.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
85	sinoele.org Fuente de Internet	<1 %
86	softqm.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %

87	wiki2.org Fuente de Internet	<1 %
88	www.amicmexico.org Fuente de Internet	<1 %
89	www.blogger.com Fuente de Internet	<1 %
90	www.bumeran.com Fuente de Internet	<1 %
91	www.cgfm.mil.co Fuente de Internet	<1 %
92	www.cune.com Fuente de Internet	<1 %
93	www.ey.com Fuente de Internet	<1 %
94	www.hacienda.gob.ni Fuente de Internet	<1 %
95	www.infoandujar.com Fuente de Internet	<1 %
96	www.knowledgeatwharton.com.es Fuente de Internet	<1 %
97	www.lared.com.co Fuente de Internet	<1 %
98	www.mbcruiser.com Fuente de Internet	<1 %

111 www.zonalibre.com.mx <1 %
Fuente de Internet

112 David Peidro. "Quantitative models for supply chain planning under uncertainty: a review", <1 %
The International Journal of Advanced Manufacturing Technology, 09/04/2008
Publicación

113 searchdatacenter.techtarget.com <1 %
Fuente de Internet

Excluir citas Activo

Excluir coincidencias Apagado

Excluir bibliografía Activo



Firma: _____

Tutora: Ing. Com. Karina Soraya García Hinojosa MAE.

C.I.: 0909515488

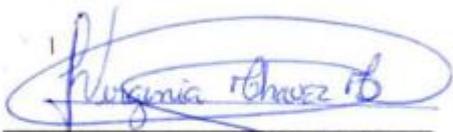
CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Guayaquil, Julio 15 del 2024

Yo, **Ing. Virginia Esmeraldas Chávez Caiche** con cédula de ciudadanía N° 0917012288 declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo mis derechos de autor a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establecido por las normativas Institucionales vigentes.

Firma:



Autor: Ing. Virginia Esmeraldas Chávez Caiche

C.I.: 0917012288

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DE LA TESIS

Guayaquil, Julio 15 del 2024

Certifico que el trabajo titulado **GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL** ha sido elaborado por **Ing. Virginia Esmeraldas Chávez Caiche** bajo mi tutoría, y que el mismo reúne los requisitos para ser defendido ante el tribunal examinador que se designe al efecto.

Firma: _____

Tutora:  Ing. Com. Karina Soraya García Hinojosa MAE.

C.I.: 0909515488

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de esta tesis es analizar y dar sugerencias para mejorar la gestión de la cadena de suministro para optimizar el desempeño organizacional. La investigación se centra en una empresa líder en el mercado ubicada en Guayaquil, especializada en la distribución de materias primas para la industria plástica, papelera y química. La empresa enfrenta problemas significativos en la eficiencia de la entrega de materias primas, lo que ha afectado su competitividad en el mercado y la satisfacción del cliente. La propuesta incluye la ejecución de un sistema de gestión integrada que permita coordinar todos los aspectos del proceso de planificación de la producción, desde la recopilación de datos de ventas hasta la programación de la producción y la gestión del inventario. Además, se sugiere la capacitación del personal en técnicas de planificación y el uso de herramientas avanzadas de pronóstico de demanda para anticipar las necesidades del mercado y ajustar los niveles de inventario. La adopción de tecnologías innovadoras, como los sistemas de gestión de inventarios y el análisis de datos en tiempo real, es crucial para mejorar la eficiencia operativa y la toma de decisiones. La implementación de metodologías lean y la reingeniería de procesos logísticos también son recomendadas para reducir los tiempos de entrega y mejorar la satisfacción del cliente. Finalmente, la evaluación de la relación costo-beneficio de estas mejoras garantizará que las inversiones en tecnología y procesos generen valor tangible para la organización, fortaleciendo su posición en el mercado y asegurando su competitividad a largo plazo.

Palabras claves: Administración de empresas, Organización, Suministro de documentos, Ingeniería de la producción.

ABSTRACT

The objective of this thesis is to analyze and improve supply chain management to optimize organizational performance. The research focuses on a company located in Guayaquil, specializing in the distribution of raw materials for the plastics, paper, and chemical industries. The company faces significant issues with the efficiency of raw material deliveries, impacting its competitiveness and customer satisfaction. The proposal includes the implementation of an integrated management system to coordinate all aspects of the production planning process, from sales data collection to production scheduling and inventory management. Additionally, staff training in planning techniques and the use of advanced demand forecasting tools are suggested to anticipate market needs and adjust inventory levels. The adoption of innovative technologies, such as inventory management systems and real-time data analysis, is crucial to improving operational efficiency and decision-making. Implementing lean methodologies and reengineering logistics processes are also recommended to reduce delivery times and enhance customer satisfaction. Finally, evaluating the cost-benefit relationship of these improvements will ensure that investments in technology and processes generate tangible value for the organization, strengthening its market position and ensuring long-term competitiveness.

Keywords: Business administration, Organization, Supply of Documents, Production engineering.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
INFORME ANTIPLAGIO	vi
CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	xvi
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DE LA TESIS.....	xvii
RESUMEN EJECUTIVO	xviii
ABSTRACT	xix
ÍNDICE GENERAL.....	xx
ÍNDICE DE FIGURAS	xxiv
ÍNDICE DE TABLAS	xxv
ÍNDICE DE ANEXOS	xxvi
1 CAPÍTULO 1 MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Título.....	1
1.2 Planteamiento del problema.....	1
1.3 Formulación del problema.....	2
1.4 Sistematización del problema	3
1.5 Delimitación del problema	3
1.6 Línea de investigación	3
1.7 Objetivo General	3
1.8 Objetivos específicos	4

1.9	Justificación	4
1.10	Idea a defender	5
1.11	Variables	5
2	CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO	6
2.1	Marco Teórico	6
2.1.1	Cadena de Suministro.....	9
2.1.2	Componentes de la cadena de suministro	10
2.1.3	Funciones de la cadena de suministro	11
2.1.4	Tecnologías en la cadena de suministro	12
2.1.5	Estrategias en la cadena de suministro.....	13
2.1.6	Tendencias actuales de la cadena de suministro	14
2.1.7	Cadena de suministro y la satisfacción del cliente	15
2.1.8	Desempeño Organizacional.....	15
2.1.9	Organización empresarial	16
2.1.10	Indicadores claves del rendimiento	17
2.1.11	FODA.....	18
2.1.12	Estrategias para mejorar el desempeño Organizacional	19
2.1.13	Tecnologías para mejorar el desempeño Organizacional.....	20
2.1.14	Retroalimentación continua en el desempeño organizacional	21
2.1.15	Balanced Scorc card (BSC)	22
2.2	Marco legal	24
2.2.1	Normas ISO 9001 (Gestión de Calidad)	24
2.2.2	Constitución de la República del Ecuador	25
3	CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	27
3.1	Enfoque de la investigación	27
3.2	Tipo de investigación	27

3.3	Métodos de investigación.....	27
3.3.1	Teóricos.....	27
3.3.2	Empíricos.....	28
3.4	Técnicas utilizadas.....	28
3.5	Población.....	29
3.6	Muestra.....	29
3.7	Presentación de los resultados.....	30
3.7.1	Resultados de las entrevistas a los ejecutivos.....	30
3.7.2	Análisis de los resultados de la entrevista a ejecutivos.....	32
3.7.3	Resultados de la entrevista con los colaboradores.....	33
3.7.4	Análisis de los resultados de la entrevista de colaboradores.....	35
3.7.5	Resultado de la observación.....	36
3.7.6	Análisis de los resultados de la ficha observación.....	36
3.7.7	Resultados de la encuesta a clientes.....	38
3.7.8	Análisis de los resultados de la encuesta.....	45
3.7.9	Flujograma de procesos (actual).....	45
4	CAPÍTULO 4.....	48
	PROPUESTA.....	48
4.1	Título de la propuesta.....	48
4.2	Objetivos de la propuesta.....	48
4.2.1	Objetivo General de la propuesta.....	48
4.2.2	Objetivos Específicos de la propuesta.....	48
4.3	Justificación de la propuesta.....	48
4.4	Desarrollo de la propuesta.....	49
4.4.1	Análisis Situacional.....	49
4.4.2	Proceso estratégico.....	50

4.4.3	Flujograma de procesos (proyectado)	58
	CONCLUSIONES	61
	RECOMENDACIONES	63
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65
	ANEXOS	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Frecuencia de pedidos	38
Figura 2 Nivel de satisfacción.....	39
Figura 3 Percepción de calidad	40
Figura 4 Percepción de la comunicación	41
Figura 5 Recibe información.....	42
Figura 6 Aspectos negativos	43
Figura 7 Alternativas	44

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ficha de la entrevista a los ejecutivos	30
Tabla 2 Ficha de la entrevista a los colaboradores.....	33
Tabla 3 Ficha de observación	36
Tabla 4 Frecuencia de pedidos	38
Tabla 5 Nivel de satisfacción.....	39
Tabla 6 Percepción de calidad	40
Tabla 7 Percepción de la comunicación	41
Tabla 8 Recibe información.....	42
Tabla 9 Aspectos negativos	43
Tabla 10 Alternativas.....	44

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Formato de la entrevista I.....	68
Anexo 2 Formato de la entrevista II.....	70
Anexo 3 Formato de la Ficha de Observación.....	72
Anexo 4 Formato de la encuesta.....	73

CAPÍTULO 1

MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Título

Gestión de la cadena de suministro y el desempeño organizacional.

1.2 Planteamiento del problema

La gestión eficiente de la cadena de suministros es un factor primordial para la competitividad y el éxito organizacional. La pertinencia de la optimización de cada aspecto en la cadena de suministro garantiza la entrega oportuna, eficiente y de alta calidad de los bienes y servicios Castro (2020). Las estrategias de gestión de la cadena de suministro se han vuelto cada vez más sofisticadas, integrando tecnologías avanzadas, análisis en tiempo real y colaboración estrecha con socios comerciales clave. De acuerdo con Alonso (2020) es menester señalar que una de las tendencias que se apremian en la gestión de la cadena de suministros es la admisión de sistemas de información, tecnologías digitales con Inteligencia Artificial (IA), el Internet de las cosas para la coordinación de toda la cadena.

Por otro lado, las empresas se encuentran constantemente desarrollando relaciones más sólidas con proveedores y fabricantes, ejecutando prácticas de colaboración que mejoran la eficiencia, aumenten la flexibilidad para los ajustes a las tendencias del mercado y la reducción de costos Martínez (2020). De la misma forma, la sostenibilidad ambiental y social se ha convertido en un aspecto central de la gestión de la cadena de suministro, impulsando iniciativas para reducir la huella de carbono, mejorar las condiciones laborales en la cadena de suministro y promover la transparencia en las prácticas comerciales.

La empresa en estudio, con sede en Guayaquil, sector norte, Km. 9.5 vía Daule, tiene como principal actividad la distribución de materias primas para la industria plástica, papeles y químicos. Cuenta con una plantilla de 30 colaboradores distribuidos en las diferentes áreas, como las áreas de ventas, administración,

almacén y logístico. Ahora bien, la empresa se destaca por su amplia gama de productos, atención personalizada y compromiso con la calidad. Cabe mencionar que distribuye una amplia gama de materias primas; su cartera de productos consta de resinas, aditivos, pigmentos, colorantes y productos químicos.

No obstante, la empresa enfrenta una problemática significativa relacionada con la entrega ineficiente de materias primas, lo cual ha generado una serie de consecuencias adversas. La incapacidad para entregar las materias primas de manera oportuna ha llevado al incumplimiento de los compromisos establecidos con los clientes, lo que ha socavado la confianza y la lealtad de estos últimos. Este incumplimiento contractual no solo conlleva sanciones financieras, sino que también mina la credibilidad de la empresa en el mercado y afecta su posición competitiva. La pérdida de clientes como resultado de la insatisfacción causada por los retrasos en la entrega es una realidad tangible que la empresa enfrenta. La incapacidad para cumplir con los plazos acordados ha impulsado a los clientes a buscar alternativas más confiables y eficientes, lo que se traduce en una reducción directa de los ingresos y una disminución de la cuota de mercado.

Dentro de las posibles causas que contribuyeron a este fenómeno en la empresa se destacan una serie de factores interrelacionados que han impactado negativamente en la eficiencia de la cadena de suministro. En primera instancia, existe el problema de logística que afecta la capacidad de la empresa para gestionar de manera efectiva el transporte, almacenamiento y distribución de las materias primas. De igual manera, los errores en la planificación de la producción, resultando y finalmente una falta de coordinación con los proveedores, lo que dificultó la comunicación efectiva y la colaboración en la gestión de la cadena de suministro.

1.3 Formulación del problema

¿Cómo incide la gestión de la cadena de suministro en el desempeño organizacional?

1.4 Sistematización del problema

- ¿Cómo fundamentar teóricamente la gestión de la cadena de suministro y el desempeño organizacional?
- ¿Cómo identificar los procesos en la gestión de la cadena de suministro para entregas?
- ¿Cómo diagnosticar la situación actual de la gestión de la cadena de suministro en relación con el desempeño organizacional?
- ¿Cómo elaborar una propuesta acorde con los resultados del diagnóstico?

1.5 Delimitación del problema

- **Área:** Cadena de suministro
- **Campo:** Administración
- **Aspecto:** desempeño organizacional
- **Marco espacial:** Guayaquil, sector norte, Km. 9.5 vía Daule

1.6 Línea de investigación

La línea de investigación de este estudio se encuentra fundamentado en:

- **LÍNEA DE INVESTIGACIÓN FACULTAD:** Modelos y procesos para la administración empresarial
- **SUB-LÍNEA DE INVESTIGACIÓN FACULTAD:** Gestión del proceso Administrativo Planeación, Organización, Dirección y Control, para el fomento empresarial estratégico.

1.7 Objetivo General

Analizar la incidencia de la gestión de la cadena de suministro en el desempeño organizacional

1.8 Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente la gestión de la cadena de suministro y el desempeño organizacional.
- Identificar los procesos en la gestión de la cadena de suministro para entregas.
- Diagnosticar la situación actual de la gestión de la cadena de suministro en relación con el desempeño organizacional.
- Elaborar propuesta acorde con los resultados del diagnóstico.

1.9 Justificación

El presente trabajo de investigación se justifica en exponer el impacto de la gestión de la cadena de suministro en el desempeño organizacional. Es trascendental que se aporte con lineamientos en aspectos de políticas y procedimientos internos de la empresa en estudio para la correcta gestión de la cadena de suministro, por lo que coadyuva a mejorar de cierta manera el desempeño organizacional, la eficacia y eficiencia en la entrega de las materias primas, la satisfacción de los clientes, así como un ambiente acogedor que evite el desánimo de la nómina. Por otro lado, permitirá evidenciar las exigencias del entorno global y como esta podría afectar directamente en la gestión de la cadena de suministro, de tal forma que se deba mantener siempre en un alto nivel para la competitiva adecuada.

En otro punto, se podrá diagnosticar la situación actual de la gestión de la cadena de suministro en relación con el desempeño organizacional y de esa forma se presten las medidas correctivas o toma de decisiones estratégicas que sean pertinentes para un funcionamiento de los procesos internos óptimo. De la misma manera, esto dará una amplia perspectiva de las etapas que se llevan a cabo en la cadena de suministros y evaluará la depuración en cada departamento de las que se tengan que mejorar para obtener un beneficio común de su rentabilidad. Se analizarán alternativas para una logística idónea que maximice las ganancias de la empresa y a su vez disminuya los costos de producción.

Asimismo, se podrá mejorar la confiabilidad de los clientes a través de la entrega eficiente de las materias primas con actividades innovadoras, minimizando los inventarios y reduciendo el trabajo en procesos de cada área de la empresa en estudio. Por último, a través de la aportación científica, esta investigación podrá ser tomada como base teórica para futuras investigaciones que presenten las mismas variables y podrá hacer la comparación de las alternativas propuestas como los datos obtenidos en el levantamiento de información.

1.10 Idea a defender

La Gestión de la cadena de suministro incide en el desempeño organizacional.

1.11 Variables

- Gestión de la Cadena de suministro
- Desempeño Organizacional

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Teórico

Las necesidades tecnológicas en el proceso de cadena de suministro son fundamentales para mejorar la eficiencia, la visibilidad y la toma de decisiones. De conformidad con Linzan (2022) en su trabajo de investigación titulado Análisis de la cadena de suministros en las Empresas Industriales de Guayaquil de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador menciona que existe una problemática debido a la falta de adaptación de la cadena de suministro a las nuevas tecnologías y métodos, la ineficiencia en los procesos actuales o la necesidad de mejorar la competitividad empresarial mediante la optimización de la cadena de suministro. No obstante, el objetivo de la investigación fue “analizar las ventajas que produce esta transformación a la cadena de suministro, así como, sus diferentes procesos” (Linzan, 2022, p. 7). Sumado a lo antes expuesto la investigación se centró en identificar las principales herramientas necesarias para el proceso de la cadena de suministro.

De manera complementaria la metodología de investigación consistió en una revisión bibliográfica no experimental que facilitó un análisis detallado y descriptivo de las características relacionadas con el tema investigado en empresas industriales. La información se recopiló a través de entrevistas con diversas personas involucradas en el ámbito industrial, proporcionando una perspectiva valiosa y contextualizada. Dentro de los resultados más relevantes se destacó que:

La implementación de la transformación digital en la cadena de suministro de empresas industriales destaca la necesidad prioritaria de mejorar la comunicación, seguida por la importancia de contar con una infraestructura de red robusta para interconectar y asegurar datos, junto con software integrado para obtener información instantánea con mínima intervención humana. Estos resultados subrayan la relevancia de abordar estas áreas clave para optimizar la efectividad de la cadena de suministro. (Linzan, 2022, p. 19)

La implementación de la transformación digital en la cadena de suministro de empresas industriales no solo generó mejoras operativas y competitivas, sino que también impactó positivamente en la satisfacción de clientes y empleados. En conclusión, este proceso no solo optimizó procesos y redujo costos, sino que también instauró un cambio cultural, fomentando la innovación y la eficiencia en la gestión.

La gestión de la cadena de suministro es crucial para optimizar la eficiencia en la producción y distribución de bienes y servicios, garantizando la disponibilidad de productos y minimizando costos. A través de la coordinación efectiva de procesos, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega al cliente, se mejora la competitividad y la satisfacción del cliente. Desde la perspectiva de Rodríguez y Rivera (2023) en su trabajo de pregrado titulado: “La gestión de la cadena de suministro ESCOBAR RUIZ en el desempeño organizacional” de la Universidad Politécnica estatal del Carchi manifestó que hay una baja gestión de la cadena de suministros es por ello por lo que su objetivo fue: “determinar la influencia de la gestión de la cadena de suministros en el desempeño organizacional de la empresa ESCOBAR RUIZ CIA. LTDA.” (Rodríguez y Rivera, 2023, p. 22). Por consiguiente, la investigación se enfocó en evaluar procesos para recolectar información y tener un análisis de interpretación lógico es por ello por lo que se usó el enfoque mixto

Con respecto a la metodología de investigación, fue descriptiva y documental, con nivel correlacional, enfoque tanto mixto como cualitativo y utilizando como técnica la entrevista. Dentro de los resultados más relevantes se evidencio que:

La ausencia del uso de métodos estadísticos en la gestión de la cadena de suministro implica que no se emplearon modelos estadísticos ni se llevaron a cabo diseños de encuestas para recopilar y analizar datos en el marco de la investigación. En cambio, se puede inferir que se utilizaron enfoques cualitativos o métodos basados en datos descriptivos para comprender los procesos y dinámicas de la cadena de suministro. Este enfoque puede implicar el análisis detallado de casos, entrevistas en profundidad con actores clave y la revisión exhaustiva de documentos relacionados con la gestión de la cadena de suministro. (Rodríguez y Rivera, 2023, p. 49).

La revisión actual resalta problemas en la comunicación de la cadena de suministro de ESCOBAR RUIZ y señala necesidades esenciales: software para el control de inventario, gestión eficiente de información de proveedores, planificación y estandarización en la producción, y la adquisición de una flota vehicular propia con rutas diseñadas tecnológicamente para la distribución Rodríguez y Rivera (2023). es importante que esta empresa implemente herramientas tecnológicas avanzadas en la que se procure tener un mayor control de datos.

