



INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO TECNIEMPRESARIAL WISSEN

CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DUAL

TEMA:

"Propuesta de mejora para la gestión y manejo eficiente de la bodega de Lácteos San Antonio – Nutri en la ciudad de Guayaquil."

Tesis previa para la obtención del título de Tecnóloga en Administración Dual

Autor:

Maria Belen Quizhpi Sumba.

Tutor:

Eco. Carlos Peña.

Modalidad:

Dual.

Cuenca – Ecuador

2026

DEDICATORIA

Este trabajo realizado con esfuerzo, esta dedicado a Dios, a mis padres, familiares y amigos que de una u otra manera han contribuido para la realización de este proyecto de investigación.

A Dios

Por haberme permitido llegar hasta aquí y hacerme dado salud y fortaleza para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor, para sacar adelante esta investigación.

A mi madre Ilda

Por haberme apoyado, por sus consejos, por sus valores. Por motivarme y no permitirme rendirme, ser una persona de bien, pero mas que nada, por su amor.

A mi padre Rolando

Por su ejemplo de perseverancia y trabajo que me ha inculcado siempre, por el valor mostrado para seguir adelante y su amor.

A mis familiares

A mis hermanos con los cuales aprendí muchas cosas y por su apoyo incondicional y por siempre estar hay.

A mis maestros

Por haberme brindado con conocimiento y su apoyo durante todo este proceso.

Al economista Carlos Peña que fue un apoyo fundamental para lograr sacar adelante este trabajo.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la sabiduría para llegar hasta aquí y haber cumplido esta meta tan anhelada.

A mis padres y hermanos por sus palabras de aliento, confianza y por todo su apoyo.

De manera especial a mi tutor de tesis, el Eco. Carlos Peña, por su apoyo en el desarrollo de la tesis, a las personas que colaboraron de una u otra forma para la realización de este trabajo.

Al Instituto Tecnológico Wissen por haberme permitido cursar mis estudios con la guía de sus docentes y ser uno de los excelentes profesionales que educa esta prestigiosa institución.

A mi empresa formadora Lácteos San Antonio por haberme abierto la puerta y brindarme las facilidades necesarias para poder realizar la presente investigación y permitirme desarrollar y aplicar mis conocimientos en el mundo real del entorno laboral.

Gracias a todos!!!

SUMMARY	13
INTRODUCCIÓN	14
CAPITULO 1.....	15
1. INTRODUCCIÓN	15
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	17
1.3 OBJETIVO GENERAL	18
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
1.5 ALCANCE	19
1.6 LIMITACIONES	20
CAPITULO 2.....	21
2. MARCO TEORICO	21
2.1 ADMINISTRACIÓN	21
2.1.1 Planificación	22
2.1.2 Organización	23
2.1.3 Control	23
2.2 MARKETING	23
2.2.1 Canales de distribución.....	24
2.2.2 Estrategias comerciales.....	25
2.3 PRODUCCIÓN Y OPERACIONES.....	25

2.3.1	Procesos logísticos	26
2.3.2	Gestión de Inventarios	26
2.3.3	Logística y cadena de suministro.....	27
2.4	FINANZAS	28
2.4.1	Costos operativos	28
2.4.2	Presupuesto operativo.....	29
2.5	TALENTO HUMANO.....	29
2.5.1	Estructura y funciones del personal.....	30
2.5.2	Capacitación y desarrollo	30
2.5.3	Evaluación del desempeño.....	31
CAPITULO 3.....		32
3.	INFORMACIÓN DE LA EMPRESA	32
3.1	RESEÑA HISTÓRICA.....	32
3.2	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	34
3.3	ORGANIGRAMA	35
3.4	DESCRIPCIÓN DE LA BODEGA DE GUAYAQUIL.....	36
3.5	FUNCIÓN DE LA BODEGA	37
CAPITULO 4.....		38
4.	ANÁLISIS DE LA BODEGA	38
4.1	MARKETING	38

4.1.1	Canales de distribución y tipos de clientes	38
4.1.2	Cobertura geográfica	39
4.1.3	Participación en ventas nacionales	40
4.2	PRODUCCIÓN / OPERACIONES	40
4.2.1	Proceso de Despacho de Producto Terminado.....	41
4.2.2	Programación Diaria de Despachos	42
4.2.3	Despacho Nacional por el Canal Tradicional.	43
4.2.4	Control del inventario.	45
4.2.5	Proceso de Devoluciones.....	48
4.3	FINANZAS	49
4.3.1	Participación en ventas nacionales	50
4.3.2	Análisis de los costos principales.....	51
4.3.3	Relación entre eficiencia operativa y resultados financieros.....	52
4.4	TALENTO HUMANO.....	53
4.4.1	Estructura del personal.....	53
4.4.2	Evaluación de desempeño	54
4.4.3	Capacitación del personal	56
	CAPITULO 5.....	56

5. DIAGNOSTICO	56
5.1 Análisis FODA del Área de Marketing	56
5.2 Análisis FODA del Área de Producción y Operaciones.....	57
5.3 Análisis FODA – Área de Finanzas.....	58
5.4 ANÁLISIS FODA DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO.....	59
5.5 Priorización de Problemas	60
CAPITULO 6.....	62
6. PROPUESTA	62
6.1 Propuesta de mejora para el área de Marketing	62
6.1.1 Implementación de indicadores de servicio al cliente	62
6.1.2 Estrategia de crecimiento en la región Costa	63
6.2 Propuesta de Mejora para el área de Producción y Operaciones	63
6.2.1 Fortalecimiento del control de inventario bajo metodología FIFO	63
6.2.2 Implementación de KPIs logísticos	64
6.3 Propuesta de Mejora para el área Finanzas	64
6.3.1 Optimización del uso de transporte.....	64
6.3.2 Control de pérdidas por producto no conforme.....	65
6.4 Propuesta de Mejora para el área Talento Humano	66

6.4.1	Plan de capacitación focalizado para el personal operativo	66
6.4.2	Sistema de retroalimentación de desempeño	66
6.5	Plan de Acción	67
CAPITULO 7.....		68
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	68
7.1	CONCLUSIONES	68
7.2	RECOMENDACIONES.....	69
REFERENCIAS		70
ANEXOS.....		72

Índice de Tablas

<i>Tabla 1</i>	<i>Objetivos Específicos e Indicadores de Cumplimiento</i>	<i>18</i>
<i>Tabla 2</i>	<i>Técnicas de investigación y su aplicación.</i>	<i>21</i>
<i>Tabla 3</i>	<i>Canales de Distribución de la Bodega de Guayaquil</i>	<i>38</i>
<i>Tabla 4</i>	<i>Participación de ventas de la Bodega Guayaquil vs. ventas nacionales</i>	<i>40</i>
<i>Tabla 5</i>	<i>Principales rubros de costo de la Bodega Guayaquil</i>	<i>50</i>
<i>Tabla 6</i>	<i>Estructura del personal de la Bodega Guayaquil</i>	<i>53</i>
<i>Tabla 7</i>	<i>Resultados de evaluación de desempeño en el Área Logística y Abastecimiento</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 8</i>	<i>Matriz FODA de Marketing en la Bodega Guayaquil</i>	<i>57</i>
<i>Tabla 9</i>	<i>Matriz FODA de Producción y Operaciones de la Bodega Guayaquil</i>	<i>58</i>
<i>Tabla 10</i>	<i>Matriz FODA de Finanzas en la Bodega Guayaquil</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 11</i>	<i>Matriz FODA de Talento Humano en la Bodega Guayaquil</i>	<i>60</i>

Tabla 12 Priorización de problemas.	60
Tabla 13 Análisis costo-beneficio de la propuesta de optimización de transporte	65
Tabla 14 Plan de Acción de la Propuesta de mejora Bodega Guayaquil	67

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Organigrama Institucional de Lácteos San Antonio.....	35
--	----

Índice de Figuras

Figura 1 Gestión de Despacho de Producto Terminado	41
Figura 2 Programación Diaria de Despachos	42
Figura 3: Despacho Nacional por el Canal Tradicional.....	43
Figura 4 Proceso de Cuadre de Inventario	46
Figura 5 Proceso de Devoluciones de Centros de Distribución.....	48

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo diseñar una propuesta de mejora para la gestión y manejo eficiente de la bodega de Guayaquil de Lácteos San Antonio C.A. – Nutri, empresa ecuatoriana líder en la producción y comercialización de productos lácteos derivados con más de 50 años de trayectoria. La bodega de Guayaquil constituye el principal centro de distribución de la empresa en la región Costa, generando un volumen de ventas de \$2,448,324.79, equivalente al 1.38% de las ventas nacionales.

La investigación es de tipo descriptivo con enfoque mixto, y utilizó como técnicas la revisión documental de flujogramas de procesos, el análisis de la evaluación de desempeño 2025-2026 del personal, los registros de costos de transporte enero-julio 2025 y entrevistas informales con el equipo de la empresa. El análisis se estructuró en cuatro áreas funcionales que fueron materias núcleo a lo largo de la carrera: Marketing, Producción y Operaciones, Finanzas y Talento Humano.