Un indicador integral para el desarrollo de desempeño organizacional proporciona una evaluación global que incorpora múltiples aspectos clave, como eficiencia operativa, calidad, innovación y satisfacción del cliente, ofreciendo una visión holística del rendimiento de la organización. Tal como lo menciona Moreno (2019) en tu proyecto de investigación titulado “diseño de un indicador integral para la evaluación del desempeño de la cadena de suministro de camisetas en el Ecuador” de la Universidad Técnica del norte en Ibarra, menciona que la problemática radica en su bajo nivel de integración lo cual trae consigo consecuencias de altos costos para satisfacer a los clientes finales, es por ello que el objetivo es “ Diseñar un indicador integral para la evaluación del desempeño de la cadena de suministro de camisetas en el Ecuador mediante un procedimiento” (Moreno, 2019, p. 4). Por ende, la investigación se alinea utilizando metodologías rigurosas respaldadas por un diseño de investigación sólido, selección de muestra cuidadosa, herramientas de evaluación validadas y análisis estadísticos precisos, se busca alcanzar de manera sistemática los objetivos planteados.

En relación con la metodología de investigación, se derivó como exploratoria y documental con el método hipotético- deductivo, para ello el enfoque utilizado fue cualitativo y el tipo de investigación descriptiva y deductiva. En función a lo antes expuesto los resultados evidencian que:

Las cadenas de suministro que carecen de datos históricos y no disponen de un indicador integral enfrentan dificultades para evaluar su desempeño de manera precisa. La falta de estas herramientas dificulta la toma de decisiones informadas y la optimización de procesos, lo que destaca la necesidad de implementar enfoques como simulaciones para obtener intervalos de

desempeño más realistas y mejorar la eficiencia operativa. (Moreno, 2019, p. 63).

Al gestionar la cadena de suministro, es esencial tener en cuenta tanto los indicadores de desempeño de los proveedores como la precisión del inventario. Aunque estos indicadores no hayan sido primordiales en la evaluación inicial, su supervisión es crucial, ya que pueden tener un impacto adverso en los cuatro indicadores principales seleccionados durante el proceso de evaluación Moreno (2019). Descuidar el control de estos aspectos podría afectar negativamente la eficiencia general de la cadena, justificando su inclusión en el proceso de gestión para prevenir posibles consecuencias perjudiciales.

2.1.1 Cadena de Suministro

La cadena de suministro representa el flujo integral de bienes y servicios desde su origen hasta el consumidor final. En palabras de En palabras de García (2020) “su importancia radica en la eficiente gestión de este flujo, optimizando procesos y reduciendo costos” (p. 86). Sirve como columna vertebral para la operación empresarial, conectando proveedores, fabricantes, distribuidores y consumidores. La cadena de suministro es esencial para garantizar que los productos estén disponibles en el momento y lugar adecuados, evitando excesos o faltantes. Su adecuada administración no solo mejora la eficiencia, sino que también impacta directamente en la satisfacción del cliente.

De manera que la cadena de suministro es responsable de vincular las etapas comprendidas que van desde el proveedor de la materia prima hasta el consumidor final del cliente. De forma que abarca todo el desarrollo desde el momento en que el producto parte de su punto de origen hasta llegar a manos del consumidor final Moreno (2020). Una cadena de suministro está formada por todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de una solicitud de un cliente. La cadena de suministro incluye no solamente al fabricante y al proveedor, sino también a los transportistas, almacenistas, vendedores al detalle (o menudeo) e incluso a los mismos clientes.

Dentro de una empresa, la cadena de suministro desempeña un papel crucial en la mejora de la competitividad y la satisfacción del cliente. Una gestión eficiente de la cadena de suministro permite a las empresas responder de manera ágil a las demandas cambiantes del mercado, reducir los costos operativos y mejorar la calidad del producto. Además, contribuye a establecer relaciones sólidas con proveedores y clientes, fortaleciendo la posición de la empresa en la cadena de valor González (2020). La cadena de suministro es un componente esencial para el éxito de una empresa, ya que asegura una gestión eficiente de los recursos, reduce costos, mejora la calidad del producto y fortalece las relaciones con los socios comerciales.

2.1.2 Componentes de la cadena de suministro

Los componentes de la cadena de suministro, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega al cliente, son los pilares fundamentales de su funcionamiento. En palabras de Sánchez (2020) “cada etapa tiene un papel vital en la creación de valor. Desde la planificación hasta la entrega, estos componentes trabajan sinérgicamente para garantizar un flujo continuo y eficiente” (p. 23). Cada componente, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega al cliente, contribuye a la eficiencia general de la cadena de suministro.

La gestión de inventarios y el almacenamiento se tornan cruciales en la cadena de suministro, asegurando que los productos estén disponibles en la cantidad adecuada y en el momento preciso. A continuación, la logística y distribución toman protagonismo al facilitar el transporte desde los puntos de origen hasta los destinos finales, sea en puntos de venta o directamente en manos de los consumidores.

Los centros de distribución actúan como puntos de transición estratégicos, optimizando la eficiencia del flujo de productos entre la producción y los puntos de venta. A su vez, la atención al cliente y la gestión de devoluciones adquieren relevancia, contribuyendo a mantener la satisfacción del consumidor y manejando eficientemente cualquier eventualidad. (Alonso, 2020, p. 87)

La gestión de la información es un hilo conductor en toda la cadena, permitiendo una coordinación efectiva y el intercambio de datos que respaldan la toma de decisiones. La gestión de la demanda se posiciona como una herramienta clave para adaptar la producción y el suministro a las variaciones del mercado, garantizando una respuesta ágil a las necesidades cambiantes **Arias (2020)** la gestión de la información es un hilo conductor en toda la cadena, permitiendo una coordinación efectiva y el intercambio de datos que respaldan la toma de decisiones. La gestión de la demanda se posiciona como una herramienta clave para adaptar la producción y el suministro a las variaciones del mercado, garantizando una respuesta ágil a las necesidades cambiantes.

2.1.3 Funciones de la cadena de suministro

Las funciones de la cadena de suministro abarcan desde la planificación y adquisición hasta la distribución y entrega. Su importancia radica en la integración y coordinación de estas funciones para lograr una operación efectiva y satisfacer las demandas del mercado. En palabras de Báez (2020) “las funciones de la cadena de suministro tienen como objetivo gestionar de manera eficiente los flujos de productos e información de los servicios” (p. 76). Es importante destacar que estas funciones ayudan en la reducción de costos y mejorar de esa forma la satisfacción del cliente en el entorno empresarial.

Al comprender y optimizar cada función, las empresas pueden mejorar la visibilidad, reducir costos y adaptarse rápidamente a cambios en la demanda del mercado, garantizando así la eficiencia operativa. Según Cáceres (2020) destaca que:

En el proceso de abastecimiento, la identificación y adquisición de materias primas se convierten en el primer eslabón, estableciendo relaciones sólidas con proveedores para garantizar un suministro constante y de calidad. La producción, siguiente fase en esta secuencia, se centra en la transformación de esas materias primas en productos finales, con un enfoque claro en maximizar la calidad y minimizar los costos mediante procesos eficientes. (p. 75)

La gestión de la demanda, por su parte, se enfoca en la predicción y gestión de la demanda del mercado, ajustando la producción y el suministro para evitar excesos o faltantes, maximizando así la eficiencia Calvo (2020). Finalmente, el servicio al cliente y la gestión de devoluciones cierran este ciclo, abarcando la atención al cliente y el manejo eficiente de devoluciones para mantener la satisfacción del consumidor. La interacción sinérgica de todas estas funciones se vuelve esencial para garantizar una cadena de suministro no solo eficiente, sino también adaptable, capaz de enfrentar los desafíos dinámicos del entorno empresarial y proporcionar un valor integral tanto a la empresa como a sus clientes.

2.1.4 Tecnologías en la cadena de suministro

Las tecnologías en la cadena de suministro, como el uso de software avanzado y sensores, están transformando la forma en que se gestionan los procesos. Estas herramientas ofrecen visibilidad en tiempo real, mejoran la precisión y permiten una toma de decisiones más informada. Según lo mencionado por Camisón (2020) “Su propósito fundamental es mejorar la eficiencia, visibilidad y coordinación en cada etapa, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega final al cliente” (p. 17). Estas tecnologías abarcan desde sistemas de gestión de inventarios hasta software de análisis predictivo y herramientas de rastreo en tiempo real.

La implementación de tecnologías en la cadena de suministro no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también impulsa la innovación y la adaptabilidad en un entorno empresarial en constante cambio. Según Capurro (2020) menciona que:

La implementación de tecnologías en la cadena de suministro tiene un impacto significativo en la agilidad y capacidad de respuesta de las empresas ante las dinámicas del mercado. Facilitan la toma de decisiones informadas al proporcionar datos en tiempo real sobre el rendimiento y la disponibilidad de productos, permitiendo ajustes rápidos en la producción y distribución. Asimismo, las tecnologías contribuyen a la reducción de errores, la mejora de la precisión en la gestión de inventarios y la optimización de costos operativos.

La importancia de estas tecnologías radica en su capacidad para transformar la cadena de suministro en un elemento estratégico de la empresa. La visibilidad

mejorada, la automatización de procesos y la mayor eficiencia derivada de estas soluciones se traducen en una ventaja competitiva. Además, permiten a las empresas adaptarse ágilmente a las demandas del mercado, minimizando riesgos y maximizando la satisfacción del cliente Castillo (2020). En conclusión, las tecnologías en la cadena de suministro no solo modernizan los procesos operativos, sino que también impulsan la eficiencia y la competitividad empresarial.

2.1.5 Estrategias en la cadena de suministro

Las estrategias en la cadena de suministro representan enfoques planificados para la gestión eficiente y efectiva de todas las fases involucradas en llevar un producto desde su origen hasta el consumidor final. En palabras de Castro (2020) “su propósito fundamental es optimizar la coordinación de actividades, reducir costos y mejorar la satisfacción del cliente. Estas estrategias abarcan desde la selección de proveedores hasta la gestión de la demanda y la expansión de capacidades logísticas” (p. 64). La implementación de estrategias en la cadena de suministro es esencial para adaptarse a las complejidades del mercado y garantizar una ventaja competitiva.

La importancia de estas estrategias radica en su capacidad para alinear la cadena de suministro con los objetivos empresariales, maximizando la eficiencia y minimizando posibles obstáculos Ceballos (2020). Las estrategias bien diseñadas permiten a las empresas anticipar y responder proactivamente a cambios en la demanda del mercado, variaciones en los costos y oportunidades de expansión, estas estrategias pueden incluir la diversificación de proveedores para mitigar riesgos, la adopción de enfoques "just in time" para reducir inventarios y costos de almacenamiento, así como la personalización de la cadena para satisfacer las demandas específicas de los clientes.

En conclusión, las estrategias en la cadena de suministro no solo son cruciales para la optimización operativa, sino que también son elementos fundamentales para el éxito a largo plazo de una empresa Diaz (2020). La alineación estratégica con los objetivos empresariales, la adaptabilidad a las dinámicas del mercado y la mejora continua son características clave que estas estrategias aportan, contribuyendo

significativamente al rendimiento global de la empresa en un entorno empresarial en constante evolución.

2.1.6 Tendencias actuales de la cadena de suministro

Las tendencias actuales en la cadena de suministro reflejan la evolución constante de este campo en respuesta a los cambios tecnológicos, las demandas del mercado y las presiones ambientales y sociales. En palabras de Castro (2020) “estas tendencias están marcadas por el impulso hacia la digitalización y la adopción de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial, el internet de las cosas (IoT) y la analítica avanzada” (p. 72). La implementación de soluciones de seguimiento en tiempo real y la digitalización de los procesos permiten una supervisión más precisa y una toma de decisiones ágil. La automatización de tareas repetitivas, respaldada por la inteligencia artificial, no solo mejora la eficiencia, sino que también libera recursos para enfoques más estratégicos.

La sostenibilidad ha emergido como una tendencia crucial, con un enfoque creciente en la reducción de residuos, la eficiencia energética y prácticas más éticas en la cadena de suministro Castillo (2020). Las empresas de todo el mundo están adoptando estrategias eco amigables no solo por responsabilidad social, sino también para satisfacer las expectativas de los consumidores conscientes del medio ambiente. La colaboración y la transparencia en la cadena de suministro se han convertido en imperativos, impulsados por la necesidad de gestionar riesgos y responder a la complejidad del entorno global.

Las plataformas colaborativas y las redes de información compartida están ganando terreno para mejorar la coordinación entre los diferentes actores de la cadena. Las tendencias actuales en la cadena de suministro reflejan una búsqueda continua de eficiencia, sostenibilidad y adaptabilidad. La digitalización, la inteligencia artificial y el enfoque en prácticas responsables están transformando la forma en que las empresas gestionan sus cadenas de suministro, creando oportunidades para la innovación y la mejora continua en un panorama empresarial en constante cambio.

2.1.7 Cadena de suministro y la satisfacción del cliente

La relación entre la cadena de suministro y la satisfacción del cliente es un componente crítico para el éxito empresarial en la actualidad porque ambos proyectan una relación importante dentro de la empresa. En palabras de Herrera (2020) “la cadena de suministro, al abarcar desde la adquisición de materias primas hasta la entrega final del producto, desempeña un papel directo en la experiencia del cliente” (p. 79). La eficiencia en cada etapa impacta directamente en la capacidad de la empresa para cumplir con las expectativas del cliente en términos de calidad, disponibilidad y tiempo de entrega.

Una cadena de suministro bien gestionada contribuye significativamente a la satisfacción del cliente al asegurar la consistencia en la calidad del producto. La gestión eficiente de inventarios y la optimización de procesos de producción garantizan que los productos estén disponibles cuando y donde los clientes los necesitan. Además, la rapidez y confiabilidad en la entrega son elementos cruciales que afectan directamente la percepción del cliente sobre la marca Mejía (2020). La transparencia y la comunicación a lo largo de la cadena de suministro también desempeñan un papel esencial. Los clientes valoran la información precisa sobre el estado de sus pedidos y la capacidad de rastrear el progreso de entrega.

La capacidad de una empresa para responder rápidamente a cambios en la demanda, posibles interrupciones o solicitudes específicas del cliente influye directamente en la satisfacción del cliente Morales (2020). En última instancia, la cadena de suministro y la satisfacción del cliente están intrínsecamente vinculadas. Una cadena de suministro eficiente no solo optimiza costos operativos y mejora la competitividad de la empresa, sino que también crea una experiencia positiva para el cliente. La capacidad de cumplir de manera confiable con las expectativas del cliente a lo largo de todo el ciclo, desde la orden hasta la entrega, se traduce en una mayor lealtad del cliente y fortalece la posición de la empresa en el mercado.

2.1.8 Desempeño Organizacional

El desempeño organizacional es un indicador clave que mide el éxito y la eficacia de una empresa en la consecución de sus objetivos estratégicos. Según Bernárdez (2020) “este concepto del desempeño organizacional abarca una evaluación integral de cómo una organización utiliza sus recursos para lograr resultados, tanto a nivel financiero como operativo” (p. 10). La medición del desempeño no se limita únicamente a los aspectos cuantitativos, como las ganancias y pérdidas, sino que también incluye factores cualitativos, como la satisfacción del cliente, la innovación y la eficiencia interna.

En el ámbito financiero, el desempeño organizacional se refleja en la rentabilidad, la eficiencia en el uso de recursos y la capacidad de generar valor para los accionistas. Para Martínez (2020) destaca que:

Una empresa con un desempeño financiero sólido es capaz de reinvertir en el crecimiento, innovación y desarrollo sostenible. Sin embargo, el éxito financiero no es un indicador aislado; se entrelaza con otros aspectos del desempeño organizacional que impactan directamente en la capacidad de la empresa para perdurar y destacar en su sector. (p. 82)

La gestión eficaz de recursos humanos y la cultura organizacional también son componentes esenciales del desempeño organizacional. El compromiso y la satisfacción de los empleados influyen en la productividad y en la capacidad de la empresa para atraer y retener talento clave. Una cultura organizacional sólida, que promueva la innovación, la colaboración y la adaptabilidad, contribuye a un desempeño sostenible a largo plazo Morales (2020). Además, el desempeño organizacional se ve influido por la capacidad de la empresa para adaptarse a cambios en el entorno empresarial, incluyendo la evolución de la tecnología, las tendencias del mercado y los cambios regulatorios.

2.1.9 Organización empresarial

La organización empresarial es un componente fundamental que determina la estructura y la dinámica de una empresa en la consecución de sus objetivos y metas.

Este concepto abarca la distribución de tareas, la asignación de responsabilidades y la configuración de los procesos internos para optimizar la eficiencia y el rendimiento. En palabras de Martín (2020) “la elección de la estructura organizativa adecuada está intrínsecamente ligada a la naturaleza del negocio, su tamaño, su entorno operativo y sus objetivos estratégicos” (p. 82). Existen varias formas de organización empresarial, desde estructuras jerárquicas tradicionales hasta enfoques más flexibles y colaborativos.

La organización jerárquica clásica implica una clara cadena de mando, donde las decisiones y la autoridad fluyen de manera descendente. Por otro lado, las estructuras más modernas, como las organizaciones matriciales o basadas en equipos, buscan fomentar la colaboración y la agilidad, permitiendo una toma de decisiones más ágil y una respuesta más rápida a los cambios del entorno Muñoz (2021). La división de funciones y la asignación de roles específicos son elementos clave en cualquier estructura organizativa. La claridad en las responsabilidades no solo facilita la eficiencia operativa, sino que también contribuye a un ambiente laboral más organizado y motivador. Además, la cultura organizacional, que abarca los valores, las normas y las prácticas compartidas dentro de la empresa, juega un papel esencial en la organización empresarial, ya que influye en la manera en que los empleados interactúan y contribuyen al éxito de la organización.

La organización empresarial también se vincula con la estrategia y la dirección de la empresa. La capacidad de adaptarse a cambios en el mercado, implementar innovaciones y responder de manera efectiva a las oportunidades y desafíos depende en gran medida de la flexibilidad y la agilidad de la estructura organizativa Martín (2022). La organización empresarial es un pilar fundamental que configura el funcionamiento interno de una empresa. La elección de una estructura adecuada, junto con una clara definición de roles y una cultura organizacional sólida, es esencial para optimizar el desempeño.

2.1.10 Indicadores claves del rendimiento

Los indicadores clave del rendimiento o KPI's por sus siglas en inglés (Key Performance Indicator) en el contexto del desempeño organizacional son elementos

fundamentales para evaluar el éxito y la eficacia de una empresa en la consecución de sus objetivos estratégicos. En palabras de Meyer (2021) “la rentabilidad, medida a través de indicadores financieros como el margen de beneficio neto y el retorno sobre e la inversión (ROI) por sus siglas en inglés (Return on Investment), proporciona una visión crítica de la salud financiera de la organización” (p. 82). La satisfacción del cliente, expresada a través de la retroalimentación directa, las tasas de retención y las puntuaciones de satisfacción, refleja la calidad del servicio y la lealtad del cliente, elementos cruciales en un entorno competitivo.

Los KPI's relacionados con la innovación, como la cantidad de nuevos productos lanzados y la inversión en investigación y desarrollo (I+D), son esenciales para evaluar la capacidad de la empresa para mantenerse relevante y competitiva en un entorno en constante cambio. La participación en el mercado, expresada a través de la cuota de mercado y el crecimiento de la cuota, revela la posición competitiva de la organización en su sector Aaker (2021). Mientras que, en el ámbito de recursos humanos, KPI's como la rotación de empleados, la productividad por empleado y las iniciativas de capacitación y desarrollo son críticos para comprender la fuerza laboral y asegurar un ambiente de trabajo productivo y motivador. La sostenibilidad, cada vez más relevante, puede medirse a través de KPI's relacionados con prácticas ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) con sus siglas en inglés (Environmental, Social y Governance), como las emisiones de carbono y la diversidad en el lugar de trabajo.

Además, la digitalización, evaluada mediante la adopción de tecnologías digitales, la implementación de soluciones tecnológicas y la madurez digital, refleja la capacidad de la organización para abrazar la transformación digital y mantenerse a la vanguardia en la era digital actual. En conjunto, estos KPI's proporcionan una panorámica completa del desempeño organizacional, permitiendo a la empresa tomar decisiones informadas y mejorar continuamente en un entorno empresarial dinámico.

2.1.11 FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta estratégica fundamental que permite a las empresas evaluar su posición

en el mercado y tomar decisiones informadas. En palabras de Herrera (2021) “al examinar las Fortalezas, la organización puede identificar sus ventajas internas, como recursos excepcionales, talento humano calificado o una sólida reputación de marca, estas fortalezas forman la base sobre la cual la empresa puede construir su estrategia competitiva” (p. 98). Las Oportunidades, por otro lado, representan factores externos que la empresa puede aprovechar para su beneficio. Pueden incluir cambios en el mercado, nuevas tendencias tecnológicas, o la apertura de nuevos segmentos de clientes. Identificar y capitalizar estas oportunidades es esencial para el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo.

Las Debilidades son aspectos internos que pueden limitar el rendimiento de la organización. Pueden abarcar desde deficiencias en la infraestructura hasta problemas de gestión interna. Reconocer y abordar estas debilidades es crucial para mejorar la eficiencia operativa y la competitividad López (2020). Finalmente, las Amenazas son factores externos que pueden representar desafíos para la empresa. Pueden incluir la competencia intensa, cambios en la legislación o fluctuaciones económicas. Anticiparse y gestionar estas amenazas es esencial para la preparación y la resiliencia organizacional.

La aplicación efectiva del análisis FODA implica la integración de estas cuatro dimensiones, considerando cómo las fortalezas pueden contrarrestar las debilidades, y cómo las oportunidades pueden neutralizar las amenazas. La estrategia resultante debería capitalizar las fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, abordar las debilidades internas y gestionar de manera efectiva las amenazas externas Muñoz, (2021). En conclusión, el análisis FODA es una herramienta integral que proporciona una visión holística del entorno empresarial. Su aplicación sistemática permite a las organizaciones diseñar estrategias más informadas y adaptativas, aprovechando sus fortalezas internas, capitalizando oportunidades externas, abordando debilidades internas y gestionando eficientemente las amenazas externas.

2.1.12 Estrategias para mejorar el desempeño Organizacional

La mejora del desempeño organizacional requiere una serie de estrategias fundamentales entre ellas el autor Alcaide (2020) destaca que es importante “establecer objetivos claros y medibles proporciona una dirección clara para la organización, alineando metas con la visión y misión” (p. 87). Invertir en el desarrollo y empoderamiento del talento humano contribuye directamente al éxito, generando un equipo motivado y capacitado. La implementación de tecnologías innovadoras, como sistemas de gestión integrados y análisis de datos, puede impulsar la eficiencia operativa y la toma de decisiones.

Valorar la retroalimentación constante y aprender de los errores crea un ambiente propicio para la adaptabilidad y la creatividad. La optimización de procesos y la eficiencia operativa son prácticas clave, ya que la evaluación y mejora constantes de los procesos internos contribuyen a un rendimiento más fluido. En palabras de Gil (2020) destaca:

Enfocarse en la satisfacción del cliente es crucial, con estrategias centradas en comprender y satisfacer sus necesidades, mejorando la experiencia del usuario y garantizando la calidad del producto o servicio. La gestión efectiva de la cadena de suministro, la adaptación a cambios en el mercado y la medición constante a través de indicadores clave de rendimiento (KPI's) son componentes esenciales de una estrategia integral. (p. 76)

Además, la gestión de riesgos proactiva, la identificación y mitigación de posibles problemas antes de que se conviertan en obstáculos significativos, es crucial para la resiliencia organizacional Pérez (2020) .En resumen, la combinación equilibrada de estrategias que aborden desde el desarrollo del talento hasta la adopción de tecnologías innovadoras y la atención centrada en el cliente es esencial para mejorar el desempeño organizacional y asegurar la capacidad de la organización para prosperar en un entorno empresarial dinámico.

2.1.13 Tecnologías para mejorar el desempeño Organizacional

La incorporación de tecnologías juega un papel fundamental en la mejora del desempeño organizacional, permitiendo a las empresas optimizar procesos,

aumentar la eficiencia y mantenerse competitivas en un entorno empresarial en constante evolución. Tal como lo menciona Trías (2021) “la adopción de sistemas de gestión integrados (ERP) facilita la automatización y coordinación de procesos internos, proporcionando una visión holística de las operaciones empresariales” (p. 16). Estos sistemas permiten una gestión eficiente de recursos, desde finanzas hasta logística, contribuyendo a una toma de decisiones más informada.

Las tecnologías de análisis de datos e Inteligencia Empresarial (BI) permiten a las empresas convertir grandes volúmenes de información en conocimientos accionables. Al analizar datos en tiempo real, las organizaciones pueden identificar tendencias, prever patrones y tomar decisiones estratégicas basadas en evidencia Betancourt (2020). La automatización de procesos mediante tecnologías como la automatización robótica de procesos (RPA) con sus siglas en inglés (Robotic Process Automation) contribuye a la eficiencia operativa al eliminar tareas repetitivas y propensas a errores. Esto libera a los empleados para enfocarse en actividades más estratégicas y creativas Pujadas (2022).

La Internet de las cosas (IoT) conecta dispositivos y sensores para recopilar y compartir datos en tiempo real. En la cadena de suministro, por ejemplo, la IoT permite el monitoreo continuo de productos, optimizando la gestión de inventarios y mejorando la eficiencia logística Moses (2020). La realidad aumentada (RA) y la realidad virtual (RV) se utilizan para mejorar la formación, la simulación y la visualización de datos complejos. En entornos de fabricación, por ejemplo, la RA puede proporcionar asistencia en tiempo real a los trabajadores Davis (2020). En conclusión, la adopción estratégica de tecnologías avanzadas se ha vuelto esencial para mejorar el desempeño organizacional. Al abordar áreas clave como la gestión de datos, la automatización de procesos y la seguridad, las empresas pueden fortalecer su capacidad para adaptarse a los desafíos actuales y futuros, impulsando la eficiencia y la competitividad en el mercado.

2.1.14 Retroalimentación continua en el desempeño organizacional

La importancia de la retroalimentación continua en el desempeño organizacional radica en su capacidad para proporcionar una visión dinámica y

actualizada del rendimiento de la organización, sus procesos y su personal. En palabras de Ulrich (2020) “a diferencia de las evaluaciones anuales tradicionales, la retroalimentación continua establece un flujo constante de información que permite a la organización adaptarse y mejorar de manera proactiva” (p. 82). Este enfoque es crucial porque permite la identificación temprana de áreas de mejora y la optimización de procesos en tiempo real. La comunicación abierta y honesta que caracteriza a la retroalimentación continua contribuye a una cultura organizacional más receptiva y adaptable, donde los empleados se sienten empoderados para compartir sus perspectivas y contribuir a la mejora colectiva.

La retroalimentación continua va más allá de señalar debilidades, también destaca los logros y proporciona oportunidades para el desarrollo profesional. Este enfoque equilibrado contribuye al crecimiento individual de los empleados, fortaleciendo el capital humano de la organización y creando un ambiente propicio para la innovación y la excelencia. En palabras de Lencioni (2021) menciona que:

La retroalimentación continua no solo evalúa el rendimiento presente, sino que también establece un ciclo dinámico de mejora, permitiendo ajustes y cambios estratégicos en respuesta a las demandas cambiantes del entorno empresarial. La implementación de un ciclo de retroalimentación constante contribuye a una cultura de aprendizaje dentro de la organización. Esta mentalidad de mejora continua no solo impulsa la innovación, sino que también posiciona a la empresa para enfrentar desafíos de manera efectiva y aprovechar oportunidades emergentes. (p. 76)

La retroalimentación continua es esencial para el éxito y la sostenibilidad de una organización. Proporciona una herramienta dinámica para evaluar y mejorar constantemente el rendimiento, cultivando una cultura organizacional ágil, adaptable y centrada en el aprendizaje, aspectos fundamentales en un entorno empresarial en constante evolución.

2.1.15 *Balanced Scorecard (BSC)*

El cuadro de mando integral (BSC) con sus siglas en inglés (Balanced Scorecard) es una herramienta estratégica que se ha convertido en un elemento

fundamental para la gestión empresarial. Desarrollado por Robert S. Kaplan y David P. Norton en la década de 1990, el BSC va más allá de las métricas financieras tradicionales y proporciona una visión integral del desempeño organizacional. Su importancia radica en varios aspectos clave que contribuyen a la gestión efectiva y al logro de los objetivos estratégicos de la organización. En palabras de Norton (2020) “Una de las principales contribuciones del Balanced Scorecard es su enfoque holístico, que equilibra perspectivas financieras y no financieras para evaluar el rendimiento” (p. 87). Este equilibrio permite a las organizaciones medir no solo el éxito financiero a corto plazo, sino también aspectos cruciales como la satisfacción del cliente, los procesos internos eficientes, y el desarrollo y aprendizaje de los empleados.

El BSC se organiza en torno a cuatro perspectivas interconectadas: Financiera, del Cliente, Interna y de Aprendizaje y Crecimiento. Cada perspectiva aborda aspectos específicos del rendimiento organizacional. Según Alexander (2020) menciona que:

La perspectiva financiera se centra en los resultados económicos, la del cliente en la satisfacción y fidelización, la interna en la eficiencia operativa, y la de aprendizaje y crecimiento en el desarrollo de habilidades y capacidades del personal. Otro aspecto crucial es la traducción de la estrategia en objetivos e indicadores medibles. El BSC ayuda a las organizaciones a alinear sus objetivos estratégicos con acciones concretas y a establecer indicadores que reflejen el progreso hacia esos objetivos. Esto facilita la comunicación de la estrategia a todos los niveles de la organización, asegurando un entendimiento común y compromiso hacia los objetivos estratégicos. (p. 65)

La importancia del Balanced Scorecard también se destaca en su capacidad para proporcionar retroalimentación continua. A través de la monitorización constante de indicadores clave en todas las perspectivas, las organizaciones pueden identificar áreas de mejora y ajustar su enfoque estratégico en tiempo real. Esto contribuye a una gestión más ágil y a la capacidad de adaptarse a cambios en el entorno empresarial. En conclusión, el Balanced Scorecard es esencial para las organizaciones que buscan una gestión estratégica efectiva.

2.2 Marco legal

2.2.1 Normas ISO 9001 (Gestión de Calidad)

Es importante destacar que las normas ISO 9001 no son requisitos legales, sino estándares voluntarios de calidad establecidos por la Organización Internacional de Normalización (ISO) con sus siglas en inglés (International Organization for Standardization). Sin embargo, algunos países han adoptado estas normas como referencia en sus marcos legales o han desarrollado regulaciones específicas relacionadas con la gestión de calidad. A continuación, proporciono una visión general de cómo las Normas ISO 9001 pueden relacionarse con el marco legal en algunos casos:

Requisitos contractuales:

En algunos contratos comerciales, las partes pueden requerir el cumplimiento de las normas ISO 9001 como condición para establecer la relación comercial. En estos casos, el no cumplimiento podría tener implicaciones legales en términos de incumplimiento contractual. En algunos países, las autoridades gubernamentales pueden incorporar requisitos de gestión de calidad en sus regulaciones. Aunque no adopten directamente las normas ISO 9001, pueden alentar o requerir a las organizaciones que sigan prácticas de gestión de calidad similares.

Certificación obligatoria para ciertos sectores:

En algunos sectores específicos, como el sector de la salud o la industria aeroespacial, las autoridades pueden exigir la certificación ISO 9001 como requisito para operar. Esto podría estar respaldado por regulaciones gubernamentales.

Requisitos de clientes:

Algunos clientes, especialmente en contratos gubernamentales o en ciertas industrias, pueden exigir que los proveedores estén certificados según las normas ISO 9001 como parte de los requisitos contractuales.

Normas sectoriales:

Algunas industrias pueden tener normas sectoriales específicas que se alinean con o incorporan elementos de las normas ISO 9001. Estas normas sectoriales pueden ser obligatorias y respaldadas por la legislación correspondiente. Es crucial revisar la legislación específica de cada país y sector para comprender cómo las Normas ISO 9001 pueden tener implicaciones legales. Además, la certificación ISO 9001 en sí misma no confiere cumplimiento legal, pero puede ser un requisito contractual o regulatorio en ciertos casos.

2.2.2 Constitución de la República del Ecuador

Artículo 31: El Estado promoverá la producción nacional, el empleo y la transformación tecnológica. Este artículo establece que el Estado debe promover la producción nacional, el empleo y la transformación tecnológica. Esto es importante para la cadena de suministro, ya que ayuda a garantizar que los productos se produzcan de manera eficiente y sostenible. Artículo 32: El Estado promoverá el desarrollo de la infraestructura pública y privada, especialmente en el campo de la producción, la distribución y la comercialización de bienes y servicios. Este artículo establece que el Estado debe promover el desarrollo de la infraestructura pública y privada.

Esto es importante para la cadena de suministro, ya que ayuda a garantizar que los productos se puedan mover de manera eficiente y efectiva. Artículo 33: El Estado protegerá el medio ambiente, la diversidad biológica, los recursos y el patrimonio naturales del Ecuador. Este artículo establece que el Estado debe proteger el medio ambiente. Esto es importante para la cadena de suministro, ya que ayuda a garantizar que las actividades de la cadena de suministro sean sostenibles y respetuosas del medio ambiente. Estos artículos establecen los principios fundamentales que deben guiar la gestión de la cadena de suministro en Ecuador. Al

cumplir con estos principios, las empresas pueden contribuir a garantizar que la cadena de suministro sea eficiente, sostenible y justa.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1 Enfoque de la investigación

Para efectos de esta investigación se consideró el enfoque mixto, dado que permitió a través de datos medibles una base sólida para comprender la ineficiente entrega de materias primas debido al pésimo desempeño de la cadena de suministro. De igual manera, por medio de los datos no medibles permitió profundizar con diferentes partes interesadas las percepciones, experiencias y opiniones sobre las causas subyacentes de los problemas de entrega de materias primas, así como identificar posibles soluciones y áreas de mejora.

3.2 Tipo de investigación

En cuanto al tipo de investigación, fue aplicada la descriptiva dado que se detalló los diferentes aspectos de la cadena de suministro y su desempeño organizacional. De igual manera, permitió profundizar y describir los tiempos de entrega de las materias primas, los niveles de inventario en los diferentes puntos de la cadena, las tasas de cumplimiento de pedidos y otros indicadores claves del desempeño logístico. Finalmente, permitió detallar los posibles cuellos de botella, ineficiencias operativas y áreas de mejora. Cabe señalar que esto involucraba la revisión de documentos internos, como políticas y procedimientos de logística, así como la observación directa de las operaciones en el terreno.

3.3 Métodos de investigación

3.3.1 Teóricos

El método deductivo fue utilizado para abordar la entrega ineficiente de materias primas. Se partió de principios generales y se llegó a conclusiones específicas sobre las causas del problema. Esto permitió identificar variables clave, como problemas de logística y falta de coordinación con proveedores. Además, se

desarrollaron estrategias de mejora fundamentadas en la comprensión de la problemática, como la optimización de rutas de transporte y la mejora de la comunicación con proveedores. Este enfoque, basado en la lógica y el razonamiento deductivo, facilitó la toma de decisiones informadas y el proponer soluciones efectivas para resolver la problemática de manera eficiente.

3.3.2 *Empíricos*

La investigación de campo fue aplicado debido a la realización de visitas a las instalaciones de la empresa para observar directamente los procesos de logística y manejo de inventario. Esta investigación de campo proporcionó una comprensión detallada de los desafíos específicos que enfrentaba la empresa en su cadena de suministro. En última instancia, la investigación de campo permitió desarrollar estrategias específicas y basadas en datos para abordar la problemática de manera efectiva y mejorar el desempeño organizacional en términos de entrega de materias primas.

3.4 *Técnicas utilizadas*

Como parte de la técnica de investigación fue seleccionada tanto la técnica de la encuesta, entrevista y de observación. Con respecto a la entrevista fue dirigida a los ejecutivos de los diferentes departamentos de la empresa que se encuentran estrechamente relacionados con la entrega de materias primas; por ello se consideró al gerente de operaciones, gerente de logística, gerente de producción, gerente de compras y gerente de ventas. El instrumento de investigación fue el cuestionario no estructurado, cuya estructura consto de 8 preguntas abiertas. De igual manera, fue aplicada una entrevista a 5 colaboradores de cada uno de los diferentes departamentos de la empresa que se encuentra estrechamente relacionados con la entrega de materias primas; el instrumento utilizado fue el cuestionario no estructurado de 8 preguntas abiertas.

Por otra parte, se consideró la técnica de la observación, ya que permitió la comprensión de los procesos relacionados con la entrega de materias primas en la

empresa. El instrumento de investigación fue la ficha de observación, estuvo conformada por un total de 15 aspectos que se centran en la recepción de materias primas, el almacenamiento de materias primas, preparación de pedidos, transporte / distribución y comunicación / coordinación. Finalmente, se usó la técnica de la encuesta hacia los clientes de la empresa para conocer la perspectiva externa sobre el nivel de satisfacción que manifiestan con respecto a la entrega de materias primas. El instrumento de investigación fue el cuestionario estructura, cuya estructura fue de 7 preguntas cerradas. Cabe destacar que el levantamiento de información fue realizado dentro de las instalaciones de la empresa.

3.5 Población

La población está compuesta por 10 empresas que tienen similares características, ubicadas en Ecuador, que se dedican a la importación y distribución de materias primas para la industria plástica, con más de 5 años de experiencia en el mercado

3.6 Muestra

En cuanto a la muestra se aplicó el muestreo intencional no probabilístico y se seleccionó a una empresa, basándose en criterios específicos, como su proceso de compras y logística, cumplimiento de plazos de entrega y colaboración efectiva con proveedores.