Los principales hallazgos indican que, si bien la bodega cuenta con procesos logísticos documentados y un sistema de gestión SAP, el personal operativo del área de Logística y Abastecimiento presenta los puntajes más bajos en la evaluación de desempeño, con debilidades en iniciativa, trabajo en equipo y organización. Adicionalmente, el análisis de costos de transporte revela un gasto total de \$14,341.91 en 37 viajes realizados durante el período enero-julio 2025, con oportunidades concretas de optimización en la planificación de flota y rutas.

La propuesta de mejora incluye acciones concretas en las cuatro áreas funcionales, con énfasis en la capacitación del personal operativo, la implementación de indicadores de gestión, la

optimización de rutas de distribución y el fortalecimiento del control de inventario bajo metodología FIFO.

Palabras clave: gestión logística, bodega de distribución, propuesta de mejora, talento humano, inventario, cadena de frío, costos de transporte, Lácteos San Antonio.

SUMMARY

The objective of this research is to design an improvement proposal for the efficient management of the Guayaquil warehouse of Lácteos San Antonio C.A. – Nutri, an Ecuadorian company and leader in the production and commercialization of dairy products with more than 50 years of history. The Guayaquil warehouse is the company's main distribution center in the Coast region, generating a sales volume of \$2,448,324.79, equivalent to 1.38% of national sales.

The research is descriptive with a mixed approach and used as techniques the documentary review of process flowcharts, the analysis of the 2025-2026 staff performance evaluation, transport cost records from January to July 2025, and informal interviews with company staff. The analysis was structured around four functional areas that were core subjects throughout the degree program: Marketing, Production and Operations, Finance, and Human Resources.

The main findings indicate that, although the warehouse has documented logistics processes and a SAP management system, the operational staff in the Logistics and Supply area obtained the lowest scores in the performance evaluation, with weaknesses in initiative, teamwork, and organization. Additionally, the transport cost analysis reveals a total expenditure of \$14,341.91 in 37 trips made during the January-July 2025 period, with concrete opportunities for optimization in fleet and route planning.

The improvement proposal includes concrete actions in the four functional areas, with emphasis on operational staff training, implementation of management indicators, optimization of distribution routes, and strengthening of inventory control under the FIFO methodology.

Keywords: logistics management, distribution warehouse, improvement proposal, human resources, inventory, cold chain, transport costs, Lácteos San Antonio.

INTRODUCCIÓN

La gestión eficiente de los procesos logísticos en los centros de distribución compone unos de los factores más importantes para la competitividad de las empresas de productos de consumo masivo. En un ambiente donde la rapidez de la entrega, disponibilidad del producto y reducción de costos operativos son exigencias cada vez mas altas, la bodega de Guayaquil juega un papel importante más allá del almacenamiento del producto.

En el presente trabajo de investigación se desarrolla en el marco de la carrera de Administración Dual del Instituto Tecnológico Tecniempresarial Wissen y tiene como escenario a la Bodega de Guayaquil. Esta empresa con más de 50 años en el mercado ecuatoriano, una de las principales empresas productoras y comercializadoras de leche y productos derivados del país, la cuya su marca Nutri se encuentra posicionada a nivel nacional.

La bodega de Guayaquil ejecuta como el principal centro de distribución de Lácteos San Antonio C.A. en la región costa, siendo la responsable de recibir el producto proveniente de las plantas de producción de Cuenca y Cañar, almacenar con las condiciones adecuadas de la cadena de frío, despacharlos hacia los distintos canales de distribución en el que opera la empresa. Durante el 2025 la bodega genero \$2,448,324,79 de ventas, es decir 1.38% de ventas nacionales, lo que refleja un alto potencial y crecimiento.

Sin embargo, como en muchas bodegas de distribución del sector, la Bodega de Guayaquil enfrenta desafíos operativos que limita su eficiencia como: procesos que requieren mayor estandarización, necesidades de capacitación del personal, oportunidades de mejor en el control de inventario y la gestión de devoluciones. Estos hallazgos, son identificados a través del análisis de procesos documentados y de la evaluación de desempeño del personal, que constituyen al punto de partida la presente propuesta de mejora.

El trabajo se estructura de 7 capítulos: en el Capítulo 1 se presenta el planteamiento del problema, la justificación, los objetivos, el alcance, las limitaciones y la metodología; en el capítulo 2 se desarrolla el marco teórico fundamental de análisis; en el capítulo 3 se describe la empresa y la bodega de estudio; en el capítulo 4 se presenta el análisis por áreas funcionales; en el capítulo 5 se desarrolla el diagnóstico mediante la herramienta FODA; en el capítulo 6 se presenta la propuesta de mejora y en el capítulo 7 se expone las conclusiones y recomendaciones en base a la investigación realizada.

CAPITULO 1

1. INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Lácteos San Antonio C.A es una empresa ecuatoriana con mas de 50 años de presencia en el mercado nacional, cuya operación logística se apoya en una red de centros de distribución regionales que permiten de esta manera llegar a consumidores al largo del país. La Bodega de

Guayaquil ubicada en la parroquia Pascuales, constituye al eje de distribución de producto en la región Costa, atendiendo simultáneamente a los canales tradicionales, modernos y distribuidores nacionales.

A pesar de la importancia de esta bodega, se han identificado una serie de situaciones que limitan su eficiencia operativa y de no ser atendidas oportunamente, pueden afectar la calidad del servicio al cliente y la rentabilidad del trabajo. En primer lugar, el análisis de los procesos logísticos revela que, si bien existen flujogramas documentados para los principales procesos, la ejecución de estos depende en gran medida de la coordinación manual entre actores, lo que genera riesgos de error en el despacho y en el control de inventario.

En segundo lugar, los resultados de la evaluación de desempeño 2025-2026 del personal de la bodega evidencian que los tres colaboradores del área de Logística y Abastecimiento, es decir, el Facturador, el Operativo de Logística y el Bodeguero, obtuvieron los puntajes más bajos de toda la evaluación, con calificaciones de 79.00, 74.53 y 70.00 respectivamente. Las dimensiones con mayor debilidad son la iniciativa, el trabajo en equipo y la organización, competencias fundamentales para la correcta ejecución de los procesos operativos de la bodega.

En tercer lugar, la bodega maneja productos lácteos con fecha de vencimiento que requieren una gestión rigurosa de inventario bajo metodología FIFO, un control estricto de las condiciones de temperatura y un proceso eficiente de gestión de devoluciones y productos no conformes. La ausencia de mejoras en estos procesos puede traducirse en pérdidas económicas por productos no conformes, diferencias de inventario y costos operativos elevados.

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La presente investigación se justifica desde tres perspectivas complementarias: la importancia empresarial, el aporte académico y la aplicación práctica del conocimiento adquirido en la Carrera de Administración Dual.

Desde el punto de vista empresarial, la bodega de Guayaquil de Lácteos San Antonio C.A. representa un punto importante de distribución que genera un volumen de ventas de \$2,448,324.79, equivalente al 1.38% de las ventas nacionales de la empresa. Este porcentaje, si bien refleja el tamaño actual de la operación costera, evidencia un alto potencial de crecimiento en una región con una población superior a los cuatro millones de habitantes. Mejorar la eficiencia operativa de la bodega contribuiría directamente a incrementar la capacidad de atención al mercado, reducir costos operativos y fortalecer la posición competitiva de la empresa en la región Costa.

Desde el punto de vista del talento humano, los resultados de la evaluación de desempeño 2025-2026 muestran que el personal directamente vinculado a las operaciones de la bodega presenta oportunidades de mejora en dimensiones clave como iniciativa, trabajo en equipo y organización. Una propuesta de mejora que incluya un plan de capacitación fortaleciendo en estas competencias favorecerá al desarrollo profesional del equipo operativo y a la reducción de errores en los procesos de despacho, inventario y devoluciones.

Desde el punto de vista académico, esta investigación aplica los conocimientos adquiridos en la Carrera de Administración Dual en un caso real, integrando las cuatro áreas funcionales del conocimiento administrativo: Marketing, Producción y Operaciones, Finanzas y Talento Humano. La metodología utilizada es la revisión de documentos internos y el análisis de datos reales de la

empresa, permite generar una propuesta fundamentada y aplicable que añade valor tanto a la empresa como al proceso formativo.

1.3 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta de mejora para la gestión y manejo eficiente de la bodega de Guayaquil de Lácteos San Antonio C.A., mediante el análisis integral de sus procesos logísticos, comerciales, financieros y de talento humano, con el propósito de optimizar la eficiencia operativa, reducir los costos de transporte y fortalecer las competencias del equipo operativo.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos de la presente investigación, junto con los indicadores que permiten medir su cumplimiento, son los siguientes:

Tabla 1 *Objetivos Específicos e Indicadores de Cumplimiento*

OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO (KPI)
Diagnosticar la situación actual de la bodega de Guayaquil mediante el análisis de sus procesos logísticos, comerciales, financieros y de talento humano.	Número de áreas funcionales analizadas con una de meta: 4 de 4. Número de procesos documentados identificados con una meta de 5 flujogramas.