3.7 Presentación de los resultados

3.7.1 Resultados de las entrevistas a los ejecutivos

Tabla 1

Ficha de la entrevista a los ejecutivos

Preguntas	Gerente de Operaciones	Gerente de Logística	Gerente de producción	Gerente de Compras	Gerente de Ventas	Interpretación
Pregunta 1.- ¿Cuál es su percepción sobre la situación actual de la entrega de materias primas?	R//: Considero que la situación actual de la empresa en cuanto a la entrega de materias primas es preocupante. Los retrasos en las entregas han sido una constante, lo que ha afectado nuestra capacidad para cumplir con los compromisos establecidos con los clientes y ha minado nuestra reputación en el mercado.	R//: Considero que la situación actual de la empresa en cuanto a la entrega de materias primas es desafiante. Los retrasos en las entregas han sido una preocupación constante, lo que ha generado dificultades en la planificación y ejecución de la distribución de los materiales.	R//: En mi opinión, la situación actual de la empresa en cuanto a la entrega de materias primas es desafiante. Los retrasos en las entregas han generado interrupciones en nuestro proceso de producción, lo que afecta nuestra capacidad para cumplir con los plazos de fabricación y satisfacer la demanda del mercado. R//: Las principales causas de los retrasos en la entrega de materias primas desde la perspectiva de producción incluyen la falta de disponibilidad de materiales en el momento adecuado, la recepción de materiales defectuosos que requieren procesamiento, y la falta de coordinación entre los departamentos de logística y compras.	R//: Desde mi perspectiva como Gerente de Compras, considero que la situación actual de la empresa en cuanto a la entrega de materias primas presenta desafíos. Aunque hemos establecido relaciones sólidas con proveedores confiables, los retrasos en las entregas han sido una preocupación recurrente, lo que afecta nuestra capacidad para cumplir con los plazos de producción y satisfacer la demanda del mercado.	R//: La situación actual de la empresa en cuanto a la entrega de materias primas es preocupante, ya que los retrasos afectan nuestra capacidad para cumplir con los compromisos de entrega a nuestros clientes.	Las respuestas de los gerentes de Operaciones, Logística, Producción, Compras y Ventas evidencian la percepción de que esta problemática representa una amenaza significativa para la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente y la reputación de la empresa en el mercado. Esta preocupación compartida subraya la urgencia de abordar los desafíos en la gestión de la cadena de suministro y mejorar la coordinación interna y externa para garantizar entregas oportunas y mantener la competitividad empresarial.
Pregunta 2.- ¿Cuáles consideran que son las principales causas de los retrasos en la entrega de materias primas?	R//: Las principales causas de los retrasos en la entrega de materias primas son la falta de planificación en la producción, los problemas de logística que dificultan la distribución eficiente y la falta de coordinación con los proveedores.	R//: Las principales causas de los retrasos en la entrega de materias primas incluyen problemas de planificación de rutas, dificultades en la coordinación con los proveedores, y desafíos en la gestión del inventario y la disponibilidad de transporte.	R//: Los retrasos en la entrega de materias primas han tenido un impacto significativo en nuestra relación con los clientes, generando insatisfacción y pérdida de confianza en nuestra capacidad para cumplir con los pedidos. Además, han causado interrupciones en nuestras operaciones internas, afectando la eficiencia y generando costos adicionales.	R//: Las principales causas de los retrasos en la entrega de materias primas incluyen problemas de disponibilidad de stock por parte de los proveedores, retrasos en la producción o transporte de los productos, y falta de comunicación efectiva entre los proveedores y nuestra empresa respecto a cambios en los plazos de entrega.	R//: Las principales causas de los retrasos incluyen problemas de logística y coordinación con proveedores, lo que dificulta la entrega oportuna de los productos solicitados.	Se destaca la falta de disponibilidad de stock por parte de los proveedores, los retrasos en la producción o transporte de los productos, y la falta de comunicación efectiva entre los diferentes departamentos y proveedores. Estos hallazgos sugieren la necesidad de abordar múltiples frentes para mejorar la eficiencia en la cadena de suministro, incluyendo la gestión de inventario, la planificación de la producción y una comunicación más fluida entre todas las partes involucradas.
Pregunta 3.- ¿Qué impacto han tenido estos retrasos en la relación con los clientes y en las operaciones de la empresa?	R//: Los retrasos en la entrega han socavado la confianza de nuestros clientes y han afectado nuestras operaciones internas. Hemos experimentado una pérdida de clientes debido a la insatisfacción causada por los retrasos, lo que ha resultado en una disminución de los ingresos y una afectación de nuestra posición competitiva en el mercado.	R//: Los retrasos en la entrega han afectado negativamente la relación con los clientes, generando insatisfacción y pérdida de confianza. Además, han causado interrupciones en nuestras operaciones internas, afectando la eficiencia y generando costos adicionales.	R//: Los retrasos en la entrega han causado interrupciones en nuestras operaciones de producción, aumentando los costos y reduciendo la eficiencia. R//: Los principales desafíos en la gestión de la cadena de suministro desde la perspectiva de producción incluyen la planificación y programación de la producción en función de la disponibilidad de materias primas, la gestión eficiente del inventario para evitar interrupciones en la producción, y la optimización de los procesos de producción para adaptarse a los cambios en la demanda.	R//: Los retrasos en la entrega de materias primas han impactado negativamente nuestra relación con los clientes, generando insatisfacción y pérdida de confianza en nuestra capacidad para cumplir con los pedidos. Además, han causado interrupciones en nuestras operaciones internas, aumentando los costos de producción y afectando nuestra competitividad en el mercado.	R//: Estos retrasos han impactado negativamente nuestra relación con los clientes, generando insatisfacción y pérdida de confianza en nuestros servicios.	Las respuestas reflejan la percepción de que estos retrasos han generado insatisfacción entre los clientes, erosionando la confianza y lealtad hacia la empresa. Además, se destaca cómo estos retrasos han provocado interrupciones en las operaciones internas, aumentando los costos y afectando la eficiencia operativa. Este análisis resalta la necesidad urgente de abordar esta problemática para proteger la reputación de la empresa y mantener la satisfacción del cliente.
Pregunta 4.- ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan en la gestión de la cadena de suministro?	R//: Los principales desafíos que enfrentamos en la gestión de la cadena de suministro incluyen la falta de visibilidad y control sobre los procesos de producción y distribución, así como la dificultad para coordinar eficazmente con los proveedores y otros departamentos internos.	R//: Los principales desafíos en la gestión de la cadena de suministro incluyen la coordinación efectiva con proveedores y transportistas, la optimización de rutas y horarios de entrega, y la gestión eficiente del inventario para evitar escasez o exceso de stock.	R//: Hasta el momento, hemos implementado medidas como la optimización de rutas de entrega, la mejora en la planificación de inventario y la implementación de sistemas de seguimiento de envíos. Si bien hemos logrado cierta mejora, aún enfrentamos desafíos significativos en la entrega oportuna de materias primas.	R//: Los principales desafíos en la gestión de la cadena de suministro desde la perspectiva de Compras incluyen la identificación y selección de proveedores confiables, la gestión eficiente del inventario para garantizar disponibilidad de stock, y la negociación de términos de entrega que se ajusten a las necesidades de producción de la empresa.	R//: Nuestros principales desafíos son garantizar una comunicación efectiva con otros departamentos y proveedores, y asegurar una gestión eficiente de la cadena de suministro.	Se identifican tres áreas clave de desafío: la identificación y selección de proveedores confiables, la gestión eficiente del inventario para evitar interrupciones en la producción, y la coordinación efectiva entre los departamentos para garantizar una cadena de suministro fluida. Este análisis sugiere la necesidad de implementar estrategias integrales que aborden estos desafíos de manera proactiva, con el objetivo de mejorar la eficiencia y la fiabilidad de la cadena de suministro de la empresa.
Pregunta 5.- ¿Qué medidas se han tomado hasta ahora para abordar esta problemática y qué resultados se han obtenido?	R//: Hasta ahora, hemos implementado medidas para mejorar la planificación de la producción, optimizar nuestros procesos de logística y fortalecer la comunicación con los proveedores. Sin embargo, los resultados han sido limitados y los retrasos en la entrega persisten.	R//: Hasta el momento, hemos implementado medidas como la optimización de rutas de entrega, la mejora en la planificación de inventario y la implementación de sistemas de seguimiento de envíos. Si bien hemos logrado cierta mejora, aún enfrentamos desafíos significativos en la entrega oportuna de materias primas.	R//: Hasta el momento, hemos implementado medidas como la diversificación de proveedores para reducir el riesgo de escasez de materiales, la revisión de términos de contrato para garantizar plazos de entrega realistas, y la mejora en la comunicación con proveedores para anticipar y abordar posibles retrasos. Sin embargo, aún enfrentamos desafíos en la gestión eficiente de la cadena de suministro y la garantía de entregas oportunas.	R//: Hemos implementado medidas como mejorar la comunicación interna y externa, pero aún enfrentamos desafíos en la entrega oportuna de materias primas.	R//: Hemos implementado medidas para mejorar la comunicación interna y externa, pero aún enfrentamos desafíos en la entrega oportuna de materias primas.	Las respuestas reflejan una opinión generalizada de que estos sistemas requieren mejoras para garantizar una entrega más eficiente y oportuna. Se destaca la necesidad de revisar y optimizar los procesos internos para mejorar la comunicación y la coordinación entre los diferentes departamentos involucrados en la gestión de la cadena de suministro. Esto sugiere una conciencia de la importancia de la eficiencia operativa y la necesidad de implementar cambios significativos para abordar los desafíos actuales.
Pregunta 6.- ¿Cuál es su opinión sobre la eficacia	R//: Considero que las políticas y procedimientos actuales son	R//: Considero que las políticas y procedimientos actuales son	R//: Considero que las políticas y procedimientos actuales son	R//: Considero que las políticas y procedimientos actuales son sólidos en	R//: Las políticas y procedimientos actuales	Revela una búsqueda activa de oportunidades para mejorar la eficiencia de la cadena de suministro y reducir los retrasos en la

de las políticas y procedimientos actuales en relación con la entrega de materias primas?	insuficientes para abordar eficazmente la problemática de la entrega de materias primas. Necesitamos revisar y mejorar nuestros procesos internos y establecer políticas más claras y efectivas para garantizar entregas más oportunas.	adecuados en términos generales, pero necesitamos realizar ajustes para mejorar la eficacia y abordar las causas subyacentes de los retrasos en la entrega de materias primas.	adecuados en términos generales, pero necesitamos revisar y mejorar los procesos de planificación de la producción y la comunicación con el departamento de compras para garantizar una entrega oportuna y eficiente de materias primas.	términos generales, pero necesitamos revisar y mejorar nuestros procesos de evaluación y selección de proveedores, así como fortalecer la comunicación y colaboración con ellos para garantizar entregas oportunas y eficientes de materias primas.	deben ser revisados y mejorados para garantizar una entrega más eficiente de materias primas.	entrega. Las respuestas indican un reconocimiento de que aún existen áreas de mejora y que se están explorando diversas opciones para abordar los desafíos actuales. Se destacan oportunidades como la implementación de tecnologías avanzadas, la optimización de los procesos internos y la colaboración más estrecha con los proveedores. Este enfoque proactivo sugiere un compromiso de la empresa con la mejora continua y la innovación en la gestión de la cadena de suministro para garantizar la satisfacción del cliente y mantener la competitividad empresarial. Las respuestas proporcionadas muestran una variedad de estrategias para mejorar la eficiencia y reducir los retrasos en la cadena de suministro. Se destaca la importancia de la tecnología, con énfasis en la implementación de sistemas de seguimiento en tiempo real y la integración de sistemas de gestión de inventario y producción. Además, se enfatiza la necesidad de fortalecer la colaboración con proveedores clave y mejorar la comunicación tanto interna como externa. La optimización de procesos, como la planificación de recursos empresariales (ERP), la diversificación de proveedores y la adopción de prácticas just-in-time, también se mencionan como estrategias clave. En última instancia, todas las respuestas sugieren una aproximación integral que busca mejorar la visibilidad, la coordinación y la eficiencia en toda la cadena de suministro, lo que puede resultar en una reducción de costos y una mejor capacidad para satisfacer las demandas del mercado de manera oportuna. Las respuestas ofrecen diversas estrategias para mejorar la comunicación y coordinación con los proveedores con el fin de garantizar entregas más oportunas. Se destaca la importancia de establecer canales de comunicación eficientes y compartir información en tiempo real sobre pedidos, necesidades de producción y plazos de entrega. Además, se menciona la necesidad de establecer reuniones regulares de seguimiento y acuerdos claros sobre los niveles de servicio y los plazos de entrega. Se subraya también la importancia de desarrollar relaciones colaborativas y a largo plazo que fomenten la confianza y el compromiso mutuo entre las partes. En última instancia, todas las respuestas apuntan hacia una mejora en la comunicación, la transparencia y la colaboración como medios para garantizar entregas más oportunas y satisfacer las demandas del mercado de manera efectiva.
Pregunta 7.- ¿Qué oportunidades identifican para mejorar la eficiencia de la cadena de suministro y reducir los retrasos en la entrega?	R//: Identificamos oportunidades para mejorar la integración de nuestros sistemas de gestión de inventario y producción, así como para fortalecer la colaboración con nuestros proveedores clave. Además, consideramos que la implementación de tecnologías de seguimiento en tiempo real podría ayudar a mejorar la visibilidad y la coordinación en toda la cadena de suministro.	R//: Identificamos oportunidades para mejorar la visibilidad y coordinación en la cadena de suministro a través de la implementación de tecnologías de seguimiento en tiempo real, la optimización de la gestión de inventario y la mejora en la comunicación con proveedores y clientes.	R//: Identificamos oportunidades para mejorar la visibilidad y coordinación en la cadena de suministro a través de la implementación de sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP) integrados, la diversificación de proveedores para reducir el riesgo de escasez de materiales, y la implementación de prácticas de producción just-in-time para minimizar el inventario y reducir los costos asociados.	R//: Identificamos oportunidades para mejorar la visibilidad y coordinación en la cadena de suministro a través de la implementación de tecnologías de seguimiento en tiempo real, la optimización de los procesos de pedido y recepción de materias primas, y el establecimiento de relaciones más estrechas y colaborativas con proveedores clave.	R//: Identificamos oportunidades para mejorar la eficiencia de la cadena de suministro mediante una mejor planificación y coordinación con proveedores y otros departamentos.	
Pregunta 8.- ¿Cómo consideran que podrían mejorar la comunicación y la coordinación con los proveedores para garantizar entregas más oportunas?	R//: Creemos que podríamos mejorar la comunicación y la coordinación con los proveedores mediante la implementación de herramientas de colaboración en línea, estableciendo reuniones regulares de seguimiento y compartiendo de manera más proactiva información sobre nuestros requerimientos y expectativas de entrega.	R//: Creemos que podríamos mejorar la comunicación y coordinación con los proveedores estableciendo canales de comunicación más eficientes, compartiendo información en tiempo real sobre los pedidos y estableciendo acuerdos claros sobre los plazos de entrega y los niveles de servicio.	R//: Creemos que podríamos mejorar la comunicación y coordinación con los proveedores estableciendo relaciones más estrechas y colaborativas, compartiendo información en tiempo real sobre las necesidades de producción y los plazos de entrega, y estableciendo acuerdos de colaboración a largo plazo que fomenten la confianza y el compromiso mutuo.	R//: Creemos que podríamos mejorar la comunicación y coordinación con los proveedores estableciendo canales de comunicación más eficientes, compartiendo información en tiempo real sobre nuestras necesidades de compra y plazos de entrega, y estableciendo relaciones de colaboración a largo plazo que fomenten la confianza y el compromiso mutuo.	R//: Podríamos mejorar la comunicación y coordinación con proveedores estableciendo canales de comunicación más efectivos y compartiendo información en tiempo real sobre los requerimientos de nuestros clientes.	

Elaborado por: Chávez, V. (2024)

3.7.2 Análisis de los resultados de la entrevista a ejecutivos

El análisis de las respuestas de los gerentes de Operaciones, Logística, Producción, Compras y Ventas revela una percepción unánime sobre la amenaza que representa la problemática de los retrasos en la entrega de materias primas para la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente y la reputación de la empresa. La falta de disponibilidad de stock, los retrasos en la producción o transporte, y la comunicación ineficaz entre departamentos y proveedores son identificados como desafíos clave. Estos hallazgos destacan la necesidad de abordar múltiples aspectos para mejorar la gestión de la cadena de suministro, incluyendo la planificación de inventario, la coordinación interna y externa, y la colaboración con proveedores. La insatisfacción del cliente, los costos adicionales y las interrupciones en las operaciones internas son algunas de las consecuencias negativas señaladas.

Sin embargo, las respuestas también reflejan una búsqueda activa de oportunidades para mejorar la eficiencia y reducir los retrasos, mediante la implementación de tecnologías avanzadas, la optimización de procesos internos y la colaboración más estrecha con proveedores. En conjunto, estas estrategias sugieren un compromiso de la empresa con la mejora continua y la innovación en la gestión de la cadena de suministro para garantizar la satisfacción del cliente y mantener la competitividad en el mercado. La mejora en la comunicación, la transparencia y la colaboración se presentan como medios fundamentales para lograr entregas más oportunas y satisfacer las demandas del mercado de manera efectiva.

3.7.3 Resultados de la entrevista con los colaboradores

Tabla 2
Ficha de la entrevista a los colaboradores

Preguntas	Gerente de Operaciones	Gerente de Logística	Gerente de producción	Gerente de Compras	Gerente de Ventas	Interpretación
Pregunta 1.- ¿Podrías describir tu rol y responsabilidades en relación con la gestión de materias primas en la empresa?	Como colaborador del departamento de operaciones, mi rol implica supervisar el flujo de materias primas desde su recepción hasta su distribución interna para la producción. También me encargo de coordinar con el departamento de compras para asegurar el abastecimiento oportuno de materiales y de resolver cualquier problema logístico que pueda surgir durante el proceso.	Mi rol en el departamento de logística implica gestionar el transporte, almacenamiento y distribución de materias primas en la empresa. Soy responsable de coordinar con proveedores y asegurar que los materiales lleguen a tiempo para satisfacer las necesidades de producción.	Mi función es utilizar las materias primas recibidas para manufacturar los productos finales. Me encargo de coordinar con el área de logística para asegurar que los materiales necesarios estén disponibles a tiempo para la producción.	En el departamento de compras, mi responsabilidad es asegurar el abastecimiento oportuno de materias primas para la empresa. Esto implica identificar proveedores confiables, negociar contratos y gestionar pedidos para garantizar que los materiales estén disponibles cuando se necesiten.	Mi función en ventas es entender las necesidades del cliente y ofrecer soluciones que incluyan nuestras materias primas. Aunque no gestiono directamente las materias primas, mi objetivo es garantizar que los clientes reciban sus productos a tiempo y estén satisfechos.	Estos roles organizacionales reflejan la interdependencia entre la recepción, almacenamiento, producción y distribución de materias primas. La colaboración entre operaciones y compras garantiza la disponibilidad oportuna, mientras que logística se encarga de la distribución eficiente. Producción utiliza estas materias primas para fabricar productos finales, dependiendo de la logística para mantener un flujo constante. Compras asegura la continuidad del suministro mediante la identificación y negociación con proveedores confiables. Por último, ventas se enfoca en satisfacer las necesidades del cliente, aunque indirectamente depende de la eficiencia en la entrega de materias primas para cumplir con las expectativas de los clientes. Estos criterios delinean roles cruciales en la gestión de materias primas y la cadena de suministro. Desde la supervisión del flujo de materiales en operaciones hasta la coordinación logística para garantizar la entrega puntual, cada función desempeña un papel vital. La responsabilidad de asegurar el abastecimiento oportuno recae en el departamento de compras, mientras que ventas se enfoca en entender las necesidades del cliente. La interdependencia entre estos departamentos subraya la importancia de una comunicación fluida y una colaboración eficaz para mantener la eficiencia operativa y satisfacer las demandas del mercado de manera oportuna.
Pregunta 2.- Desde tu perspectiva, ¿cuáles consideras que son los principales desafíos en la entrega de materias primas en nuestra empresa?	Los principales desafíos en la entrega de materias primas en nuestra empresa incluyen la falta de coordinación entre los departamentos de compras, producción y logística, así como problemas en la planificación de la producción que pueden afectar la disponibilidad de materiales.	Los principales desafíos en la entrega de materias primas incluyen la planificación deficiente de inventario, problemas en la coordinación con proveedores y dificultades en la gestión de la cadena de suministro.	Los principales desafíos en la entrega de materias primas incluyen la falta de prontitud en la disponibilidad de los materiales necesarios, lo que puede resultar en demoras en la producción y afectar nuestra capacidad para cumplir con los pedidos de los clientes.	Los principales desafíos en la entrega de materias primas incluyen la falta de disponibilidad de proveedores confiables, dificultades en la planificación de la demanda y problemas en la coordinación con otros departamentos.	Los principales desafíos en la entrega de materias primas pueden incluir la falta de disponibilidad oportuna de productos, lo que puede afectar las promesas de entrega y la satisfacción del cliente.	Estos testimonios reflejan las consecuencias negativas de los retrasos en la entrega de materias primas en distintos aspectos operativos de la empresa. Desde la pérdida de eficiencia y aumento de costos operativos hasta interrupciones en la producción y dificultades en la gestión de inventario, los impactos son diversos, pero igualmente significativos. Además, el último testimonio destaca cómo los problemas en el suministro de materias primas también afectan la percepción y satisfacción del cliente, lo que subraya la importancia de abordar eficazmente estos desafíos en toda la cadena de suministro. La información proporcionada destaca la importancia de la comunicación y coordinación interdepartamental para lograr una entrega eficiente de materias primas. Se enfatiza la necesidad de establecer canales de comunicación claros y regulares con los departamentos relevantes, como compras, producción y logística, para anticipar necesidades y resolver problemas de manera proactiva. Sin embargo, algunos testimonios mencionan desafíos en la transmisión de información y la sincronización de actividades entre los departamentos. En conjunto, estos comentarios resaltan la necesidad de una comunicación constante y fluida para garantizar una cadena de suministro eficiente y satisfacer las demandas del mercado de manera oportuna.
Pregunta 3.- ¿Has experimentado situaciones específicas en las que los retrasos en la entrega de materias primas hayan afectado tu trabajo o el de tu equipo?	Sí, he experimentado situaciones en las que los retrasos en la entrega de materias primas han afectado negativamente nuestra capacidad para cumplir con los plazos de producción, lo que resulta en pérdida de eficiencia y aumento de costos operativos.	Sí, he experimentado situaciones en las que los retrasos en la entrega de materias primas han impactado negativamente en nuestras operaciones, causando interrupciones en la producción y generando costos adicionales.	He experimentado situaciones en las que los retrasos en la entrega de materias primas han impactado negativamente nuestro proceso de producción, causando interrupciones y reduciendo nuestra eficiencia.	Sí, he experimentado situaciones en las que los retrasos en la entrega de materias primas han afectado nuestras operaciones, generando dificultades en la gestión de inventario y retrasos en la producción.	Aunque no estoy directamente involucrado en la gestión de materias primas, he observado situaciones en las que los clientes expresan frustración por retrasos en la entrega debido a problemas de suministro de materias primas.	El contenido proporcionado sugiere diversas estrategias para mejorar la eficiencia en la entrega de materias primas. Estas incluyen la implementación de sistemas de seguimiento en tiempo real de inventario y pedidos, la mejora de la planificación de la producción y la diversificación de proveedores para reducir el riesgo de escasez de materiales. Además, se destaca la importancia de establecer acuerdos claros y transparentes con los proveedores y fortalecer la colaboración interdepartamental, especialmente entre ventas y otros departamentos. En conjunto, estas sugerencias apuntan a optimizar la cadena de suministro, mejorar la disponibilidad de materias primas y garantizar una entrega puntual para satisfacer las necesidades de los clientes.
Pregunta 4.- ¿Cuál es tu opinión sobre la comunicación y coordinación con otros departamentos, como logística, producción y compras, en relación con la entrega de materias primas?	Considero que la comunicación y coordinación con otros departamentos son vitales para asegurar una entrega eficiente de materias primas. Es fundamental establecer canales de comunicación claros y regulares con los departamentos de compras, producción y logística para anticipar necesidades y resolver problemas de manera proactiva.	La comunicación y coordinación con otros departamentos, como producción y compras, es fundamental para garantizar una entrega eficiente de materias primas. Sin embargo, a veces enfrentamos desafíos en la transmisión de información y en la sincronización de actividades.	La comunicación y coordinación con otros departamentos, como logística y compras, son fundamentales para asegurar una entrega eficiente de materias primas. Mantener una comunicación constante nos permite anticipar y resolver problemas de manera oportuna.	La comunicación y coordinación con otros departamentos, como producción y logística, son cruciales para garantizar una entrega eficiente de materias primas. Es importante mantener una comunicación fluida para anticipar necesidades y resolver problemas de manera proactiva.	Desde mi punto de vista en ventas, la comunicación y coordinación con otros departamentos, como producción y logística, son cruciales para garantizar una entrega eficiente de productos a los clientes.	El contenido proporcionado sugiere diversas estrategias para mejorar la eficiencia en la entrega de materias primas. Estas incluyen la implementación de sistemas de seguimiento en tiempo real de inventario y pedidos, la mejora de la planificación de la producción y la diversificación de proveedores para reducir el riesgo de escasez de materiales. Además, se destaca la importancia de establecer acuerdos claros y transparentes con los proveedores y fortalecer la colaboración interdepartamental, especialmente entre ventas y otros departamentos. En conjunto, estas sugerencias apuntan a optimizar la cadena de suministro, mejorar la disponibilidad de materias primas y garantizar una entrega puntual para satisfacer las necesidades de los clientes.
Pregunta 5.- ¿Qué sugerencias o ideas tienes para mejorar la eficiencia en la entrega de materias primas y optimizar la cadena de suministro?	Para mejorar la eficiencia en la entrega de materias primas, sugiero implementar un sistema de seguimiento en tiempo real de inventario y pedidos, mejorar la planificación de la producción para evitar escasez de materiales, y establecer acuerdos claros y transparentes con los proveedores.	Para mejorar la eficiencia en la entrega de materias primas, sugiero implementar un sistema de seguimiento en tiempo real, mejorar la planificación de inventario y fortalecer la colaboración con proveedores clave.	Para mejorar la eficiencia en la entrega de materias primas, propongo implementar sistemas de planificación de producción más precisos y establecer acuerdos claros con los proveedores para asegurar una entrega puntual y constante de los materiales.	Para mejorar la eficiencia en la entrega de materias primas, sugiero mejorar la planificación de la demanda, diversificar la base de proveedores y establecer acuerdos de colaboración más sólidos.	Para mejorar la eficiencia en la entrega de materias primas, sugiero que el departamento de ventas colabore estrechamente con otros departamentos para identificar y resolver problemas de suministro antes de que afecten a los clientes.	El contenido proporcionado destaca la importancia de mejorar la relación con los proveedores a través de una comunicación más fluida, proactiva y transparente. Se enfatiza la necesidad de establecer expectativas claras y desarrollar relaciones de colaboración a largo plazo. Además, se sugiere compartir regularmente información sobre las necesidades de producción y plazos de entrega, lo que contribuiría a una mejor comprensión mutua y a una mayor eficiencia en la cadena de suministro. La
Pregunta 6.- ¿Cómo crees que podríamos mejorar la relación con los proveedores para garantizar entregas más oportunas y consistentes?	Podríamos mejorar la relación con los proveedores mediante la implementación de una comunicación más fluida y transparente, estableciendo objetivos y expectativas claras, y ofreciendo incentivos por entregas oportunas y consistentes.	Podríamos mejorar la relación con los proveedores mediante una comunicación más proactiva, estableciendo expectativas claras y desarrollando relaciones de colaboración a largo plazo.	Podríamos mejorar nuestra relación con los proveedores estableciendo una comunicación más estrecha y transparente, compartiendo regularmente información sobre nuestras necesidades de producción y plazos de entrega.	Podríamos mejorar la relación con los proveedores mediante una comunicación más abierta y transparente, compartiendo información sobre nuestras necesidades de manera regular y estableciendo expectativas claras.	Podríamos mejorar la relación con los proveedores mediante una comunicación más fluida y transparente sobre las necesidades y expectativas de los clientes, y trabajando juntos para resolver	

<p>Pregunta 7.- ¿Has recibido comentarios o quejas de clientes sobre los retrasos en la entrega de materias primas?</p>	<p>Si, hemos recibido comentarios y quejas de clientes sobre los retrasos en la entrega de materias primas, lo que ha afectado su capacidad para cumplir con sus propios compromisos y ha generado insatisfacción en su relación con nuestra empresa.</p>	<p>Si, hemos recibido comentarios de clientes sobre retrasos en la entrega de materias primas, lo que ha afectado su capacidad para cumplir con sus propios compromisos.</p>	<p>Hemos recibido comentarios de clientes sobre retrasos en la entrega de materias primas, lo que ha generado descontento y ha afectado nuestra reputación como proveedores confiables.</p>	<p>Si, hemos recibido comentarios de clientes sobre retrasos en la entrega de materias primas, lo que ha generado insatisfacción y ha afectado nuestra reputación como proveedores confiables.</p>	<p>rápidamente cualquier problema de suministro.</p>	<p>colaboración abierta y transparente se considera fundamental para resolver rápidamente cualquier problema de suministro y garantizar entregas oportunas y consistentes, lo que fortalecería la relación con los proveedores y beneficiaría a ambas partes. La información proporcionada destaca la importancia de los comentarios y quejas de los clientes sobre los retrasos en la entrega de materias primas. Estos retrasos no solo afectan la capacidad del cliente para cumplir con sus propios compromisos, sino que también generan insatisfacción en su relación con la empresa. Además, los comentarios negativos afectan la reputación de la empresa como proveedor confiable. Esta retroalimentación resalta la necesidad de abordar eficazmente los problemas de suministro de materias primas para mantener la satisfacción del cliente y preservar la reputación de la empresa en el mercado. El contenido proporcionado resalta la importancia de mejorar la satisfacción del cliente a través de una entrega más eficiente de materias primas.</p>
<p>Pregunta 8.- Desde tu punto de vista, ¿cómo crees que podríamos mejorar la satisfacción del cliente mediante una entrega más eficiente de materias primas?</p>	<p>Creo que podríamos mejorar la satisfacción del cliente mediante una entrega más eficiente de materias primas al establecer plazos de entrega realistas y cumplir con ellos de manera consistente, lo que fortalecerá la confianza del cliente en nuestra empresa y mejorará nuestra reputación en el mercado.</p>	<p>Creo que podríamos mejorar la satisfacción del cliente asegurando entregas más oportunas y consistentes, lo que fortalecerá nuestra reputación y relación con los clientes.</p>	<p>Creo que podríamos mejorar la satisfacción del cliente mediante una entrega más eficiente de materias primas, lo que nos permitiría cumplir con los plazos de entrega y satisfacer las expectativas de los clientes de manera más consistente.</p>	<p>Creo que podríamos mejorar la satisfacción del cliente garantizando una entrega más eficiente de materias primas, lo que nos permitiría cumplir con los plazos de entrega y satisfacer las necesidades de los clientes de manera más efectiva.</p>	<p>Creo que podríamos mejorar la satisfacción del cliente asegurando una entrega oportuna de productos, lo que implica garantizar una entrega eficiente de materias primas para respaldar nuestras promesas de entrega.</p>	<p>El contenido proporcionado resalta la importancia de mejorar la satisfacción del cliente a través de una entrega más eficiente de materias primas. Se sugiere que al establecer plazos de entrega realistas y cumplir con ellos de manera consistente, se fortalecerá la confianza del cliente en la empresa y se mejorará su reputación en el mercado. Además, se enfatiza que una entrega más oportuna y consistente fortalecerá la relación con los clientes y la reputación de la empresa. Estas sugerencias apuntan a cumplir con las expectativas de los clientes de manera más efectiva y respaldar las promesas de entrega para garantizar la satisfacción del cliente.</p>

Elaborado por: Chávez, V. (2024)

3.7.4 Análisis de los resultados de la entrevista de colaboradores

El análisis detallado de los diferentes testimonios revela la intrincada interdependencia de roles en la gestión de materias primas y la cadena de suministro. Desde la recepción y almacenamiento hasta la producción y la distribución, cada departamento desempeña un papel crucial en el flujo operativo. La colaboración entre operaciones y compras asegura la disponibilidad oportuna de materias primas, mientras que la logística se encarga de su distribución eficiente. A su vez, el departamento de producción utiliza estas materias primas para fabricar productos finales, confiando en la logística para mantener un flujo constante de suministros. El departamento de compras asume la responsabilidad de garantizar la continuidad del suministro, identificando y negociando con proveedores confiables. Por último, el departamento de ventas, aunque indirectamente, depende de la eficiencia en la entrega de materias primas para cumplir con las expectativas de los clientes y satisfacer sus necesidades.

Los testimonios también evidencian los impactos negativos de los retrasos en la entrega de materias primas en diversos aspectos operativos de la empresa. Desde la pérdida de eficiencia y el aumento de los costos operativos hasta las interrupciones en la producción y las dificultades en la gestión de inventario, los efectos son amplios y significativos. Además, se destaca cómo estos retrasos afectan la percepción y la satisfacción del cliente, lo que subraya la necesidad de abordar estos desafíos en toda la cadena de suministro. En conjunto, estos testimonios subrayan la importancia de una comunicación fluida y una colaboración efectiva entre los diferentes departamentos involucrados para mantener la eficiencia operativa, satisfacer las demandas del mercado y preservar la reputación empresarial. Se destacan diversas estrategias para abordar estos desafíos, incluida la mejora de la planificación de la producción, la optimización de la comunicación con los proveedores y la implementación de tecnologías avanzadas para optimizar la cadena de suministro. En última instancia, la garantía de una entrega eficiente y oportuna de materias primas emerge como un imperativo clave para mantener la competitividad y la satisfacción del cliente en el mercado actual.

3.7.5 Resultado de la observación

Tabla 3
Ficha de observación

N°	Aspectos para evaluar	Niveles					Interpretación
		Pésimo		Normal	Bueno		
		1	2	3	4	5	
Recepción de materias primas							
1	Proceso de recepción de materiales		40%	40%	20%		<p>I1.- Identificar las razones detrás de estas opiniones divergentes es crucial para abordar las deficiencias y mejorar la calidad del servicio. Esto puede implicar la implementación de cambios en los procedimientos existentes, la adopción de nuevas tecnologías o la capacitación del personal. En última instancia, la prioridad debe ser garantizar una experiencia consistente y satisfactoria para todos los clientes, lo que requiere una evaluación periódica y acciones correctivas efectivas.</p> <p>I2.- Identificar las causas de estas evaluaciones divergentes es esencial para mejorar el proceso de inspección. Esto podría implicar una revisión exhaustiva de los estándares de calidad, la capacitación del personal en técnicas de inspección y la implementación de sistemas de seguimiento y retroalimentación. En última instancia, mejorar la eficiencia en la inspección de calidad es fundamental para garantizar productos de alta calidad y la satisfacción del cliente.</p> <p>I3.- Es crucial abordar las áreas problemáticas identificadas por aquellos que lo perciben como pésimo o normal. Esto podría incluir la optimización de los procedimientos de recepción, la asignación de recursos adecuados y la implementación de tecnologías para agilizar el proceso. Mejorar el tiempo de espera en la recepción es esencial para aumentar la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa.</p>
2	Eficiencia en la inspección de calidad		40%	50%	10%		
3	Tiempo de espera en la recepción	20%	20%	30%	20%	10%	
Almacenamiento de materias primas							
4	Organización del almacén	10%	20%	30%	20%	20%	<p>I4.- Es fundamental abordar estas preocupaciones mediante la implementación de prácticas de gestión de almacén más eficientes, como la optimización del espacio, la organización de inventario y la capacitación del personal. Mejorar la organización del almacén no solo aumentará la eficiencia operativa, sino que también contribuirá a una mejor experiencia para el cliente y a una gestión más efectiva de los recursos.</p> <p>I5.- Es esencial abordar estas preocupaciones mediante la implementación de prácticas más efectivas de gestión de inventario, como el uso de sistemas de seguimiento y la optimización de los procesos de reposición. Mejorar la gestión de inventario no solo aumentará la eficiencia operativa, sino que también optimizará los recursos y minimizará el riesgo de escasez o exceso de existencias.</p> <p>I6.- Se deben implementar medidas adicionales de seguridad, como la capacitación del personal, el mantenimiento regular de equipos y la mejora de los procedimientos de manejo de materiales. Al mejorar la seguridad en el almacenamiento, la empresa puede reducir los riesgos de accidentes y daños a la propiedad, lo que contribuirá a un entorno laboral más seguro y productivo.</p>
5	Gestión de inventario		30%	30%	20%	20%	
6	Seguridad en el almacenamiento	30%	10%	20%	20%	20%	
Preparación de pedidos							
7	Procesos de preparación de pedidos	30%	30%	20%	10%	10%	<p>I7.- Se deben identificar y abordar las causas subyacentes de los problemas, como la falta de capacitación del personal, la organización deficiente del almacén y los procedimientos ineficientes. Al mejorar estos procesos, la empresa puede aumentar la precisión de los pedidos, reducir los errores y mejorar la satisfacción del cliente.</p> <p>I8.- Es crucial identificar y abordar las causas subyacentes de los retrasos, como la falta de organización en el almacén o la necesidad de optimizar los procedimientos. Al reducir el tiempo necesario para preparar pedidos, la empresa puede mejorar la satisfacción del cliente al garantizar entregas más rápidas y precisas.</p> <p>I9.- Es imperativo abordar urgentemente las deficiencias en este aspecto para evitar errores en los envíos, que pueden llevar a la insatisfacción del cliente y pérdida de confianza en la empresa. La implementación de controles de calidad más rigurosos y la revisión de los procedimientos de preparación de pedidos pueden ser pasos cruciales para mejorar la precisión y garantizar una experiencia de cliente satisfactoria.</p>
8	Tiempo necesario para preparar pedidos	30%	30%	20%	10%	10%	
9	Exactitud en la preparación de pedidos	30%	40%	20%	10%		
Transporte y distribución							
10	Planificación de rutas	30%	30%	20%	10%	10%	<p>I10.- Los problemas en este aspecto pueden resultar en retrasos, costos adicionales y una menor satisfacción del cliente. Es crucial revisar y mejorar los procesos de planificación de rutas para optimizar la eficiencia y garantizar entregas oportunas y consistentes. Implementar herramientas de software especializadas o revisar los criterios de asignación de rutas pueden ser estrategias efectivas para abordar esta problemática.</p> <p>I11.- Esto podría tener implicaciones en la seguridad, la eficiencia y la puntualidad de las entregas. Es importante abordar las deficiencias identificadas en los vehículos considerados pésimos y mantener estándares de mantenimiento adecuados para garantizar un transporte seguro y confiable de las materias primas.</p> <p>I12.- Es crucial identificar las causas de estos retrasos y tomar medidas correctivas para garantizar que las entregas se realicen de manera oportuna y consistente, lo que fortalecerá la confianza del cliente y la reputación de la empresa.</p>
11	Estado de los vehículos de transporte		20%	20%	30%	30%	
12	Puntualidad en las entregas	30%	40%	20%	10%		
Comunicación y coordinación							
13	Comunicación entre departamentos	10%	10%	30%	30%	20%	<p>I13.- Es crucial abordar las deficiencias identificadas en la comunicación para facilitar la colaboración interdepartamental, anticipar necesidades y resolver problemas de manera proactiva. Esto fortalecerá la eficiencia operativa y la capacidad de la empresa para cumplir con los plazos de entrega, mejorando así la satisfacción del cliente y la competitividad en el mercado.</p> <p>I14.- Mejorar la capacidad de respuesta ante imprevistos es crucial para mantener la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente. Es fundamental desarrollar protocolos claros y procedimientos de emergencia para abordar situaciones imprevistas de manera efectiva. Esto no solo minimizará el impacto de los contratiempos en la cadena de suministro, sino que también fortalecerá la confianza del cliente y la reputación de la empresa en el mercado.</p> <p>I15.- Al mejorar la comunicación y la transparencia, la empresa puede identificar áreas de mejora y tomar medidas correctivas para recuperar la confianza y la satisfacción del cliente. Esta retroalimentación negativa ofrece una oportunidad para realizar cambios significativos que impulsen la excelencia en el servicio y fortalezcan la reputación de la empresa.</p>
14	Resolución de imprevistos	10%	20%	30%	20%	20%	
15	Retroalimentación de clientes	30%	40%	20%	10%		

Elaborado por: Chávez, V. (2024)

3.7.6 Análisis de los resultados de la ficha observación

El análisis de los diferentes aspectos de la cadena de suministro revela una serie de áreas críticas que requieren atención inmediata para mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente. La divergencia en las opiniones sobre la calidad del servicio refleja una falta de consistencia y excelencia en varios aspectos, desde la

recepción de pedidos hasta la comunicación entre departamentos. Es crucial identificar las causas subyacentes de estas deficiencias y tomar medidas correctivas adecuadas.

Esto puede implicar cambios en los procedimientos existentes, la adopción de nuevas tecnologías y la capacitación del personal para mejorar la calidad del servicio en general. Mejorar la eficiencia en la inspección de calidad, la organización del almacén, la gestión de inventario y otros procesos clave será fundamental para garantizar una cadena de suministro fluida y satisfacer las expectativas del cliente. Además, la retroalimentación negativa de los clientes sobre aspectos como la puntualidad en las entregas y la precisión en la preparación de pedidos resalta la necesidad de una mejora urgente en estos ámbitos. En última instancia, abordar estas preocupaciones de manera proactiva y efectiva no solo mejorará la reputación de la empresa, sino que también fortalecerá su competitividad en el mercado y aumentará la fidelidad del cliente.

3.7.7 Resultados de la encuesta a clientes

Pregunta 1.- Con qué frecuencia realiza pedidos de materia prima al mes?

Tabla 4

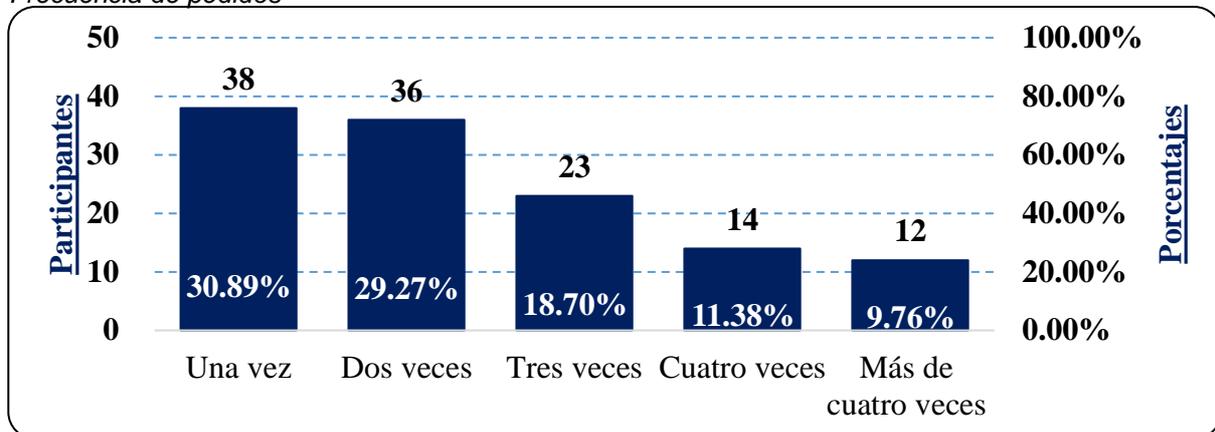
Frecuencia de pedidos

P1	FRECUENCIA			
	Absoluta	Acumulada	Relativa	Relativa Acumulada
	f_i	fa_i	fr_i	fra_i
Una vez	38	38	30,89%	30,89%
Dos veces	36	74	29,27%	60,16%
Tres veces	23	97	18,70%	78,86%
Cuatro veces	14	111	11,38%	90,24%
Más de cuatro veces	12	123	9,76%	100,00%
TOTAL	123		100,00%	

Elaborado por: Chávez, V. (2024)

Figura 1

Frecuencia de pedidos



Elaborado por: Chávez, V. (2024)

Interpretación

La mayoría de las empresas realizan pedidos de materia prima una vez al mes, indicando una preferencia por abastecimientos a largo plazo o ciclos de producción mensuales. Un grupo significativo opta por realizar pedidos dos veces al mes, sugiriendo una necesidad de reposición más frecuente. Una minoría realiza pedidos tres veces al mes, posiblemente debido a una demanda fluctuante o una estrategia just-in-time. Estos patrones influyen en las decisiones de gestión de inventario y en la eficiencia de la cadena de suministro. Se considera un análisis de demanda más detallado y la implementación de sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP).