Identificar las principales oportunidades de mejora en la gestión de inventario, el despacho, el control de devoluciones y el desempeño del personal.	Número de problemas priorizados identificados con una meta de mínimo 5. Puntaje mínimo del personal de logística en evaluación con una referencia de 70.00.
Diseñar una propuesta de mejora por áreas funcionales que optimice los procesos logísticos, fortalezca competencias del equipo y reduzca costos.	Número de propuestas concretas por área con una meta de mínimo 2 por área. Reducción estimada de costos de transporte con una meta de $\geq 10\%$ del promedio mensual de \$2,048.84.
Elaborar un plan de acción con actividades, responsables y plazos definidos que facilite la implementación y monitoreo de las mejoras propuestas.	Número de actividades con responsable y plazo asignados con una meta de 100%. Porcentaje de actividades de prioridad Alta con plazo ≤ 1 mes.

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: De la Autora.

1.5 ALCANCE

El presente estudio se enfoca en el análisis de los procesos logísticos y de gestión que se desarrollan en la bodega de Guayaquil de Lácteos San Antonio C.A, específicamente en las actividades de recepción de producto terminado, almacenamiento en cadena de frío, control de inventario, programación y ejecución de despachos, y gestión de devoluciones y productos no conformes.

El análisis abarca las cuatro áreas funcionales establecidas en la estructura de la investigación: Marketing, considerando los canales de distribución y el comportamiento de las ventas en la región; Producción y Operaciones, con análisis de los procesos logísticos documentados mediante flujogramas; Finanzas, evaluando los costos operativos y la participación de las ventas de Guayaquil en el total nacional; y Talento Humano, analizando la estructura del personal y los resultados mediante la evaluación de desempeño 2025-2026.

La investigación involucra al personal operativo y a las jefaturas del área de Logística y Abastecimiento de la empresa, así como a los departamentos de Comercial, Finanzas y Talento Humano que coordinan con la bodega de Guayaquil desde la planta de Cuenca. Los resultados y propuestas se ajustan específicamente a la bodega de Guayaquil.

1.6 LIMITACIONES

La presente investigación es de tipo descriptivo con enfoque mixto. Es descriptiva porque caracteriza la situación actual de la bodega de Guayaquil de Lácteos San Antonio C.A. en sus cuatro áreas funcionales: Marketing, Producción y Operaciones, Finanzas y Talento Humano, sin manipular variables, sino analizando los procesos y el desempeño tal como se presentan la situación. El enfoque es mixto porque combina métodos cualitativos, como la revisión documental de flujogramas, entrevistas informales y observación, con métodos cuantitativos, como el análisis de los resultados de la evaluación de desempeño 2025-2026 y los registros reales de costos de transporte del período enero–julio 2025.

Las técnicas de investigación utilizadas y su formalización son las siguientes:

Tabla 2 *Técnicas de investigación y su aplicación.*

TÉCNICA	DESCRIPCIÓN	EVIDENCIA / FUENTE
Revisión documental	Análisis de flujogramas de procesos logísticos, evaluación de desempeño 2025-2026 y certificado SRI.	Departamento de Logística y RRHH de Lácteos San Antonio C.A.
Entrevistas informales	Consultas directas al personal de Logística, Comercial, RRHH y Auditoría Interna sobre la operación de la bodega.	Personal de planta Cuenca con coordinación directa con bodega Guayaquil.
Análisis cuantitativo de datos	Procesamiento de datos numéricos: puntajes de desempeño, costos de transporte (37 viajes, \$14,341.91) y ventas (\$2,448,324.79).	Registros del sistema SAP y archivo Excel de costos de transporte ene-jul 2025.
Observación directa	Observación del funcionamiento del sistema SAP y la dinámica de coordinación entre planta Cuenca y bodega Guayaquil.	Planta de producción Cuenca durante período de prácticas duales.

***Fuente:** Investigación de campo*

***Elaboración:** De la Autora.*

CAPITULO 2

2. MARCO TEORICO

2.1 ADMINISTRACIÓN

La administración es una disciplina que orienta el funcionamiento de cualquier organización, independiente de su tamaño o sector. Según Robbins y Coutler (2018), la

administración se define como un proceso de coordinar y supervisar las actividades laborales de otras personas que realicen de manera eficiente y eficaz. Esta definición destaca elementos como la eficiencia que se basa en realizar las cosas adecuadamente con el mínimo de los recursos, mientras que la eficacia es alcanzar los objetivos organizacionales.

De acuerdo operaciones logísticas, la administración integra áreas como recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales disponibles para cumplir con los objetivos de la organización. Koontz et al. (2012) señala que el proceso administrativo comprende funciones básicas que desarrollan de manera independiente.

2.1.1 Planificación

La planificación constituye el primer paso del proceso administrativo que se basa en establecer objetivos de la organización y buscar la mejor manera para poder cumplirlos. Para Chiavenato (2019), planificar con anticipación a lo que se quiere lograr, como se va a lograr, cuando y con que recursos. En caso a la bodega de Lácteos San Antonio, la planificación se realiza mediante la planificación diaria de despachos, la gestión de rutas de distribución y la proyección de inventario necesario para atender la demanda de los clientes.

Una planificación correcta en el área de logística evita las necesidades de stock, coordinar el uso de transporte, y reduce el tiempo de respuesta al cliente. De acuerdo con Ballou (2004), la planificación logística debe de abarcar desde la adquisición de materiales hasta la entrega del producto al consumidor, garantizando la continuidad de la cadena de suministro.

2.1.2 Organización

La organización como función administrativa hace referencia a la estructuración de recursos y actividades de la empresa para lograr los fines propuestos. Robbins y Coulter (2018) define que la organización como el proyecto que consiste en determinar que tareas hay que hacer, quiénes las hace, como se agrupan, quienes rinden cuentas a quien y donde se toman las decisiones. En el contorno de la bodega de Guayaquil, la organización se refleja en la definición de cargos, cada uno con responsabilidades específicas que contribuyan al funcionamiento del sistema.

2.1.3 Control

El control permite verificar que las actividades realizadas, se ajusten a lo planificado y evitar desviaciones. Según Chiavenato (2019), el control administrativo implica tres pasos fundamentales: establecer estándares de desempeño, medir el desempeño real y compararlo con los estándares, y de esta manera tomar acciones correctivas cuando sea necesario. En la bodega de Guayaquil el control se aplica a través de monitoreo de inventarios, la revisión de tasas de cumplimiento en despachos y seguimiento de productos no conforme.

2.2 MARKETING

El marketing es un área fundamental. Kotler y Armstrong (2017) definen el marketing como el proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones con ellos para obtener a cambio valor de los clientes. Siendo orientada a cliente especialmente para empresas del sector de consumo masivo. Dicha operación se requiere en Guayaquil la gestión eficiente en relación con los distribuidores, supermercados y tiendas de barrio.

En el sector de productos lácteos, el marketing implica la disponibilidad del producto en el punto de venta en las condiciones adecuadas en calidad y cantidad. La bodega es la encargada de que los productos lleguen en buenas condiciones y al tiempo adecuado.

2.2.1 Canales de distribución

Los canales de distribución son el conjunto de distribución que participan en el proceso para permitir que el producto llegue al consumidor. Según Kotler y Keller (2016), un canal de distribución puede definirse como el camino que sigue un producto desde el productor hasta el consumidor final.

Para empresas de consumo masivo como Lácteos San Antonio, la gestión de canales de distribución es importante. Lamb et al. (2017) identifican tres tipos principales de canales en este sector: el canal tradicional, compuesto por tiendas de barrio, el canal moderno, conformado por supermercados e hipermercados; y el canal institucional, integrado por restaurantes, hoteles y comedores. Cada canal presenta características y exigencias distintas en cuanto a frecuencia de entrega, volumen de pedidos y condiciones de conservación del producto.

La bodega de Guayaquil opera regional, atendiendo simultáneamente estos distintos canales con productos que requieren cadena de frío. Esto implica una coordinación logística para garantizar la integridad del producto desde el almacenamiento hasta la entrega al cliente.

2.2.2 Estrategias comerciales

Las estrategias comerciales son un conjunto de decisiones y acciones destinadas a incrementar las ventas y posicionar la marca en el mercado. De acuerdo con Ferrell y Hartline (2018), las estrategias comerciales incluyen decisiones sobre precios, promociones, políticas de crédito y condiciones de entrega, todas las cuales tienen un impacto directo en la satisfacción del cliente.

De acuerdo con la bodega de Guayaquil, las estrategias comerciales realizan en las políticas por atención de canal, descuentos por volumen y la frecuencia de visita a los clientes. Según Kotler y Armstrong (2017), una estrategia comercial efectiva debe equilibrar los objetivos de ventas con la capacidad operativa de la empresa, evitando comprometer la calidad del servicio o producto.

2.3 PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

La gestión de operaciones se compone en el diseño, la dirección y el control sistemático de procesos que transforma los insumos en productos. Krajewski et al. (2013) definen la administración de operaciones como la dirección y el control de los procesos mediante los cuales los insumos se convierte en el producto final. En caso de la bodega de Guayaquil se basa en la recepción, almacenamiento, control de inventario y despacho. Los cuales deben realizarse para de esta manera el producto llegue a las manos del cliente.

Para Chase et al. (2009), la eficiencia operativa en centros de distribución depende directamente de la estandarización de procesos, la capacitación del personal y el uso adecuado de

tecnología de información. La integración de estos tres elementos permite reducir errores, minimizar tiempos de respuesta y optimizar el uso de los recursos disponibles.