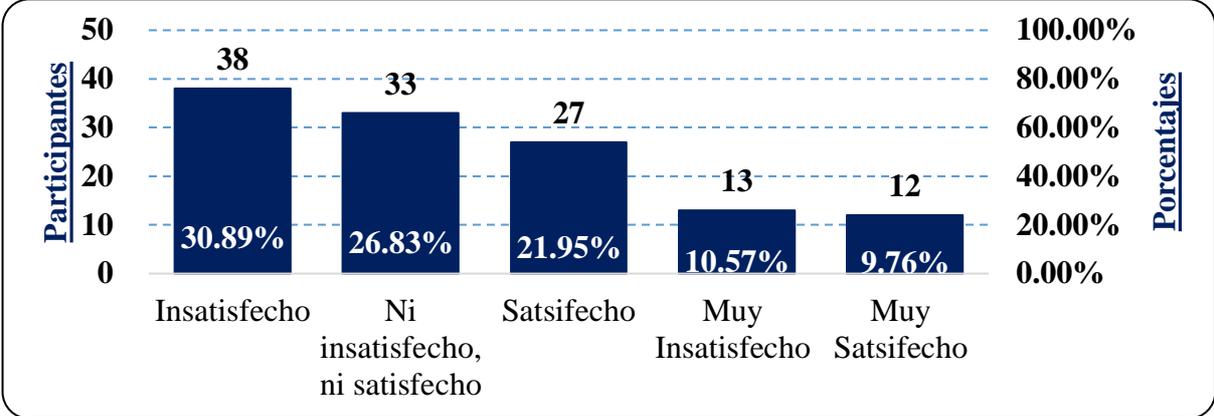
Pregunta 2.- ¿Qué tan satisfecho está con la puntualidad de la entrega de materias primas?

Tabla 5
Nivel de satisfacción

P2	FRECUENCIA			
	Absoluta	Acumulada	Relativa	Relativa Acumulada
	<i>f_i</i>	<i>f_{ai}</i>	<i>f_{ri}</i>	<i>f_{rai}</i>
Insatisfecho	38	38	30.89%	30.89%
Ni insatisfecho, ni satisfecho	33	71	26.83%	57.72%
Satsifecho	27	98	21.95%	79.67%
Muy Insatisfecho	13	111	10.57%	90.24%
Muy Satsifecho	12	123	9.76%	100.00%
TOTAL	123		100.00%	

Elaborado por: Chávez, V. (2024)

Figura 2
Nivel de satisfacción



Elaborado por: Chávez, V. (2024)

Interpretación

Según la encuesta, el 30.89% de las empresas encuestadas están insatisfechas con la puntualidad de la entrega de materias primas. Otro 26.83% se sitúa en una posición neutral, ni insatisfecho ni satisfecho. Sin embargo, el 21.95% de las empresas se muestra satisfecho con la puntualidad de las entregas. Estos resultados reflejan una división en la percepción de la puntualidad del suministro de materias primas. Para mejorar la satisfacción, se establece un seguimiento más riguroso de los tiempos de entrega, así como establecer comunicación proactiva con proveedores para identificar y abordar los problemas.

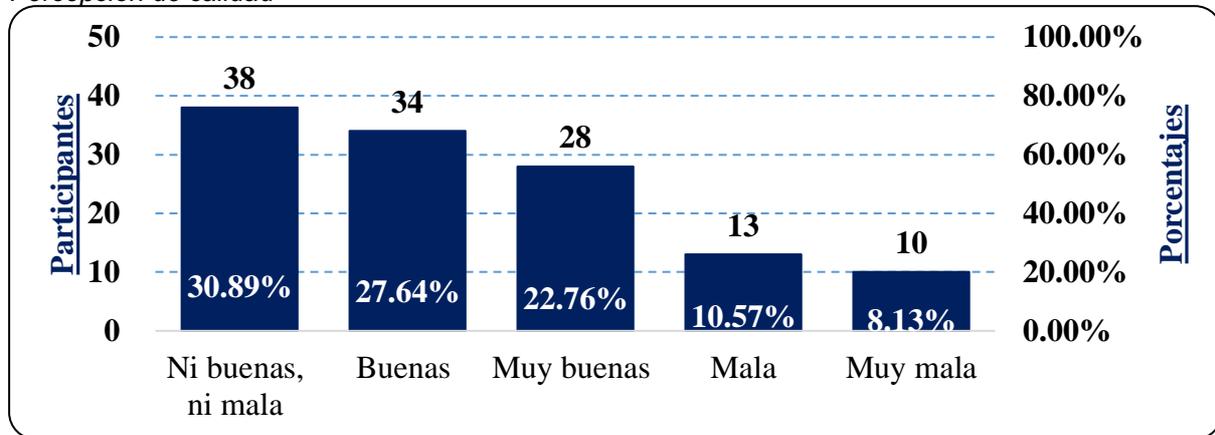
Pregunta 3.- ¿Cómo considera la calidad de las materias primas recibidas?

Tabla 6
Percepción de calidad

P3	FRECUENCIA			
	Absoluta f_i	Acumulada f_{a_i}	Relativa f_{r_i}	Relativa Acumulada f_{ra_i}
Ni buenas, ni mala	38	38	30.89%	30.89%
Buenas	34	72	27.64%	58.54%
Muy buenas	28	100	22.76%	81.30%
Mala	13	113	10.57%	91.87%
Muy mala	10	123	8.13%	100.00%
TOTAL	123		100.00%	

Elaborado por: Chávez, V. (2024)

Figura 3
Percepción de calidad



Elaborado por: Chávez, V. (2024)

Interpretación

Según la encuesta, el 30.89% de las empresas no consideran ni buena ni mala la calidad de las materias primas recibidas. Por otro lado, el 27.64% de las empresas las consideran buenas, mientras que el 22.76% las califica como muy buenas. Estos resultados muestran una diversidad de percepciones sobre la calidad de las materias primas recibidas. Para garantizar una calidad consistente, se ejecutaría programas de control de calidad más estrictos tanto en la recepción de materias primas como en el proceso de producción. Además, mantener una comunicación abierta con los proveedores y establecer estándares claros de calidad para mejorar la percepción general de la calidad de las materias primas recibidas.

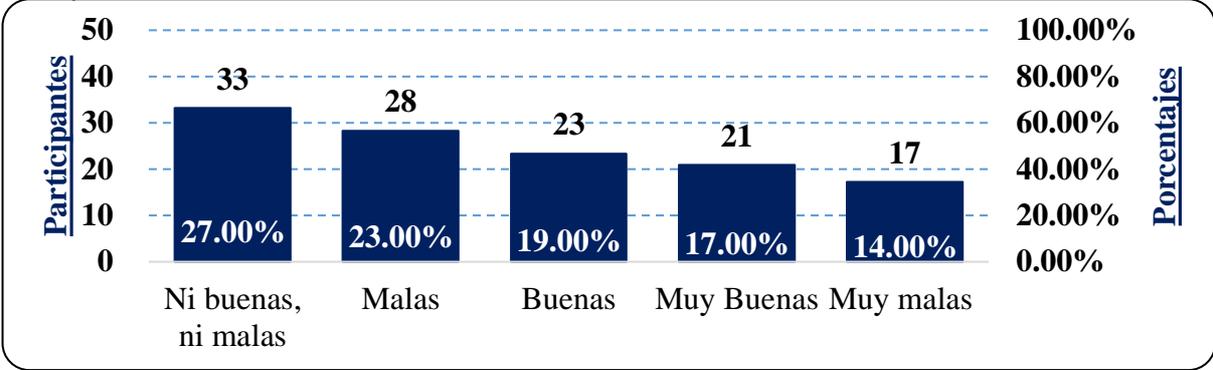
Pregunta 4.- ¿Cómo calificaría la comunicación con nuestro equipo de ventas?

Tabla 7
Percepción de la comunicación

P4	FRECUENCIA			
	Absoluta <i>f_i</i>	Acumulada <i>f_{ai}</i>	Relativa <i>f_{ri}</i>	Relativa Acumulada <i>f_{rai}</i>
Ni buenas, ni malas	33	33	27.00%	27.00%
Malas	28	62	23.00%	50.00%
Buenas	23	85	19.00%	69.00%
Muy Buenas	21	106	17.00%	86.00%
Muy malas	17	123	14.00%	100.00%
TOTAL	123		100.00%	

Elaborado por: Chávez, V. (2024)

Figura 4
Percepción de la comunicación



Elaborado por: Chávez, V. (2024)

Interpretación

Según la encuesta, el 27% de las empresas califican la comunicación con el equipo de ventas como ni buena ni mala. Sin embargo, el 23% la considera como mala, mientras que el 19% la califica como buena. Estos resultados sugieren que existe una variedad de experiencias en cuanto a la comunicación con el equipo de ventas. Para mejorar, es importante entrenamientos adicionales para el equipo de ventas, centrados en habilidades de comunicación efectiva y atención al cliente. Además, establecer canales de comunicación claros y accesibles, así como recopilar comentarios de los clientes de manera regular, podría ayudar a identificar áreas de mejora y fortalecer la relación entre la empresa y sus clientes.

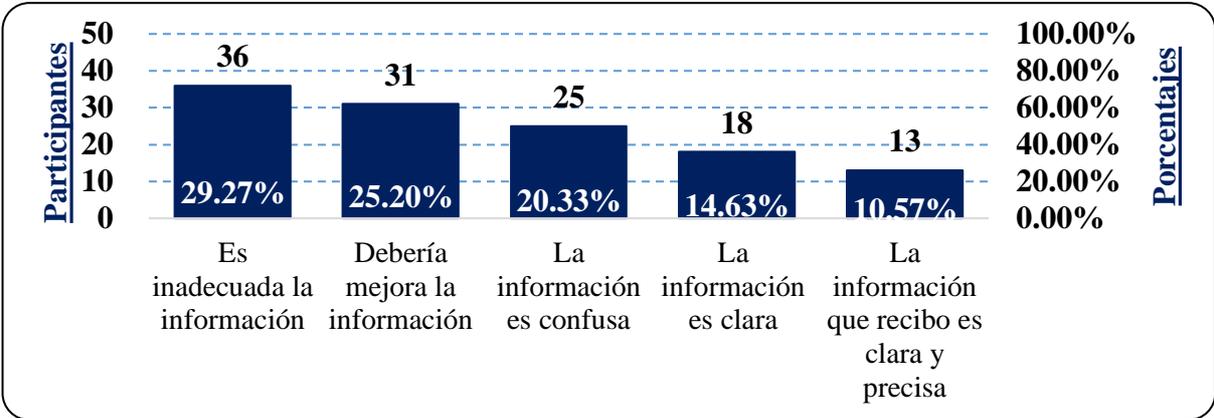
Pregunta 5.- ¿Recibe información clara y precisa sobre el estado de los pedidos y las fechas de entrega

Tabla 8
Recibe información

P5	FRECUENCIA			
	Absoluta <i>f_i</i>	Acumulada <i>fa_i</i>	Relativa <i>fr_i</i>	Relativa Acumulada <i>fra_i</i>
Es inadecuada la información	36	36	29.27%	29.27%
Debería mejora la información	31	67	25.20%	54.47%
La información es confusa	25	92	20.33%	74.80%
La información es clara	18	110	14.63%	89.43%
La información que recibo es clara y precisa	13	123	10.57%	100.00%
TOTAL	123		100.00%	

Elaborado por: Chávez, V. (2024)

Figura 5
Recibe información



Elaborado por: Chávez, V. (2024)

Interpretación

Según la encuesta, el 29.27% de las empresas consideran que la información sobre el estado de los pedidos y las fechas de entrega es inadecuada. Además, el 25.20% opina que debería mejorar, mientras que el 20.33% la percibe como confusa. Estos resultados revelan una insatisfacción generalizada con la claridad y precisión de la información proporcionada. Para abordar esta situación, la empresa debe ejecutar sistemas de seguimiento de pedidos más transparentes y accesibles, así como mejorar la comunicación con los clientes a través de actualizaciones regulares sobre el estado de los pedidos. Asimismo, la capacitación del personal y la revisión de los procesos internos ayudan a garantizar que la información transmitida sea clara y precisa.

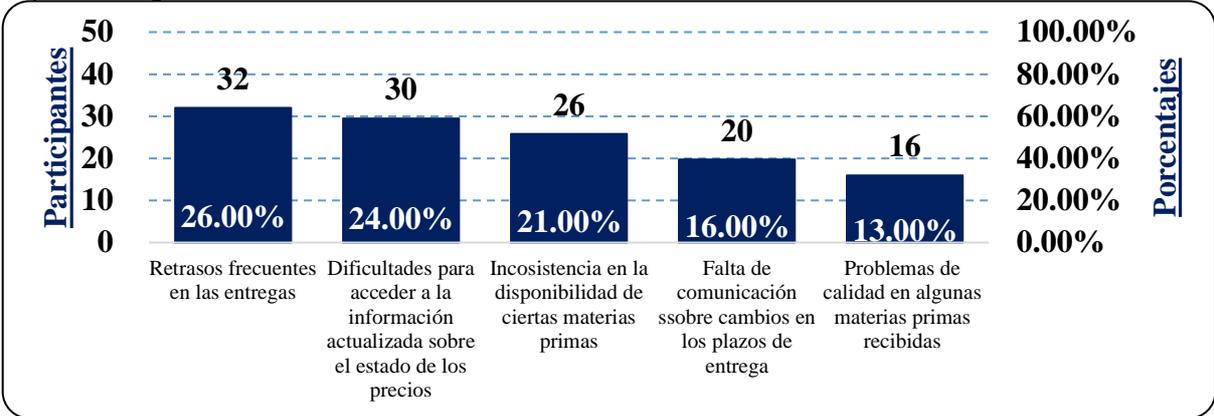
Pregunta 6.- ¿Cuáles son los aspectos negativos que ha experimentado en la entrega de materias primas?

Tabla 9
Aspectos negativos

P6	FRECUENCIA			
	Absoluta	Acumulada	Relativa	Relativa Acumulada
	f_i	fa_i	fr_i	fra_i
Retrasos frecuentes en las entregas	32	32	26.00%	26.00%
Dificultades para acceder a la información actualizada sobre el estado de los precios	30	62	24.00%	50.00%
Inconsistencia en la disponibilidad de ciertas materias primas	26	87	21.00%	71.00%
Falta de comunicación sobre cambios en los plazos de entrega	20	107	16.00%	87.00%
Problemas de calidad en algunas materias primas recibidas	16	123	13.00%	100.00%
TOTAL	123		100.00%	

Elaborado por: Chávez, V. (2024)

Figura 6
Aspectos negativos



Elaborado por: Chávez, V. (2024)

Interpretación

Según la encuesta, el 26% de las empresas han experimentado retrasos frecuentes en las entregas de materias primas. Además, el 24% ha enfrentado dificultades para acceder a información actualizada sobre el estado de los precios, mientras que el 21% ha encontrado inconsistencia en la disponibilidad de ciertas materias primas. Estos aspectos negativos pueden impactar negativamente en la eficiencia de la cadena de suministro y la satisfacción del cliente. Para abordar estos problemas, la empresa debe mejorar la planificación de la producción y el transporte, actualizar regularmente la información sobre precios y trabajar en una gestión de inventario más efectiva para garantizar una disponibilidad consistente de materias primas.

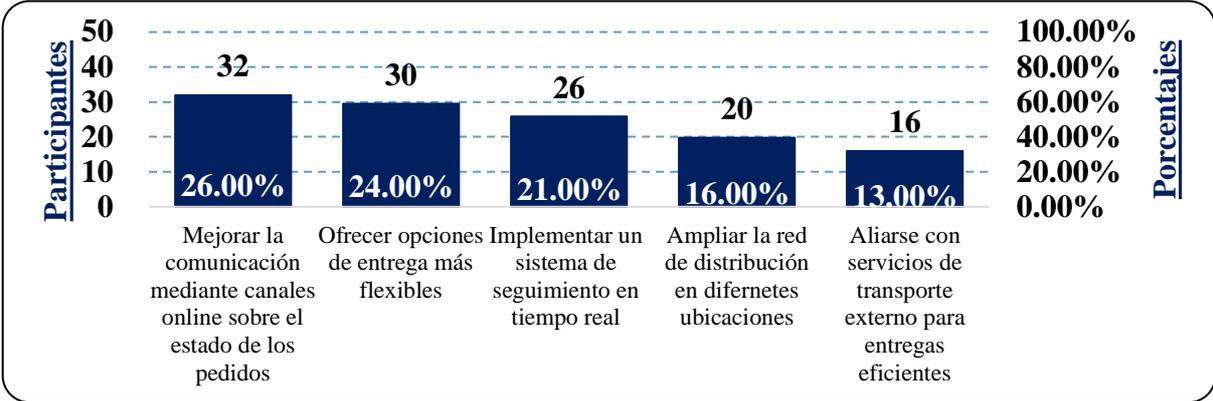
Pregunta 7.- ¿Qué alternativas cree que podría mejorar el servicio de entrega de materias primas?

Tabla 10
Alternativas

P7	FRECUENCIA			
	Absoluta <i>f_i</i>	Acumulada <i>fa_i</i>	Relativa <i>fr_i</i>	Relativa Acumulada <i>fra_i</i>
Mejorar la comunicación mediante canales online sobre el estado de los pedidos	32	32	26.00%	26.00%
Ofrecer opciones de entrega más flexibles	30	62	24.00%	50.00%
Implementar un sistema de seguimiento en tiempo real	26	87	21.00%	71.00%
Ampliar la red de distribución en diferentes ubicaciones	20	107	16.00%	87.00%
Aliarse con servicios de transporte externo para entregas eficientes	16	123	13.00%	100.00%
TOTAL	123		100.00%	

Elaborado por: Chávez, V. (2024)

Figura 7
Alternativas



Elaborado por: Chávez, V. (2024)

Interpretación

Según la encuesta, el 26% de las empresas sugieren mejorar la comunicación a través de canales en línea sobre el estado de los pedidos para optimizar el servicio de entrega de materias primas. Además, el 24% propone ofrecer opciones de entrega más flexibles, mientras que el 21% aboga por implementar un sistema de seguimiento en tiempo real. Estas alternativas apuntan a mejorar la transparencia, la flexibilidad y la eficiencia en la entrega de materias primas. La empresa debe invertir en tecnología para mejorar la comunicación y la visibilidad de los pedidos, así como en la flexibilización de las opciones de entrega para adaptarse mejor a las necesidades de los clientes.

3.7.8 Análisis de los resultados de la encuesta

El análisis de las respuestas a las preguntas revela varios aspectos importantes para la empresa. En primer lugar, existe una discrepancia en la satisfacción con la puntualidad de la entrega de materias primas, con una proporción significativa de empresas insatisfechas. Además, la percepción de la calidad de las materias primas es variada, con un número considerable de empresas que no tienen una opinión clara sobre este aspecto. En cuanto a la comunicación con el equipo de ventas, una proporción considerable de empresas la considera deficiente. La información sobre el estado de los pedidos y las fechas de entrega también es objeto de críticas, con un porcentaje significativo de empresas que la encuentran inadecuada o confusa. Por último, las principales preocupaciones identificadas en relación con la entrega de materias primas incluyen retrasos frecuentes, dificultades para acceder a información actualizada sobre precios e inconsistencias en la disponibilidad de ciertas materias primas.

Para mejorar la situación de la empresa, se podrían implementar varias medidas. Esto incluiría mejorar la comunicación interna y externa, mediante la implementación de sistemas de seguimiento en tiempo real y canales de comunicación en línea. Además, sería crucial mejorar la planificación de la producción y el transporte para reducir los retrasos en la entrega, así como mejorar la gestión de inventario para garantizar una disponibilidad consistente de materias primas. La inversión en tecnología y capacitación del personal también sería fundamental para abordar las deficiencias identificadas en el análisis. En general, un enfoque integral en la mejora de la gestión de la cadena de suministro y la comunicación sería clave para superar los desafíos identificados.

3.7.9 Flujograma de procesos (actual)

Se presenta un detallado flujo de compra que aborda los diferentes pasos involucrados en el proceso, desde la solicitud inicial del cliente hasta la entrega y facturación de los productos solicitados.

1. Búsqueda y selección de productos

El cliente, que puede ser una empresa del sector plástico, papelerero o químico, identifica las materias primas que necesita para su producción.

2. Solicitud de cotización

El cliente se pone en contacto con la empresa en estudio, ya sea a través de su página web, correo electrónico o teléfono, para solicitar una cotización de los productos deseados.

3. Recepción de la solicitud

El departamento de ventas de la empresa recibe la solicitud de cotización del cliente y registra la información en el sistema.

4. Preparación de la cotización

El departamento de ventas prepara una cotización detallada que incluye los precios de los productos, las condiciones de venta y los plazos de entrega.

5. Envío de la cotización al cliente

Una vez preparada la cotización, el departamento de ventas la envía al cliente por correo electrónico o la entrega personalmente, según las preferencias del cliente.

6. Aprobación de la cotización

El cliente revisa la cotización y decide si aprueba los términos y condiciones propuestos. En caso de necesitar alguna modificación, se comunica con el departamento de ventas para negociar.

7. Confirmación del pedido

Una vez que el cliente está satisfecho con la cotización, confirma el pedido comunicándose con el departamento de ventas y proporcionando la información necesaria, como cantidades requeridas y datos de facturación y envío.

8. Procesamiento del pedido

El departamento de ventas ingresa el pedido en el sistema y lo comunica al departamento logístico para su procesamiento.

9. Preparación del pedido

El departamento logístico prepara el pedido en el almacén, seleccionando las materias primas solicitadas y verificando que estén en buenas condiciones.

10. Embalaje del pedido

Una vez preparado, el pedido se empaqueta adecuadamente, utilizando los materiales de embalaje necesarios para garantizar su protección durante el transporte.

11. Envío del pedido

El pedido preparado y embalado se entrega al servicio de transporte designado, que se encarga de la entrega al cliente en la dirección indicada.

12. Recepción y verificación del pedido

El cliente recibe el pedido y verifica que los productos recibidos coincidan con los solicitados en términos de cantidad y calidad.

13. Facturación y pago

Una vez recibido y verificado el pedido, se emite la factura correspondiente y se envía al cliente. El cliente procede entonces al pago según los términos acordados.

CAPÍTULO 4

PROPUESTA

4.1 Título de la propuesta

Optimización de procesos logísticos para mejorar la precisión y eficiencia en la preparación de pedidos.

4.2 Objetivos de la propuesta

4.2.1 Objetivo General de la propuesta

Diseñar medidas estratégicas para los procesos logísticos de preparación de pedidos

4.2.2 Objetivos Específicos de la propuesta

- Mejorar los controles de calidad para la preparación precisa de pedidos
- Optimizar los procesos logísticos para la reducción de tiempos de entrega.
- Evaluar la relación costo beneficio de la optimización de procesos logísticos.

4.3 Justificación de la propuesta

El diseño de la optimización de los procesos va a permitir la precisión de los pedidos garantizando que los clientes reciban exactamente lo que han solicitado, lo que reduce los reclamos, las devoluciones y fortalece la confianza en la marca; esto no solo contribuye a la retención de clientes existentes, sino que también atrae nuevos clientes a través de recomendaciones positivas. Por otro lado, reducir los tiempos de preparación de pedidos permite una entrega más rápida y eficiente, lo que se traduce en una experiencia de compra más satisfactoria para los clientes y una ventaja competitiva en un mercado donde la rapidez es clave.

4.4 Desarrollo de la propuesta

4.4.1 Análisis Situacional

La empresa, ubicada en Guayaquil, se especializa en la distribución de materias primas para la industria plástica, papeles y químicos, con una plantilla de 30 colaboradores. Destaca por su amplia gama de productos y atención personalizada. Sin embargo, enfrenta problemas de entrega ineficiente, lo que ha socavado la confianza del cliente y la lealtad. Estos retrasos no solo generan sanciones financieras, sino que también afectan la credibilidad y competitividad de la empresa, provocando la pérdida de clientes y una disminución de ingresos. Las causas incluyen problemas logísticos, errores en la planificación de la producción y falta de coordinación con proveedores, impactando negativamente en la eficiencia de la cadena de suministro. Para abordar estos desafíos, es crucial implementar mejoras en la gestión logística, la planificación de la producción y la comunicación con los proveedores para garantizar entregas más eficientes y satisfacer las expectativas del cliente.

La gestión eficiente de la cadena de suministro es un factor determinante para el éxito y la competitividad de las empresas en la actualidad. En un entorno empresarial cada vez más dinámico y exigente, la optimización de los procesos logísticos se convierte en una prioridad para aquellas organizaciones dedicadas a la distribución de materias primas. En este contexto, la empresa en estudio, ubicada en Guayaquil y especializada en la distribución de materias primas para la industria plástica, papeles y químicos, enfrenta el desafío de mejorar la eficiencia y precisión en la preparación de pedidos.

Con una amplia gama de productos y un compromiso destacado con la calidad y la atención personalizada, la empresa busca garantizar la entrega oportuna y eficiente de sus productos a sus clientes. Sin embargo, se enfrenta a una problemática significativa relacionada con la entrega ineficiente de materias primas, lo que ha generado una serie de consecuencias adversas, incluyendo la pérdida de clientes y la afectación de su posición competitiva en el mercado. En este contexto, resulta

fundamental diseñar e implementar un flujo de compra eficaz que permita optimizar los procesos logísticos y mejorar la experiencia del cliente.

4.4.2 Proceso estratégico

- **Estrategia de mejora en la planificación de la producción**

A través de esta estrategia se realizará un análisis exhaustivo de los datos históricos de ventas y de la demanda del mercado para identificar patrones y tendencias que sirvan como base para los pronósticos futuros. Luego, se implementará sistemas avanzados de planificación y pronóstico que integren estos datos y variables relevantes del entorno. La colaboración estrecha entre los departamentos de ventas, producción y aprovisionamiento será fundamental para asegurar una planificación alineada con las necesidades del mercado y una respuesta ágil a los cambios en la demanda.

Además, se optimizará los niveles de inventario y la programación de la producción para evitar tanto la escasez como el exceso de stock, maximizando así la eficiencia operativa y reduciendo los costos asociados. En conjunto, la aplicación de esta estrategia permitirá a la empresa mejorar su capacidad para satisfacer las demandas del mercado de manera oportuna y eficiente, fortaleciendo su competitividad y posición en el sector.

Acción 1.- Ejecución de un sistema de gestión integrada

La ejecución de un sistema de gestión integrada en la empresa de distribución de materias primas proporcionaría una plataforma centralizada para coordinar y optimizar todos los aspectos del proceso de planificación de la producción. Este sistema abarcaría desde la recopilación de datos de ventas y pronósticos de demanda hasta la programación de la producción y la gestión del inventario. Se establecerían interfaces para recopilar datos de ventas en tiempo real, lo que permitiría a los equipos de planificación de producción tener acceso a información actualizada sobre la demanda del mercado.

Luego, se utilizarían herramientas de análisis de datos avanzadas para procesar esta información y generar pronósticos precisos de la demanda futura. Estos pronósticos servirían como base para la programación de la producción, que se realizaría de manera coordinada con los equipos de aprovisionamiento y logística para garantizar una alineación efectiva entre la oferta y la demanda. Además, el sistema integrado facilitaría la monitorización continua del rendimiento del proceso de planificación, permitiendo identificar y abordar de manera proactiva cualquier desviación o problema.

Acción 2.- Capacitación del Personal en técnicas de planificación

Esta acción implicaría proporcionar a los empleados involucrados en la planificación, como los equipos de ventas, producción y aprovisionamiento, las habilidades y conocimientos necesarios para realizar sus funciones de manera más efectiva y eficiente. Se llevarían a cabo sesiones de capacitación en las siguientes áreas:

Técnicas de Pronóstico de Demanda: Los empleados serían capacitados en métodos y herramientas para pronosticar la demanda de productos, utilizando datos históricos de ventas, tendencias del mercado y otros factores relevantes. Aprenderían a identificar patrones de demanda y a realizar pronósticos precisos que sirvan de base para la planificación de la producción.

Uso de Herramientas de Planificación: Se proporcionaría formación en el manejo de herramientas de planificación, como software de gestión de la cadena de suministro y sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP). Los empleados aprenderían a utilizar estas herramientas para programar la producción, gestionar el inventario y coordinar las actividades entre los diferentes departamentos.

Colaboración Interdepartamental: Se promovería la colaboración y comunicación efectiva entre los equipos de ventas, producción y aprovisionamiento. Los empleados aprenderían la importancia de trabajar juntos para compartir información relevante, alinear los objetivos y tomar decisiones que beneficien a toda la empresa.

Resolución de Problemas: Se proporcionarían habilidades para identificar y resolver problemas relacionados con la planificación de la producción, como la escasez de materias primas, retrasos en la producción o cambios en la demanda del mercado. Los empleados aprenderían a tomar decisiones rápidas y efectivas para mantener la eficiencia operativa y satisfacer las necesidades del cliente.

Acción 3.- Ejecución de herramientas de pronóstico avanzadas

Esta acción implica la adopción de tecnologías y herramientas innovadoras que utilizan algoritmos predictivos y análisis de datos avanzados para prever con mayor precisión la demanda futura de productos. La aplicación de esta acción en la empresa en estudio se llevaría a cabo de la siguiente manera:

Evaluación de las Necesidades: Se realizaría una evaluación exhaustiva de las necesidades y requisitos específicos de la empresa en términos de pronóstico de demanda. Esto incluiría la identificación de los productos clave, los mercados objetivo y los factores que influyen en la demanda, como estacionalidades y tendencias del mercado.

Selección de Herramientas Adecuadas: Se seleccionarían las herramientas de pronóstico más adecuadas para las necesidades de la empresa, teniendo en cuenta factores como la complejidad de los datos, el tamaño de la empresa y el presupuesto disponible. Esto podría incluir software de gestión de la cadena de suministro con capacidades de pronóstico integradas, así como herramientas de análisis predictivo y modelado estadístico.

Implementación y Configuración: Se procedería a la implementación y configuración de las herramientas seleccionadas, asegurándose de que estén integradas con los sistemas existentes de la empresa, como el sistema de gestión de inventario y el software de planificación de la producción. Se realizarían pruebas exhaustivas para garantizar su funcionamiento adecuado y su capacidad para generar pronósticos precisos.

Capacitación del Personal: Se proporcionaría capacitación adecuada al personal encargado de utilizar las herramientas de pronóstico, tanto en su manejo técnico como en la interpretación de los resultados. Esto garantizaría que el personal esté equipado para utilizar las herramientas de manera efectiva y aprovechar al máximo su potencial.

Monitoreo y Mejora Continua: El monitoreo y mejora continua de las herramientas de pronóstico avanzadas en la empresa de distribución de materias primas se centra en asegurar la precisión y la utilidad constante de los pronósticos. Se establecerán indicadores clave de desempeño (KPI) como la desviación porcentual entre pronósticos y ventas reales y la exactitud de los inventarios. Estos KPI permitirán evaluar regularmente el rendimiento de las herramientas. Se implementará un sistema de monitoreo continuo para recopilar y analizar estos datos, identificando cualquier discrepancia o área de mejora. Además, se programarán revisiones periódicas para ajustar los algoritmos de pronóstico y los parámetros del sistema según sea necesario. La retroalimentación del personal también será fundamental para identificar problemas operativos y oportunidades de mejora. Este enfoque garantizará que las herramientas de pronóstico se mantengan alineadas con las necesidades cambiantes del mercado y las operaciones de la empresa, optimizando la planificación de la producción y mejorando la satisfacción del cliente.

- **Estrategia de análisis de la demanda y tendencias de mercado**

Para la empresa de distribución de materias primas, realizar un análisis de la demanda implica recopilar y evaluar datos de ventas pasadas y tendencias del mercado. Durante los últimos cinco meses, se revisarán las ventas mensuales de resinas, aditivos, pigmentos, colorantes y productos químicos. Se identificarán patrones estacionales y fluctuaciones en la demanda que podrían estar influenciadas por factores como la temporada de producción en las industrias plásticas y papeleras, promociones de ventas y lanzamientos de nuevos productos. Además, se analizará la demanda en diferentes sectores industriales atendidos por la empresa, permitiendo ajustar las estrategias de inventario y producción según las necesidades específicas de cada sector. Este análisis ayudará a prever la demanda futura, optimizar los niveles

de inventario y mejorar la eficiencia en la preparación y entrega de pedidos, asegurando una mayor satisfacción del cliente y una mejor gestión de recursos.

Por otro lado, dentro de los parámetros de toma de decisiones para mejorar las entregas se consideró las siguientes alternativas:

Exactitud del Pronóstico: Basar las decisiones en pronósticos precisos que utilicen datos históricos y análisis de tendencias para anticipar la demanda futura.

Niveles de Inventario: Ajustar los niveles de inventario para mantener un equilibrio óptimo entre disponibilidad de productos y costos de almacenamiento.

Tiempos de Reposición: Establecer tiempos de reposición eficientes para asegurar que las materias primas se reabastezcan antes de que los niveles de inventario caigan a niveles críticos.

Colaboración con Proveedores: Mantener una comunicación constante y transparente con los proveedores para garantizar tiempos de entrega fiables y gestionar mejor las variaciones en la demanda.

Revisión Periódica: Implementar revisiones periódicas de los parámetros de toma de decisiones para adaptarse a cambios en el mercado y mejorar continuamente los procesos de entrega.

Historial de 5 Meses Anteriores y Análisis

Mes 1 (Enero):

- Ventas de Resinas: 1000 kg
- Ventas de Aditivos: 500 kg
- Ventas de Pigmentos: 300 kg

Análisis: Alta demanda de resinas debido a la reactivación industrial post-festiva.

Mes 2 (Febrero):

Ventas de Resinas: 800 kg

Ventas de Aditivos: 450 kg

-Ventas de Pigmentos: 280 kg

Análisis: Disminución ligera en resinas, estable en aditivos y pigmentos, posiblemente por el fin del ciclo de inventarios post-navideños.

Mes 3 (Marzo):

- Ventas de Resinas: 1200 kg
- Ventas de Aditivos: 600 kg
- Ventas de Pigmentos: 320 kg

Análisis: Aumento de demanda de resinas y aditivos por el inicio de proyectos industriales de primavera.

Mes 4 (Abril):

- Ventas de Resinas: 1100 kg
- Ventas de Aditivos: 550 kg
- Ventas de Pigmentos: 310 kg

Análisis: Demanda estable, reflejando una continuación de proyectos en curso y producción sostenida.

Mes 5 (Mayo):

- Ventas de Resinas: 1300 kg
- Ventas de Aditivos: 700 kg
- Ventas de Pigmentos: 350 kg

Análisis: Incremento significativo en todas las categorías debido a un aumento en las actividades industriales y preparación para el verano.

El análisis de estos cinco meses muestra un patrón de crecimiento en la demanda de resinas y aditivos, con un incremento estacional notable en mayo. Las ventas de pigmentos se mantienen relativamente estables con una ligera tendencia al alza. Esta información sugiere que la empresa debe ajustar sus inventarios y planificación de producción para asegurar la disponibilidad de productos en meses de alta demanda, especialmente resinas y aditivos. Además, se debe mejorar la comunicación con los proveedores para gestionar los tiempos de reposición y evitar desabastecimientos, manteniendo un servicio eficiente y puntual.

- **Estrategia de Optimización de la cadena de Suministro**

La optimización de la cadena de suministro en la empresa de distribución de materias primas se enfocará en garantizar un flujo constante y confiable de productos desde los proveedores hasta los clientes. Esto incluirá la disponibilidad continua de resinas, aditivos, pigmentos, colorantes y productos químicos para satisfacer la demanda del mercado y evitar interrupciones en la producción y distribución. Para garantizar este flujo, se implementarán las siguientes acciones:

- **Gestión de Inventarios:** Uso de sistemas de gestión de inventarios just-in-time para reducir el exceso de stock y asegurar que los productos estén disponibles cuando se necesiten.
- **Alianzas Estratégicas:** Establecimiento de alianzas estratégicas con proveedores clave para asegurar un suministro confiable y negociaciones de contratos que incluyan cláusulas de suministro prioritario.
- **Pronóstico de Demanda:** Uso de herramientas avanzadas de pronóstico de demanda para anticipar las necesidades del mercado y ajustar los niveles de inventario en consecuencia.
- **Optimización Logística:** Implementación de soluciones logísticas eficientes para mejorar la gestión del transporte y almacenamiento, reduciendo tiempos de entrega y costos asociados.

Los canales de comunicación serán fundamentales para la optimización de la cadena de suministro:

- **Sistemas ERP (Enterprise Resource Planning):** Implementación de un sistema ERP que permita la integración de datos y la comunicación en tiempo real entre departamentos.
- **Plataformas de Colaboración:** Uso de plataformas de colaboración en línea para facilitar la comunicación y coordinación con proveedores y socios logísticos.
- **Reuniones Periódicas:** Establecimiento de reuniones regulares entre los equipos de ventas, producción, compras y logística para revisar el estado de la cadena de suministro y abordar cualquier problema de manera proactiva.
- **Alertas y Notificaciones:** Configuración de alertas automáticas para informar sobre niveles de inventario bajos, retrasos en la entrega y otros problemas críticos.

Las políticas que se implementarán para apoyar la optimización de la cadena de suministro incluyen:

- **Política de Inventario Mínimo:** Establecer niveles mínimos de inventario para asegurar que siempre haya suficiente stock disponible para satisfacer la demanda sin incurrir en excesos.
- **Política de Selección de Proveedores:** Implementar criterios estrictos para la selección y evaluación continua de proveedores, asegurando que cumplan con los estándares de calidad y tiempos de entrega.
- **Política de Transparencia y Comunicación:** Fomentar la transparencia y la comunicación abierta entre todos los niveles de la cadena de suministro, desde los proveedores hasta los clientes.
- **Política de Sostenibilidad:** Asegurar que todas las prácticas de la cadena de suministro cumplan con los estándares de sostenibilidad ambiental y social.

La implementación de un sistema de monitoreo en la empresa incluirá:

- **Instalación de Sensores y Tecnologías IoT (Internet de las Cosas):** Uso de sensores y dispositivos IoT para monitorizar en tiempo real las condiciones de almacenamiento, niveles de inventario y el estado de los envíos.
- **Dashboard de Gestión:** Desarrollo de un dashboard centralizado que proporcione una visión general del estado de la cadena de suministro, permitiendo a los gerentes tomar decisiones informadas basadas en datos actualizados.
- **Análisis de Datos y Reportes:** Implementación de herramientas de análisis de datos que generen reportes regulares sobre el desempeño de la cadena de suministro, identificando áreas de mejora y tendencias.
- **Auditorías y Revisiones:** Realización de auditorías periódicas para evaluar la eficacia del sistema de monitoreo y asegurar que se cumplan los objetivos de optimización.

Estas acciones y estrategias integradas asegurarán que la empresa de distribución de materias primas mantenga un flujo constante y confiable de productos, optimizando la eficiencia operativa y mejorando la satisfacción del cliente.

4.4.3 Flujograma de procesos (proyectado)

El flujograma propuesto refleja una transformación integral en los procesos logísticos y de preparación de pedidos de la empresa, incorporando estrategias clave para optimizar la eficiencia y precisión en cada etapa del ciclo operativo. Desde la automatización de tareas administrativas y la generación automatizada de cotizaciones hasta la implementación de sistemas de seguimiento en tiempo real y la capacitación continua del personal, cada aspecto del flujo de trabajo se ha mejorado significativamente.

La planificación de la producción se ha fortalecido mediante la asignación óptima de recursos y la programación inteligente para cumplir con los plazos de entrega. Además, la ejecución de KPIs y el seguimiento de métricas proporcionan una visión detallada del desempeño operativo, permitiendo una toma de decisiones informada y la identificación proactiva de áreas de mejora. Esta estrategia holística no solo aumenta la eficiencia y la productividad, sino que también mejora la satisfacción

del cliente al garantizar entregas precisas y oportunas. El flujo de trabajo optimizado representa un enfoque innovador y centrado en el cliente para la gestión logística, impulsando la competitividad y el éxito organizacional en un entorno empresarial dinámico y exigente.

1. Búsqueda y Selección de Productos

El cliente identifica las materias primas necesarias para su producción.

2. Solicitud de Cotización

El cliente se comunica con la empresa a través de su plataforma en línea para solicitar una cotización.

3. Recepción y Registro de la Solicitud

El sistema automatizado de la empresa registra automáticamente la solicitud de cotización del cliente.