2.3.1 Procesos logísticos.

Un proceso logístico es un conjunto de entradas y salidas de valor para que el producto llegue al cliente. Según Bowersox et al. (2007), los procesos logísticos en un centro de distribución incluyen la recepción de mercadería, la verificación de calidad y cantidad, el almacenamiento en las condiciones adecuadas, el picking o preparación de pedidos y el despacho con la documentación correspondiente.

La estandarización permite asegurar la estabilidad en la operación. De acuerdo con Ballou (2004), la documentación de procesos permite identificar cuellos de botella, eliminar actividades que no agregan valor y establecer indicadores de desempeño que faciliten la mejora continua. En Lácteos San Antonio el uso del sistema SAP representa un proceso estandarizado tanto para la gestión de entregas como para el control de inventarios.

2.3.2 Gestión de Inventarios

La gestión del inventario es uno de los componentes mas importantes para la administración de operaciones. Chase et al. (2009) definen el inventario como la cantidad de cualquier artículo o recurso usado en una organización, y la gestión de inventarios como la administración de esa cantidad para satisfacer la demanda al menor costo posible.

Existen métodos como la FIFO (First In.First Out) que son utilizados para en control de inventarios en base a la fecha de vencimiento. Según Krajewski et al. (2013), el FIFO garantiza que los productos más antiguos sean despachados primero, reduciendo las pérdidas por caducidad. Complementariamente, el uso de sistemas ERP como SAP permite realizar conteos virtuales en tiempo real, facilitando la detección temprana de diferencias de inventario y la toma de decisiones oportunas.

A diferencia de inventario, es decir las diferencias que existen el stock físico y en el sistema, constituye un indicador de eficiencia operativa. Ballou (2004) señala que estas diferencias pueden originarse por errores en el picking, devoluciones no registradas, productos dañados o faltantes durante el transporte, por lo que su seguimiento y análisis es esencial para implementar medidas correctivas.

2.3.3 Logística y cadena de suministro.

La logística define por un detallado proceso de planificar para que el producto satisfaga los requerimientos del cliente. Según el Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP, 2013), la logística es una parte de la cadena de suministro que se encarga de la planificación, ejecución y control del movimiento y almacenamiento eficiente de bienes y servicios.

Para empresas como Lácteos San Antonio debido a su consumo masivo de productos refrigerados, la cadena de frío se considera un desafío. Bowersox et al. (2007) establecen que la cadena de frío requiere el mantenimiento de condiciones de temperatura controlada en cada eslabón, desde la producción hasta la entrega al cliente final. Un fallo en cualquier punto de esta

cadena puede comprometer la calidad del producto y generar pérdidas económicas significativas, además de afectar la confianza del consumidor.

2.4 FINANZAS

Las finanzas empresariales se enfocan en la obtención, gestión y asignación de recursos económicos de la empresa con el objetivo de maximizar el valor actual. Gitman y Zutter (2016) definen las finanzas como el arte y la ciencia de administrar el dinero, lo que incluye la toma de decisiones sobre inversión, financiamiento y distribución de recursos. De acuerdo con la bodega de Guayaquil las finanzas se vinculan directamente con la gestión de costos operativos, presupuesto y la rentabilidad de las operaciones.

2.4.1 Costos operativos

Los costos operativos son aquellos gastos que la empresa lleva a cabo en sus actividades diarias. Horngren et al. (2012) clasifican los costos en fijos, que no varían con el nivel de actividad, y variables, que cambian en función del volumen de operaciones. En la bodega de Guayaquil incluye como energía eléctrica, arriendo de instalaciones o pérdidas por productos no conformes.

El análisis y control de los costos operativos es necesario para ver la sostenibilidad financiera. Según Hansen y Mowen (2019), la reducción de costos operativos no debe comprometer la calidad del servicio, sino lograrse a través de la mejora de procesos, la optimización del uso de recursos y la eliminación de desperdicios. En el sector logístico, el transporte y la gestión de inventarios tiene mayor peso por lo que su optimización llega a tener una rentabilidad global.

2.4.2 Presupuesto operativo

Es una herramienta de planificación financiera que ayuda a establecer los ingresos y gastos esperados en un periodo determinado. Gitman y Zutter (2016) señalan que el presupuesto cumple una doble función: por un lado, orienta la toma de decisiones al establecer metas financieras concretas; por otro, sirve como estándar de comparación para evaluar el desempeño real de la organización.

En el contexto con la bodega de Guayaquil. El presupuesto operativo permite asegurar los recursos de manera eficiente. Horngren et al. (2012) destacan que el control presupuestario, entendido como la comparación sistemática entre el presupuesto y los resultados reales, es un mecanismo esencial para identificar ineficiencias y tomar acciones correctivas oportunas.

2.5 TALENTO HUMANO

La gestión del talento humano es el proceso que comprende la organización y control de las personas que forman parte de una empresa o organización, con el objetivo de maximizar su desempeño. Chiavenato (2019) señala que las personas constituyen el principal activo de las organizaciones y que su gestión adecuada determina en gran medida el éxito o fracaso de cualquier estrategia empresarial.

En el área de logística y la gestión de bodegas, el talento humano requiere de una relevancia, debido a que la eficiencia de procesos depende de las competencias, actitudes y compromiso del equipo de trabajo. Según Dessler y Varela (2017), una gestión efectiva del talento humano en

entornos operativos debe contemplar la selección adecuada del personal, la inducción oportuna, la capacitación continua y la evaluación sistemática del desempeño.

2.5.1 Estructura y funciones del personal

La estructura organizacional se define de la forma en las que se distribuye los cargos y responsabilidades. Robbins y Coulter (2018) afirman que una estructura bien definida facilita la coordinación entre áreas, reduce la duplicidad de funciones y clarifica las líneas de comunicación y rendición de cuentas. En la bodega de Guayaquil la distribución incluye en posiciones como supervisor de bodega, operadores de despacho y recepción, auxiliares de inventarios, facturadores y choferes, cada uno con sus funciones y cargos.

La descripción de funciones contribuye tanto a la eficiencia como también a la evaluación del desempeño en que se puede identificar de mejor manera las necesidades de capacidades. Chiavenato (2019) destaca que el análisis y descripción de puestos es la base sobre la cual se construyen todos los demás procesos de gestión del talento humano.

2.5.2 Capacitación y desarrollo

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, mediante el cual el personal adquiere conocimientos y habilidades técnicas para mejorar su eficiencia. Según Dessler y Varela (2017), un programa de capacitación efectivo debe estar basado en un diagnóstico previo de necesidades, debe tener objetivos claros y medibles, y debe incluir mecanismos de evaluación que permitan verificar la transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo.

En relación con la bodega de Guayaquil, la capacitación es importante en áreas como el manejo del sistema SAP, normas de higiene y manipulación de alimentos, gestión de cadena de frío, etc. Werther y Davis (2014) señalan que la inversión en capacitación reduce los errores operativos, disminuye la rotación de personal y mejora la satisfacción laboral, lo que se traduce en beneficios económicos concretos para la organización.

2.5.3 Evaluación del desempeño

Es el proceso mediante el cual se mide y se valora la conducta profesional y el rendimiento de cada colaborador de la empresa. Chiavenato (2019) define la evaluación del desempeño como una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro, proceso que es dinámico ya que las personas son siempre evaluadas, con cierta continuidad, formal o informalmente, en las organizaciones.

Para el personal operativo de la bodega de Guayaquil, los indicadores de desempeño incluyen la precisión en el picking, el cumplimiento de los tiempos de despacho, la tasa de errores en el inventario y el cumplimiento de las normas de seguridad. Dessler y Varela (2017) recomiendan que la evaluación del desempeño se realice de manera periódica, con retroalimentación constructiva al colaborador, y que sus resultados se utilicen para tomar decisiones informadas sobre capacitación, promociones y reconocimientos.

CAPITULO 3

3. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

3.1 RESEÑA HISTÓRICA

La empresa Lácteos San Antonio C.A, conocida por su marca Nutri. se funda en el año 1975 en el cantón Cañar, bajo la iniciativa y gestión de don Alejandrino Moncayo Alvarado, a quien gracias a su visión empresarial y capacidad de liderazgo, logró agrupar a un pequeño número de ganaderos de la región con el objetivo de impulsar la producción y comercialización de leche cruda.

En sus inicios, la empresa contó con el apoyo del Municipio de Guayaquil, lo que permitió acopiar aproximadamente 6.000 litros diarios de leche cruda, volumen que era comercializado principalmente hacia la ciudad de Guayaquil.

Cinco años más tarde, la organización dio un paso importante en su proceso de industrialización, iniciando la construcción de su primera planta de procesamiento, con una capacidad de 2.000 litros por hora. Juntamente con su primera máquina envasadora de leche en presentación Pure Pak. Sin embargo esta presentación no alcanzó la aceptación esperada en el mercado.

Ante esta situación, en el año 1983 la empresa lanzó una nueva presentación de leche pasteurizada en funda de polietileno de un litro, producto que obtuvo una demanda significativa en las ciudades como Cuenca, Durán y Guayaquil, de esta manera estabilizando su posicionamiento comercial.