4. Preparación Automatizada de la Cotización

Utilizando herramientas de automatización, el sistema genera una cotización detallada basada en los productos solicitados, los precios actuales y los plazos de entrega.

5. Envío Automatizado de la Cotización

La cotización generada automáticamente se envía al cliente por correo electrónico a través del sistema de gestión.

6. Aprobación y Modificación de la Cotización

El cliente revisa la cotización en línea y puede aprobarla directamente a través del sistema. En caso de necesitar modificaciones, puede comunicarse con el departamento de ventas para negociar.

7. Confirmación Automatizada del Pedido

Una vez aprobada la cotización, el sistema automatizado registra automáticamente la confirmación del pedido y notifica al departamento correspondiente.

8. Planificación de la Producción Mejorada

Basándose en los pedidos confirmados, el sistema de planificación de la producción optimiza la asignación de recursos y la programación de la producción para cumplir con los plazos de entrega.

9. Capacitación del Personal Continua

Se asignan módulos de capacitación en línea a los empleados relacionados con la preparación de pedidos para mejorar sus habilidades y conocimientos.

10. Procesamiento y Seguimiento Automatizado del Pedido

El sistema automatizado procesa el pedido y asigna tareas al departamento logístico. Se establecen KPIs automatizados para monitorear el rendimiento del proceso en tiempo real.

11. Preparación y Embalaje Automatizados del Pedido

Utilizando tecnologías de automatización, los productos se seleccionan, preparan y embalan automáticamente en el almacén.

12. Entrega y Seguimiento del Pedido

Se asigna automáticamente un servicio de transporte y se proporciona un seguimiento en tiempo real del estado del envío tanto para la empresa como para el cliente.

13. Recepción y Verificación Automatizada del Pedido

El sistema registra automáticamente la recepción del pedido y solicita una confirmación de recepción al cliente. Se establecen KPIs automatizados para monitorear la satisfacción del cliente.

14. Facturación Automatizada y Gestión de Pagos

El sistema genera automáticamente la factura correspondiente y registra los pagos recibidos. Se establecen KPIs automatizados para monitorear los tiempos de pago y la gestión de cobros.

CONCLUSIONES

- La investigación ha fundamentado teóricamente la gestión de la cadena de suministro y su impacto en el desempeño organizacional, demostrando la crucial interdependencia entre ambos. La revisión de la literatura ha resaltado la importancia de una cadena de suministro bien gestionada para garantizar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente. En este contexto, uno de los objetivos específicos de la propuesta, mejorar los controles de calidad para la preparación precisa de pedidos, se alinea perfectamente con las teorías de gestión de calidad total (TQM). Implementar controles de calidad más estrictos y sistemáticos en la preparación de pedidos no solo asegura la precisión y la conformidad con las especificaciones del cliente, sino que también fortalece la confianza y lealtad del cliente hacia la empresa. Este enfoque teórico-práctico respalda la idea de que una cadena de suministro optimizada y controlada puede elevar significativamente el desempeño organizacional al reducir errores y mejorar la eficiencia en los procesos logísticos.
- La identificación de los procesos críticos en la gestión de la cadena de suministro ha permitido una comprensión más profunda de los cuellos de botella y las ineficiencias existentes. El análisis detallado de estos procesos ha señalado áreas clave donde se pueden implementar mejoras significativas, como la optimización de los tiempos de entrega. La propuesta de optimizar los procesos logísticos, específicamente para reducir los tiempos de entrega, se basa en técnicas de mejora continua y metodologías lean. Esto implica revisar y ajustar los procedimientos de almacenamiento, picking y transporte, utilizando tecnologías avanzadas y sistemas de información integrados. Al reducir los tiempos de entrega, no solo se mejora la satisfacción del cliente, sino que también se incrementa la competitividad de la empresa en el mercado. Este objetivo de la propuesta está en línea con el objetivo de investigación de identificar y mejorar los procesos de gestión de la cadena de suministro.
- El diagnóstico de la situación actual de la gestión de la cadena de suministro ha revelado varios desafíos y oportunidades de mejora. Este diagnóstico ha

sido esencial para entender cómo los procesos actuales afectan el desempeño organizacional y dónde se deben centrar los esfuerzos de optimización. La propuesta de evaluar la relación costo-beneficio de la optimización de los procesos logísticos se presenta como una herramienta fundamental para tomar decisiones informadas. Este análisis permitirá identificar las inversiones necesarias y los retornos esperados, garantizando que los recursos se utilicen de manera eficiente. La evaluación de la relación costo-beneficio no solo ayudará a justificar las inversiones en mejoras tecnológicas y de procesos, sino que también asegurará que estas inversiones generen valor tangible para la organización, mejorando su desempeño general y su posición en el mercado.

- Elaborar una propuesta acorde con los resultados del diagnóstico ha permitido diseñar un plan de acción integral y adaptado a las necesidades específicas de la empresa. Esta propuesta, que incluye la mejora de los controles de calidad, la optimización de los procesos logísticos y la evaluación costo-beneficio, se basa en un enfoque de mejora continua. Implementar estas estrategias de manera coordinada garantizará una cadena de suministro más eficiente y resiliente. La adopción de tecnologías avanzadas, como sistemas de gestión de inventarios y herramientas de pronóstico, junto con la capacitación del personal, fortalecerá la capacidad de la empresa para responder a las demandas del mercado de manera ágil y precisa. Este enfoque integrado no solo mejorará la preparación precisa de pedidos y reducirá los tiempos de entrega, sino que también promoverá una cultura de mejora continua, posicionando a la empresa como un líder en su sector y asegurando su competitividad a largo plazo.

RECOMENDACIONES

- Basado en la conclusión sobre la importancia de los controles de calidad en la preparación precisa de pedidos, se recomienda implementar un sistema de gestión de calidad integral (TQM) en todos los procesos de la cadena de suministro. Esto incluiría la adopción de normas ISO 9001 y la formación continua del personal en técnicas de control de calidad. La empresa debería establecer indicadores clave de rendimiento (KPIs) específicos para medir la precisión y eficacia en la preparación de pedidos. Además, la implementación de auditorías internas regulares y el uso de herramientas de mejora continua, como los ciclos PDCA (Plan-Do-Check-Act), garantizarán que se mantenga un alto estándar de calidad en todas las operaciones.
- Para abordar la necesidad de optimizar los procesos logísticos y reducir los tiempos de entrega, se recomienda implementar metodologías lean y tecnologías avanzadas en la gestión de la cadena de suministro. La empresa debería considerar la automatización de procesos clave, como el picking y el embalaje, mediante el uso de sistemas de gestión de almacenes (WMS) y tecnologías de identificación por radiofrecuencia (RFID). Además, la reingeniería de procesos logísticos para eliminar desperdicios y mejorar la eficiencia debe ser una prioridad. Establecer alianzas estratégicas con proveedores logísticos para garantizar entregas rápidas y confiables también es crucial.
- Con base en la conclusión sobre la necesidad de evaluar la relación costo-beneficio de la optimización de procesos logísticos, se recomienda desarrollar un análisis detallado de costos y beneficios para cada iniciativa de mejora propuesta. La empresa debería implementar un sistema de gestión financiera que permita la evaluación continua del retorno de la inversión (ROI) de las mejoras en la cadena de suministro. Esto incluye el uso de software de análisis financiero y la realización de estudios de viabilidad para cada proyecto. Involucrar a los departamentos de finanzas y operaciones en la toma de decisiones asegurará que las inversiones en optimización sean

económicamente viables y estratégicamente alineadas con los objetivos de la empresa.

- Para garantizar una mejora continua e integral de la cadena de suministro, se recomienda desarrollar e implementar un plan de mejora continua basado en las mejores prácticas de gestión de la cadena de suministro. Este plan debería incluir la adopción de tecnologías avanzadas, como sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP) y herramientas de pronóstico de demanda, para mejorar la visibilidad y control de la cadena de suministro. La capacitación regular del personal en técnicas de mejora continua y gestión de la cadena de suministro es fundamental. Además, establecer un comité de mejora continua que se reúna regularmente para revisar los avances y ajustar las estrategias según sea necesario asegurará que la empresa se mantenga competitiva y capaz de satisfacer las demandas del mercado de manera eficiente y eficaz.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcaide, J. . (2020). *El Futuro del Trabajo: cómo las nuevas tecnologías están transformando las organizaciones* . Deusto.
- Alexander, J. . (2020). *Balanced Scorecard: una guía práctica* . ESIC.
- Alonso, C. (2020). *Logística y cadena de suministro: Aproximaciones teórico-prácticas* . CECAR.
- Arias, J. (2020). *La administración de la cadena de suministro y su importancia en las empresas, como parte de la estrategia en los nuevos modelos Ciencia Latina*. Revista Científica Multidisciplinar.
- Bàez, M. . (2020). *Gestión de la cadena de suministro: Un enfoque integrado* . Ecoe Ediciones .
- Bernardez, M. (2020). *Desempeño organizacional: Teoría y práctica*. Editorial UOC.
- Betancourt, A. . (2020). *El futuro de la gestión del desempeño* . LID Editorial.
- Càceres, M. (2020). *Cadena de suministro sostenible: Un enfoque estratégico* . Ecoe Ediciones.
- Calvo, J. . (2020). *Logística eficiente: Estrategias para la cadena de suministro* . Pirámide.
- Camisón, C. . (2020). *Gestión integral de la cadena de suministro: Una perspectiva logística* . Thomson Reuters.
- Capurro, A. . (2020). *Cadena de suministro: Ajuste estratégico y operativo*. Editorial Universitaria de Valparaíso.
- Castillo, J. (2020). *Gestión de la cadena de suministro: Estrategias y aplicaciones* . Paraninfo.
- Castro, J. (2020). *Logística internacional y gestión de la cadena de suministro*. Ediciones Díaz de Santos.
- Ceballos, L. (2020). *Gestión de la cadena de suministro: Conceptos, estrategias y casos*. Alfaomega Grupo Editor.
- Davis, P. . (2020). *The Future of Work: How New Technologies Are Transforming Organizations* . MIT Press.
- Díaz, A. (2020). *Cadena de suministro global: Nuevos retos y estrategias* . Ediciones Pirámide.

- García, A. (2020). *Cadenas de suministro: Gestión integrada de la logística y la producción*. Ediciones Díaz de Santos.
- Gil, J. (2020). *La Transformación Digital de las Organizaciones*. ESIC.
- González, C. . (2020). *Gestión de la cadena de suministro: Una visión práctica*. Ediciones Pirámide .
- Herrera, G. . (2020). *El ABC de la satisfacción del cliente: Fundamentos y prácticas* . Ecoe Ediciones.
- Herrera, G. . (2021). *FODA: Cómo mejorar la competitividad de las empresas*. Ecoe Ediciones.
- Lencioni, P. . (2021). *The Advantage: Why Organizational Health Trumps Everything Else in Business* . Jossey-Bass.
- Linza Soledispa, G. (2022). *Análisis de la cadena de suministros en las Empresas Industriales de Guayaquil, Año 2021*. [Tesis de pre grado, Universidad Politécnica Salesiana Del Ecuador]: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/23750/1/UPS-GT004040.pdf>.
- Martín, J. (2020). *Desempeño organizacional: Un enfoque estratégico* . Editorial Universitaria de Valparaíso.
- Martín, J. (2022). *Desempeño organizacional: Cómo gestionar el cambio* . Editorial Universitaria de Valparaíso.
- Martínez, J. . (2020). *Gestión del desempeño organizacional: Una perspectiva sistémica*. Ediciones Pirámide.
- Mejía, J. . (2020). *La experiencia del cliente: Claves para crear clientes fieles* . Marcombo .
- Meyer, C. . (2021). *Cómo crear clientes felices: Cómo construir relaciones duraderas con los clientes*. Ediciones Deusto.
- Morales, J. . (2020). *La satisfacción del cliente: Cómo medirla, mejorarla y gestionarla* . Thomson Reuters.
- Morales, J. (2020). *Desempeño organizacional: Cómo mejorar la productividad y la competitividad* . Thomson Reuters.
- Moreno Mongue, A. . (2019). *Diseño de un indicador integral para la evaluación del desempeño de la cadena de suministro de camisetas en el Ecuador*. [Tesis de pre grado, Universidad Técnica Del Norte] : <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/9373/2/04%20IND%20162%20TRABAJO%20GRADO.pdf>.

- Moreno, A. (2020). *Gestión de la cadena de suministro: Integración de la logística y la producción*. Ediciones Pirámide .
- Moses, E. . (2020). *Empowering Women Leaders: Strategies for Success in a Changing World*. HarperCollins.
- Muñoz, L. . (2021). *Desempeño organizacional: Una guía práctica para la mejora* . Editorial UOC.
- Muñoz, L. . (2021). *FODA: Cómo realizar un análisis estratégico eficaz para el marketing* . Editorial UOC.
- Norton, D. (2020). *Balanced Scorecard 2.0: cómo vincular la estrategia con las operaciones*. Gestión 2000.
- Pèrez, J. . (2020). *La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones*. Pirámide.
- Pujadas, A. . (2022). *La Gestión de la Calidad en las Organizaciones* . McGraw-Hill.
- Rodríguez Alcoser, W. y Rivera Reascos, E. . (2023). *La gestión de la cadena de suministro ESCOBAR RUIZ en el desempeño*. [Tesis de pre grado, Universidad Politècnica Estatal Del Carchi]: <http://repositorio.upec.edu.ec/bitstream/123456789/1795/1/094-%20RIVERA%20EVELYN%20-%20RODRIGUEZ%20WENDY.pdf>.
- Sànchez, C. (2020). *Gestión de la cadena de suministro: Una visión estratégica*. Ediciones Pirámide.
- Trías, F. . (2021). *La Cultura Organizacional: cómo crear una cultura de éxito* . Deusto.
- Ulrich, D. . (2020). *Talent Management in the Digital Age: Strategies for Leveraging Human Capital* . McGraw-Hill.

ANEXOS

Anexo 1 Formato de la entrevista I

Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

Departamento de Postgrado

**Maestría en Administración de Empresas, mención en Dirección Estratégica de
Proyectos**

Entrevista dirigida a los ejecutivos

Buenos días/tardes. Se está trabajando en una investigación que tiene como propósito conocer su perspectiva sobre la situación de la empresa en cuanto a las ineficientes entregas de materias primas a los clientes. Por tal motivo, se le pide su ayuda para que conteste algunas preguntas.

Pregunta 1.- ¿Cuál es su percepción sobre la situación actual de la empresa en cuanto a la entrega de materias primas?

Pregunta 2.- ¿Cuáles consideran que son las principales causas de los retrasos en la entrega de materias primas?

Pregunta 3.- ¿Qué impacto han tenido estos retrasos en la relación con los clientes y en las operaciones de la empresa?

Pregunta 4.- ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan en la gestión de la cadena de suministro?

Pregunta 5.- ¿Qué medidas se han tomado hasta ahora para abordar esta problemática y qué resultados se han obtenido?

Pregunta 6.- ¿Cuál es su opinión sobre la eficacia de las políticas y procedimientos actuales en relación con la entrega de materias primas?

Pregunta 7.- ¿Qué oportunidades identifican para mejorar la eficiencia de la cadena de suministro y reducir los retrasos en la entrega?

Pregunta 8.- ¿Cómo consideran que podrían mejorar la comunicación y la coordinación con los proveedores para garantizar entregas más oportunas?

Anexo 2 Formato de la entrevista II

Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

Departamento de Postgrado

**Maestría en Administración de Empresas, mención en Dirección Estratégica de
Proyectos**

Entrevista dirigida a un colaborador de cada departamento

Buenos días/tardes. Se está trabajando en una investigación que tiene como propósito obtener una perspectiva interna adicional sobre la problemática, centrándose en la experiencia con los procesos de entrega de materias primas, los desafíos que enfrenta en su trabajo diario y cualquier sugerencia que pueda tener para mejorar la eficiencia de la cadena de suministro. Por tal motivo, se le pide su ayuda para que conteste algunas preguntas.

Pregunta 1.- ¿Podrías describir tu rol y responsabilidades en relación con la gestión de materias primas en la empresa?

Pregunta 2.- Desde tu perspectiva, ¿cuáles consideras que son los principales desafíos en la entrega de materias primas en nuestra empresa?

Pregunta 3.- ¿Has experimentado situaciones específicas en las que los retrasos en la entrega de materias primas hayan afectado tu trabajo o el de tu equipo?

Pregunta 4.- ¿Cuál es tu opinión sobre la comunicación y coordinación con otros departamentos, como logística, producción y compras, en relación con la entrega de materias primas?

Pregunta 5.- ¿Qué sugerencias o ideas tienes para mejorar la eficiencia en la entrega de materias primas y optimizar la cadena de suministro?

Pregunta 6.- ¿Cómo crees que podríamos mejorar la relación con los proveedores para garantizar entregas más oportunas y consistentes?

Pregunta 7.- ¿Has recibido comentarios o quejas de clientes sobre los retrasos en la entrega de materias primas?

Pregunta 8.- Desde tu punto de vista, ¿cómo crees que podríamos mejorar la satisfacción del cliente mediante una entrega más eficiente de materias primas?

Anexo 3 Formato de la Ficha de Observación

Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

Departamento de Postgrado

Maestría en Administración de Empresas, mención en Dirección Estratégica de
Proyectos

Ficha de Observación dirigida a los colaboradores de la empresa en estudio

Objetivo: Evaluar de manera integral el proceso de entrega de materias primas en la empresa, identificando áreas de mejora en la recepción, almacenamiento, preparación, transporte y coordinación interna.

N°	Aspectos para evaluar	Niveles					Observaciones
		Pésimo		Normal	Bueno		
		1	2	3	4	5	
Recepción de materias primas							
1	Proceso de recepción de materiales						
2	Eficiencia en la inspección de calidad						
3	Tiempo de espera en la recepción						
Almacenamiento de materias primas							
4	Organización del almacén						
5	Gestión de inventario						
6	Seguridad en el almacenamiento						
Preparación de pedidos							
7	Procesos de preparación de pedidos						
8	Tiempo necesario para preparar pedidos						
9	Exactitud en la preparación de pedidos						
Transporte y distribución							
10	Planificación de rutas						
11	Estado de los vehículos de transporte						
12	Puntualidad en las entregas						
Comunicación y coordinación							
13	Comunicación entre departamentos						
14	Resolución de imprevistos						
15	Retroalimentación de clientes						

Anexo 4 Formato de la encuesta

Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

Departamento de Postgrado

**Maestría en Administración de Empresas, mención en Dirección Estratégica de
Proyectos**

Encuesta dirigida a los clientes de la empresa

Buenos días/tardes. Se está trabajando en una investigación que tiene como propósito obtener retroalimentación directa de los clientes sobre su experiencia con el proceso de entrega de materias primas. Por tal motivo, se le pide su ayuda para que conteste algunas preguntas.

Pregunta 1.- Con qué frecuencia realiza pedidos de materia prima al mes?

Una vez

Dos veces

Tres veces

Cuatro veces

Más de cuatro veces

Pregunta 2.- ¿Qué tan satisfecho está con la puntualidad de la entrega de materias primas?

Muy satisfecho

Satisfecho

Ni satisfecho, ni insatisfecho

Insatisfecho

Muy Insatisfecho

Pregunta 3.- ¿Cómo considera la calidad de las materias primas recibidas?

Muy buenas

Buenas

Ni buenas, ni malas

Malas

Muy malas

Pregunta 4.- ¿Cómo calificaría la comunicación con nuestro equipo de ventas?

Muy buenas

Buenas

Ni buenas, ni malas

Malas

Muy malas

Pregunta 5.- ¿Recibe información clara y precisa sobre el estado de los pedidos y las fechas de entrega

La información que recibo es clara y precisa

La información es confusa

Debería mejorar la información

La información es clara

Es inadecuada la información

Pregunta 6.- ¿Cuáles son los aspectos negativos que ha experimentado en la entrega de materias primas?

Retrasos frecuentes en las entregas

Falta de comunicación sobre cambios en los plazos de entrega

Problema de calidad en algunas materias primas recibidas

Dificultades para acceder a la información actualizada sobre el estado de los pedidos
Inconsistencias en la disponibilidad de ciertas materias primas

Pregunta 7.- ¿Qué alternativas cree que podría mejorar el servicio de entrega de materias primas?

Implementar un sistema de seguimiento en tiempo real
Ofrecer opciones de entrega más flexibles
Mejorar la comunicación mediante canales online sobre el estado de los pedidos
Ampliar la red de distribución en diferentes ubicaciones
Aliarse con servicios de transporte externo para entregas eficientes.