Para el año 1990, las operaciones de la planta San Antonio se encontraban fortalecidas, evidenciándose mejoras notables en infraestructura y capacidad productiva. La producción diaria de leche alcanzaba aproximadamente los 50.000 litros. Asimismo, se diversificó la línea de productos con la incorporación de yogur, mantequilla, queso y la línea Nutri infantil.

Debido al éxito alcanzado con la comercialización de la leche pasteurizada en funda, en 1997 la empresa tomó la decisión estratégica de ampliar su cobertura geográfica mediante la construcción de una segunda planta de procesamiento ubicada en el Parque Industrial de Cuenca. Desde dicha instalación se atendería a las provincias de Azuay, El Oro y Loja, mientras que la planta San Antonio continuaría abasteciendo a las provincias de Guayas y Cañar.

Posteriormente, en 1999, la empresa emprendió un nuevo desafío con la adquisición de su primera envasadora aséptica y un equipo de procesamiento UHT Tetra Pak, permitiendo la producción de leche de larga duración.

Este proyecto se desarrolló en un contexto complejo, caracterizado por la presencia de marcas competidoras fuertemente posicionadas y por la crisis bancaria que atravesaba el país en ese período, factores que representaron una amenaza para su consolidación. Sin embargo, gracias al esfuerzo conjunto del equipo directivo y de sus colaboradores, se logró estabilizar la producción semanal en aproximadamente 12.000 litros en envases Tetra Pak.

Para el año 2005, la empresa alcanzó una producción diaria cercana a los 80.000 litros de leche, contando con cinco máquinas envasadoras asépticas, un tanque de almacenamiento aséptico y un portafolio de 22 productos. Debido a la creciente demanda del mercado y a la insuficiente capacidad instalada, se decidió incorporar un segundo equipo de proceso y una envasadora aséptica

de última generación, ampliando así su capacidad de procesamiento a 22.000 litros diarios adicionales (Pinos, 2020).

En el 2022 Nutri inicia con un nuevo capítulo de sostenibilidad con la instalación de una planta fotovoltaica con 2.222 paneles solares.

En el 2023 se inicia la construcción de una nueva planta de leche en polvo equipada con maquinaria d vanguardia capaz de pulverizar hasta 200.000 litros de leche diarios.

Recientemente la empresa celebro sus 50 años de trayectoria institucional, diversifico su catálogo con leches, yogures, quesos y bebidas.

3.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Misión:

Lácteos San Antonio C.A tiene como misión producir y comercializar productos lácteos de alta calidad, cumpliendo con estándares de inocuidad, eficiencia y responsabilidad, con el propósito de satisfacer las necesidades nutricionales de sus clientes y consumidores. Para de esta manera garantizar procesos productivos y de distribución eficientes, apoyando en el desarrollo del sector ganadero y de esta manera contribuir al bienestar de la comunidad.

Visión:

Ser una empresa líder y competitiva a nivel nacional en la producción y comercialización de productos lácteos, ser reconocida por la calidad de sus productos, la innovación tecnológica de

sus procesos, la eficiencia de su cadena de distribución, y con el compromiso con la satisfacción al cliente.

Valores:

Lácteos San Antonio C.A se identifica por los siguientes valores:

Integridad: Siendo coherentes entre lo que debemos hacer y lo que en realidad hacemos en el ejercicio de nuestras actividades; siendo este valor la base que nos hace creíbles.

Pasión: Realizando nuestro trabajo con amor, entusiasmo y dedicación, buscando la excelencia en cada acción que efectuamos, aprovechando las nuevas experiencias y conocimientos para realizarlo de manera óptima.

Compromiso: Comprometidos con el desarrollo y crecimiento de la empresa y su gente. Sentimos que con nuestro trabajo contribuimos al bienestar de nuestros clientes.

3.3 ORGANIGRAMA

Organigrama Institucional

Ilustración 1 *Organigrama Institucional de Lácteos San Antonio.*

12 y medio, Mazana 40, Parroquia Pascuales, Cantón Guayaquil, Provincia del Guayas. Como referencia junto a la Estación Metrobastión de la Metrovía, La bodega se encuentra registrado en el Servicio de Rentas Internas con el RUC 0390011024001 y esta activo desde el 3 de marzo de 2022.

Esta bodega funciona como el principal centro de distribución de Lácteos San Antonio C.A. en la región Costa, siendo el encargado de recibir el producto proveniente de la planta de Cuenca y de Cañar, almacenarlo en condiciones apropiadas de temperatura y de distribuirlo hacia los diferentes canales existentes que la empresa en el Guayas y zonas aledañas.

3.5 FUNCIÓN DE LA BODEGA

La bodega de Guayaquil cumple con papel importante dentro de la cadena de suministro de Lácteos San Antonio C.A, conectando la operación centralizada en Cuenca con el mercado de la región Costa. Sus principales funciones es la recepción del producto y verificar que el producto este en buenas condiciones, almacenar los productos en con la cadena de frio correspondiente, la programación de despachos para que los productos puedan llegar a los clientes mediante diferentes canales ya sea el tradicional, moderno o distribuidores nacionales, como de igual manera con el producto no conforme.

En términos comerciales, la bodega de Guayaquil durante el periodo analizado genero un total de ventas de \$2,448,324.79, es decir que apporto el 1.3% de total de ventas nacionales, ascendiendo \$177,274,070.92. Dicho valor es el que la bodega de Guayaquil opera de acuerdo con

punto de distribución que mayor relevancia debido a su tamaño y porcentaje de mercado en la región Costa.

CAPITULO 4

4. ANALISIS DE LA BODEGA

4.1 MARKETING

El análisis del área de Marketing de la bodega de Guayaquil comprende el estudio de los canales de distribución que opera la empresa en la región Costa, los tipos que atiende, la cobertura geográfica de sus rutas de entrega y las estrategias comerciales aplicadas para de esta manera garantizar los productos Nutri se encuentren disponibles en el mercado de Guayaquil y en zonas cercanas.

4.1.1 Canales de distribución y tipos de clientes

La bodega de Guayaquil de Lácteos San Antonio C.A, atiende tres canales de distribución principales, cada uno con características y exigencias distintas en cuanto a la frecuencia de entrega, volumen de pedido y condiciones de conservación del producto.

Tabla 3 *Canales de Distribución de la Bodega de Guayaquil*

CANAL	TIPOS DE CLIENTES	CARACTERÍSTICAS
Canal Tradicional	Tiendas de barrio, abarrotes, minimarkets, distribuidores minoristas	Alta frecuencia de entrega Pedidos de menor volumen Cobertura urbana y periférica

Canal Moderno	Supermercados, hipermercados, cadenas de autoservicio	Pedidos programados Mayor volumen Requisitos estrictos de presentación y documentación
Canal Nacional / Distribuidores	Distribuidores regionales, mayoristas, canal institucional	Pedidos de gran volumen Entregas programadas. Cobertura a zonas alejadas de Guayaquil

***Fuente:** Investigación de campo*

***Elaboración:** De la Autora.*

4.1.2 Cobertura geográfica

La bodega de Guayaquil, ubicada en la Parroquia Pascuales en el norte de la ciudad, maneja como el centro de distribución para la región Costa de Lácteos San Antonio C.A. Su posición geográfica importante le permite cubrir las principales zonas urbanas de Guayaquil, así como cantones aledaños de la provincia del Guayas. La distribución se realiza mediante rutas establecidas por zonas geográficas, las cuales son programadas diariamente por el programador logístico a través del sistema SAP, considerando la capacidad de la flota vehicular disponible y la demanda de cada zona, como también de esta manera tener disponible el producto disponible para el cliente.

La cobertura de la bodega abarca las zonas norte, centro y sur de Guayaquil, así como sectores adyacentes y cantones aledaños de la provincia. Esta distribución geográfica exige una planificación logística eficiente que garantice la llegada del producto en condiciones óptimas de temperatura y dentro de los tiempos de entrega acordados con cada cliente.

4.1.3 Participación en ventas nacionales

Como se indicó en la sección 3.5, la bodega de Guayaquil generó durante el período 2025 analizado un volumen de ventas de \$2,448,324.79, equivalente al 1.38% de las ventas nacionales de Lácteos San Antonio C.A., que aumentaron a \$177,274,070.92. Este indicador refleja el tamaño actual de la operación costera y evidencia el alto potencial de crecimiento para la empresa, considerando que Guayaquil es la ciudad más poblada del Ecuador con más de tres millones de habitantes en su área ciudadana.

Tabla 4 *Participación de ventas de la Bodega Guayaquil vs. ventas nacionales*

INDICADOR	VALOR	PARTICIPACIÓN
Total ventas nacionales LSA	\$ 177,274,070.92	100%
Total ventas Bodega Guayaquil	\$ 2,448,324.79	1.38%
Resto del país	\$ 174,825,746.13	98.62%

Fuente: *Investigación de campo*

Elaboración: *De la Autora.*

4.2 PRODUCCIÓN / OPERACIONES

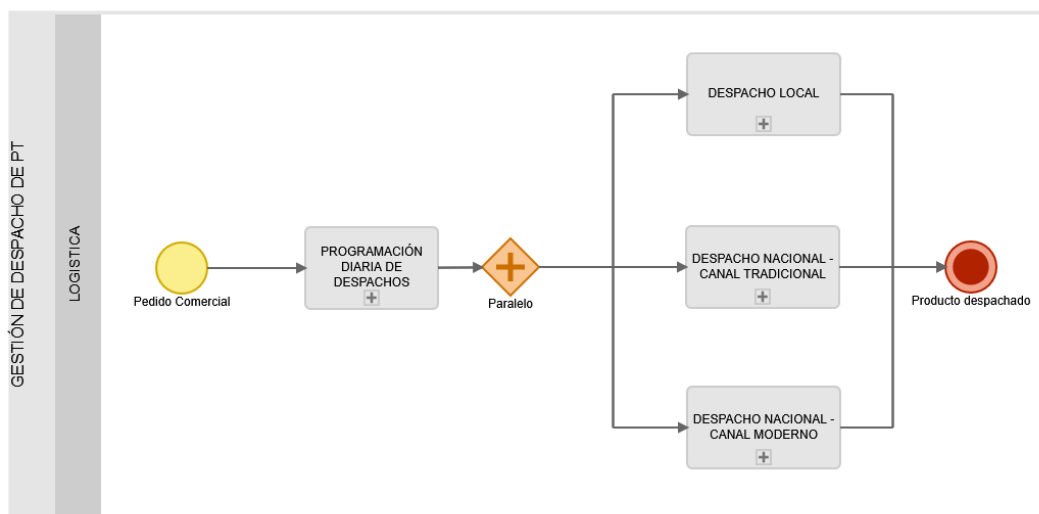
El análisis de la dimensión de productos y operaciones se centra en los procesos logísticos que se ejecutan dentro de la bodega de Guayaquil de Lácteos San Antonio C.A. Esta área es la encargada de gestionar la recepción del producto proveniente de la planta, su almacenamiento, control de inventario y el despacho hacia clientes. Los siguientes procesos analizados se sustentan en los flujogramas de los procesos facilitados por el departamento de Logística.

4.2.1 Proceso de Despacho de Producto Terminado

La gestión despacho de producto terminado PT constituye el proceso macro que rige distribución de los productos desde el centro de almacenamiento de Cuenca hacia los diferentes canales de distribución. Este proceso tiene como punto inicial la recepción del pedido comercial y como punto final la entrega del producto al cliente.

De acuerdo con el flujograma del proceso de despacho de producto terminado, la gestión de despacho se estructura en tres subsistemas que operan de forma similar según el tipo de canal al que se destine el pedido, ya sea el despacho local, despacho nacional o el despacho nacional moderno, como se muestra a continuación.

Figura 1 *Gestión de Despacho de Producto Terminado*



Fuente: *Departamento de Logística, Sistema SAP.*

Elaboración: *Lácteos San Antonio C.A.*

4.2.2 Programación Diaria de Despachos

Figura 2 Programación Diaria de Despachos



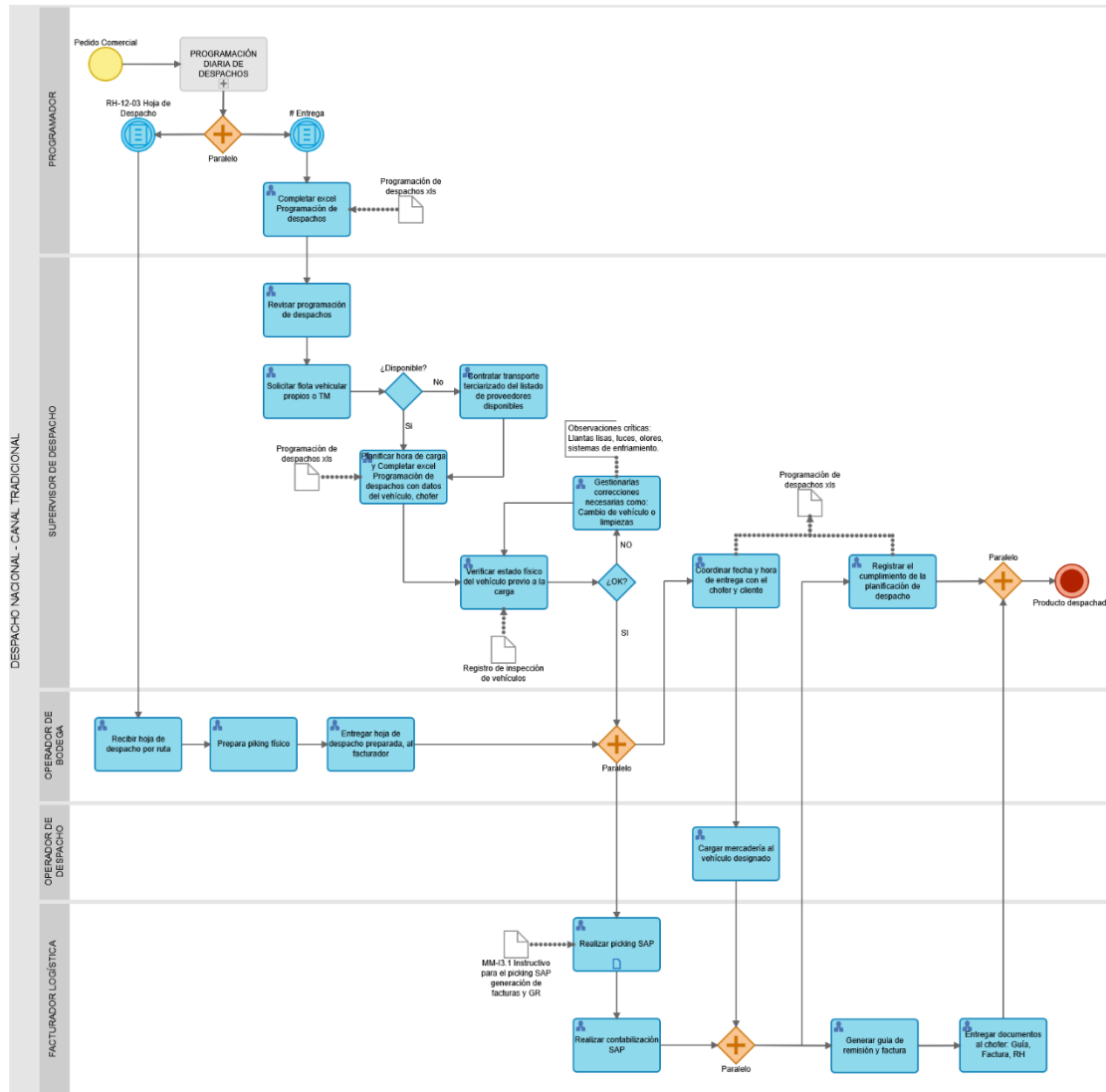
De acuerdo con lo establecido en el flujograma de la figura 2, el proceso inicia con la revisión de los pedidos comerciales mediante la transacción VA05 en el sistema SAP, en donde el programador logístico verifica que cada pedido se encuentre dentro de los rangos establecidos, y de esta manera sea liberado tanto por stock como por crédito. En caso de que el pedido no cumpla alguna de estas condiciones, se notifica al ejecutivo de ventas para que gestione la liberación o reasignación de stock que corresponda.

Una que el pedido haya sido validado, el programado logístico genera los números de entrega según el tipo de pedido: para los pedidos nacionales se utiliza la transacción VL10A o VL10C, para los traslados entre almacenes se utiliza VL10B o VL10D, para el canal moderno se trabaja de manera diferenciada según los requerimientos de los clientes. Finalmente, se genera una hoja de despacho RH-12-03 y se imprime el listado SKU para cada ruta, con lo cual se concluye el proceso de programación y se da paso al despacho físico.

4.2.3 Despacho Nacional por el Canal Tradicional.

El proceso de despacho nacional por canal tradicional involucra a cinco actores: el programador, el supervisor de despacho, el operador de bodega, el operador de despacho y el operador logístico. Su coordinación determina que el producto llegue al cliente en buenas condiciones y al tiempo adecuado.

Figura 3: Despacho Nacional por el Canal Tradicional



Fuente: Departamento de Logística, Sistema SAP.

Elaboración: Lácteos San Antonio C.A.

Según la figura 3, una vez generada la hoja de despacho, el Supervisor de despacho revisa la programación diaria y gestiona que esté disponible la flota vehicular. En caso de que no este disponible, se procede a la contratar un transporte tercerizado que este en la lista de proveedores autorizados, Anterior a la carga el Supervisor verifica que el vehículo este en buenas condiciones ya sea como el estado de las llantas, las luces, presencia de olores y que este correcto el

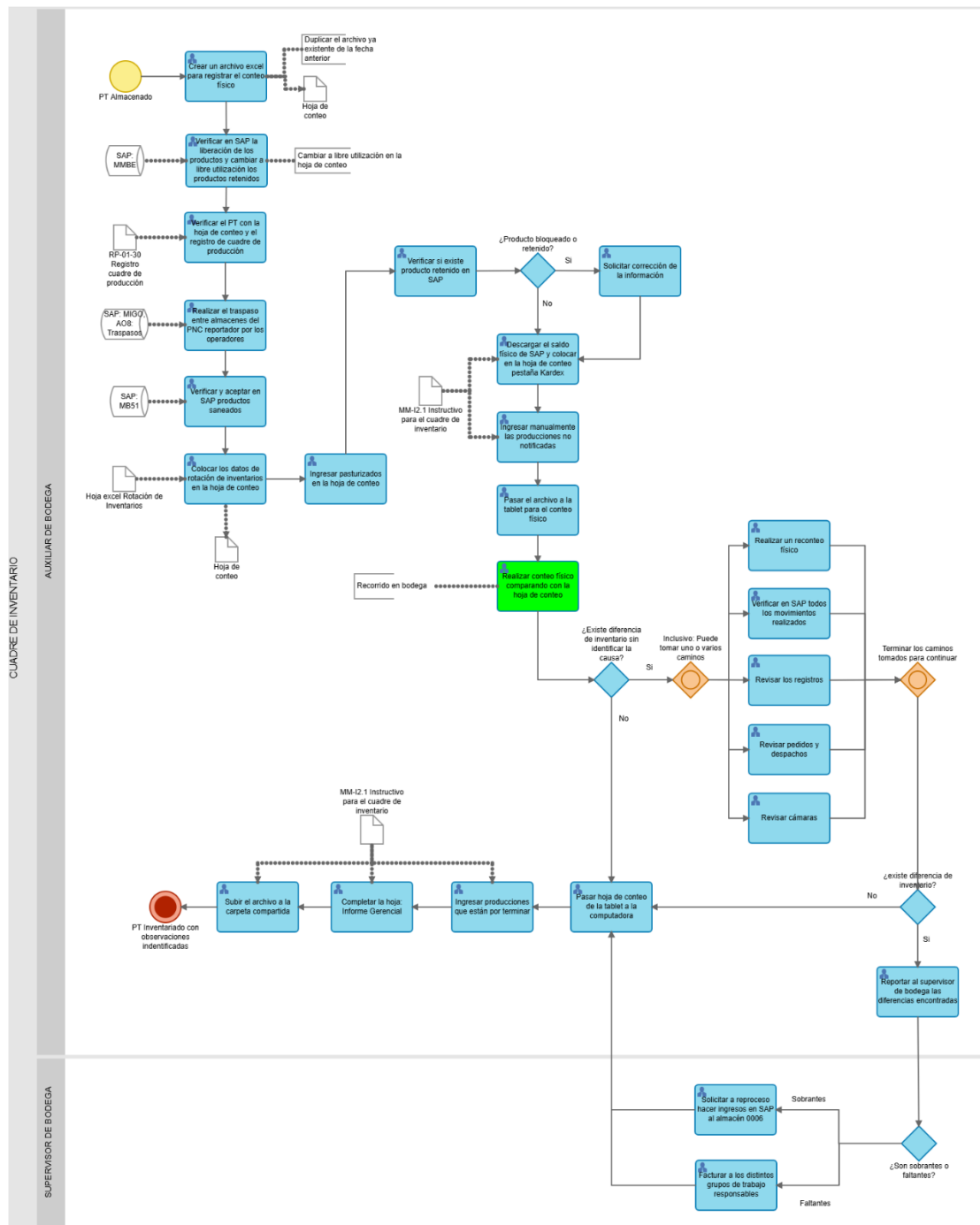
funcionamiento de enfriamiento, una vez llenado este documento se deja un registro en la inspección de vehículos.

Una vez que sea aprobado el vehículo, el Operador de logística recibe una hoja de despacho por ruta, se prepara el picking de físico de los productos y entrega la hoja de despacho al Facturador Logístico, el Facturador realiza el picking en el SAP mediante el instructivo MM-I3.1. Ejecuta la contabilización en el sistema, genera la guía de remisión y la factura correspondiente. Finalmente, el operador de despacho carga la mercadería al vehículo y entrega los documentos al chofer que son: la guía de remisión, la factura y la hoja de ruta, en base a esto el registro de cumplimiento de planificación cierra el proceso.

4.2.4 Control del inventario.

El proceso de cuadro de inventario en la bodega de guayaquil es ejecutado por el Auxiliar de inventario, con supervisión del supervisor de bodega. El objetivo de este proceso es asegurar que el stock físico sea igual a salgo registrado en el sistema SAP, de esta manera de identifica o gestiona cualquier diferencia encontrada en la bodega de Guayaquil.

Figura 4 Proceso de Cuadre de Inventario



Fuente: Departamento de Logística, Sistema SAP.
Elaboración: Lácteos San Antonio C.A.

De acuerdo con el proceso de la figura 4, inicia con la creación de la hoja de conteo en el formato Excel, duplicando el archivo anterior con la fecha actualizada. El auxiliar del inventario verifica en SAP con la transacción MMBE, la liberación de los productos retenidos los actualiza con a libre utilización en la hoja de conteo. Posteriormente, se verifica que el PT con la hoja de conteo y el registro del cuadro de producción RP-01-30, y se realizan los trasposos entre los almacenes del PNC mediante la transacción MIGO-AO8, verificando y saneando los productos saneados en la transacción MB51.

Con la hoja de conteo lista el Auxiliar verifica si existe algún producto bloqueado o retenido en SAP, si lo hay, se solicita corrección con la información. Luego se descarga el saldo físico del SAP y se coloca en la pestaña Kardex de la hoja de conteo, ingresando manualmente los productos no notificados y se pasa a una Tablet para verificar de manera física recorriendo la bodega.

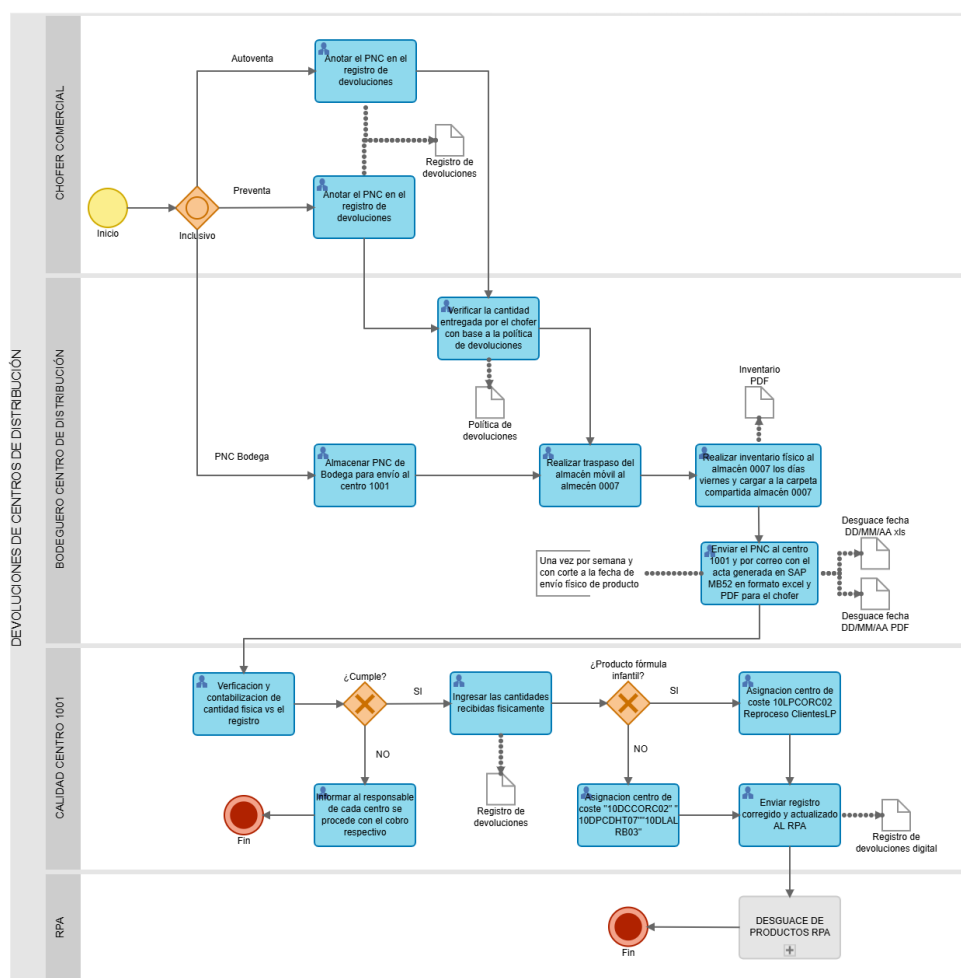
Durante el conteo físico se comprará con lo encontrado con la hoja de conteo. Si existen diferencias existentes, el proceso activa alternativas como: recuento físico, verificación de movimientos, revisión de pedidos y despachos, revisión de cámaras base a los faltantes y se facturan a distintos grupos de trabajo responsables, en caso de los sobrantes se remiten a reproceso con ingreso al SAP al almacén que corresponda.

Al finalizar este conteo, se ingresan los productos pendientes, se completa el informe gerencial, se sube el documento a una carpeta compartida y el proceso termina con el PT del inventario con las observaciones encontradas.

4.2.5 Proceso de Devoluciones

El proceso de devoluciones de centro a distrito gestiona el retorno de productos no conformes PNC desde los clientes hacia la bodega de Guayaquil y su posterior procesamiento, en el cual intervienen cuatro actores: el chofer comercial, el bodeguero del centro de distribución, el área de calidad y el área de RPA la que es encargada del desguace.

Figura 5 *Proceso de Devoluciones de Centros de Distribución*



Fuente: Departamento de Logística, Sistema SAP.

Elaboración: Lácteos San Antonio C.A.

De acuerdo con el flujograma de la figura 5, el proceso da inicio cuando el chofer comercial recibe las devoluciones de producto no conforme, posterior a eso lo registran en Producto No Conforme en el registro de devoluciones. El bodeguero del centro de distribución verifica la cantidad entregada por el chofer en base a la política vigente. Los Productos No Conformes con almacenados para posterior a esto ser enviados al centro de 1001, y se realiza el traspaso tanto en el sistema SAP como físicamente, esto se realiza de forma semanal junto con un acta generada por la transición MB52 En el formato Excel y PDF.

En el centro 1001, el área de calidad verifica y contabilizada la cantidad física recibida con la del registro. Si no cumple con lo declarado. Se informa a cada responsable para el cobro del valor faltante. Si cumple se ingresa las cantidades físicas con el sistema y se evalúa el producto. Finalmente el registro corregido y actualizado es enviado al área RPA, donde se realiza el desguace de los productos no recuperados.

4.3 FINANZAS

El análisis financiero de la bodega de Guayaquil de Lácteos San Antonio C.A, comprende el estudio de la participación de las ventas en el total nacional y el análisis detallado de los costos de transporte, que constituyen uno de los principales rubros operativos de la distribución hacia la región Costa. La información presentada proviene de los registros reales de costos de transporte del período enero – julio 2025, proporcionados por el área de Logística de la empresa.

4.3.1 Participación en ventas nacionales

La bodega de Guayaquil registró durante el período analizado un volumen de ventas de \$2,448,324.79, equivalente al 1.38% del total de ventas nacionales de Lácteos San Antonio C.A., que ascendieron a \$177,274,070.92. Este indicador evidencia el alto potencial de crecimiento que representa la región Costa para la empresa y la necesidad de optimizar la operación de la bodega para incrementar su participación en el mercado.

Tabla 5 Principales rubros de costo de la Bodega Guayaquil

Nº	RUBRO DE COSTO	DESCRIPCIÓN	NIVEL DE IMPACTO
1	Energía eléctrica	Consumo continuo de las cámaras de refrigeración para mantener la cadena de frío de los productos lácteos	Alto
2	Transporte y distribución	Costos de combustible, mantenimiento de flota propia y contratación de transporte tercerizado cuando la flota no está disponible	Alto
3	Personal operativo	Salarios y beneficios del equipo de Logística y Abastecimiento: facturador, operativo logístico y bodeguero	Medio-Alto

4	Pérdidas por producto no conforme	Pérdidas económicas generadas por producto caducado, dañado en almacenamiento o devuelto por el cliente sin posibilidad de recuperación	Medio-Alto
5	Arriendo de instalaciones	Costo de arrendamiento de las instalaciones de la bodega ubicada en la Parroquia Pascuales, Guayaquil	Medio
6	Materiales de operación	Insumos para embalaje, documentación de despacho, materiales de limpieza y mantenimiento básico de las instalaciones	Bajo

***Fuente:** Investigación de campo*

***Elaboración:** De la Autora.*

4.3.2 Análisis de los costos principales

El costo de energía eléctrica representa uno de los rubros más importantes de la operación, dado que las cámaras de refrigeración deben mantenerse activas de manera continua para garantizar las condiciones adecuadas de temperatura de los productos lácteos. Este costo es de naturaleza fija y no puede reducirse sin comprometer la calidad del producto, por lo que su optimización debe enfocarse en el uso eficiente de los equipos y en el mantenimiento preventivo de los sistemas de refrigeración.

El costo de transporte y distribución se compone otro de los rubros de mayor impacto, especialmente cuando se requiere contratar transporte tercerizado por falta de disponibilidad de la flota propia. Según los procesos documentados, cuando la flota vehicular no está disponible para cubrir las rutas del día, se contrata transporte de proveedores autorizados, lo que genera un costo adicional que puede evitarse con una mejor planificación de la flota y una programación anticipada de las rutas de despacho.

Las pérdidas por producto no conforme, ya sea por caducidad, daños en el almacenamiento o devoluciones de clientes, representan un costo evitable que impacta directamente en la rentabilidad de la operación. Un control riguroso del inventario bajo metodología FIFO y un proceso eficientemente en relación con la gestión de devoluciones son las principales herramientas para reducir este rubro y mejorar el aprovechamiento del inventario disponible en la bodega.

4.3.3 Relación entre eficiencia operativa y resultados financieros

El análisis financiero de la bodega de Guayaquil evidencia una relación directa entre la eficiencia operativa y los resultados económicos de la unidad. Una mejora en los procesos de despacho, que reduzca los tiempos de preparación de pedidos y los errores de entrega, contribuye a incrementar el volumen de ventas atendido por día. Una reducción en las pérdidas por producto no conforme disminuye directamente los costos operativos. Y una optimización del uso del transporte propio frente al tercerizado reduce los gastos variables de distribución. Estas mejoras, en conjunto, tienen el potencial de incrementar la participación de la bodega de Guayaquil en las ventas nacionales de la empresa, superando el 1.38% actual y aprovechando el alto potencial actualmente del mercado de la región Costa.

4.4 TALENTO HUMANO

El análisis del talento humano de la bodega de Guayaquil de Lácteos San Antonio C.A. Comprende el estudio de la estructura de personal, funciones, resultados de la evaluación de desempeño y condiciones de capacitación del equipo de trabajo. En este análisis permite identificar fortalezas del equipo y las áreas de mejora que deben ser atendidas para mejorar el rendimiento de la bodega.

4.4.1 Estructura del personal

La bodega de Guayaquil cuenta con un personal distribuido en las áreas de: logística y abastecimiento, comercial, marketing y mantenimiento. El equipo que directamente esta vinculado con la Bodega de Guayaquil incluye cargos como: facturador, operativo de logística y bodeguero, los cuales son los encargados de ejecutar los procesos de despacho, control de inventario y gestión de devoluciones de productos no conforme.

Adicionalmente, la bodega se maneja opera en coordinación con el área de comercial, lo cual está conformado con roles como el jefe de ventas, ejecutivo de ventas, prevendedores, choferes vendedores, choferes repartidores, ayudantes de ventas y mercaderistas. Esta estructura refleja la operación de la bodega depende directamente de un equipo comercial para poder garantizar productos Nutri de manera efectiva.

Tabla 6 *Estructura del personal de la Bodega Guayaquil*

ÁREA	CARGO	Nº DE PERSONAS
Logística y Abastecimiento	Facturador	1

Logística y Abastecimiento	Operativo de Logística	1
Logística y Abastecimiento	Bodeguero	1
Comercial	Jefe de Ventas Regional Costa	1
Comercial	Ejecutivo de Ventas	4
Comercial	Prevendedor	5
Comercial	Chofer Vendedor	2
Comercial	Chofer Repartidor	2
Comercial	Ayudante de Ventas	3
Comercial	Mercaderista	7
Marketing	Coordinador de Marketing	1
Mantenimiento	Conserje	1
TOTAL		29

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: De la Autora.

4.4.2 Evaluación de desempeño

Lácteos San Antonio cuenta con un sistema formal de evaluación del personal de la bodega de Guayaquil. La evaluación considera de siete dimensiones como: cumplimiento, organización, trabajo en equipo, iniciativa, relaciones interpersonales, calidad y orientación, a partir de los cuales se obtiene un puntaje global que termina el nivel de desempeño que tiene el colaborador.

Mediante los resultados de evaluación de desempeño de 2025- 2026 para el personal de Guayaquil muestran que el 63% del personal tuvo una calificación de excelente, mientras que el 37% obtiene una calificación de bueno, lo que demuestra que tiene un desempeño agradable. Sin embargo analizar el área del personal de logística, que es el directamente vinculado con las

operaciones de la bodega, en el cual se observa que hubo tres colaboradores que obtuvieron los puntajes más bajos.

Tabla 7 Resultados de evaluación de desempeño en el Área Logística y Abastecimiento

CARGO	PUNTAJE GLOBAL	DESEMPEÑO	DIMENSIÓN MÁS BAJA
Facturador	79.00	Bueno	Trabajo en Equipo 75.20
Operativo Logística	74.53	Bueno	Trabajo en Equipo 68.00
Bodeguero	70.00	Bueno	Iniciativa 60.00

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: De la Autora.

Como se observa en la tabla 5, los colaboradores que se tiene los puntajes más bajos son: el bodeguero con el puntaje critico en iniciativa con una dimensión de 60, el operativo logístico con la dimensión más bajo en trabajo en equipo con 68, y el facturador con dimensión más baja en trabajo en equipo de 75.20. Lo que puede llegar a afectar a la coordinación con el resto del equipo.

Estos puntajes son especialmente relevantes considerando que el personal de logística es el responsable directo de los procesos más críticos de la bodega como; el despacho de producto terminados, control de inventario y gestión de devoluciones. Un desempeño inferior en iniciativa, organización, y trabajo en equipo pueden llevar a cabo a errores, demoras y diferencias en el inventario, afectando la calidad al servicio al cliente.

4.4.3 Capacitación del personal

Si bien Lácteos San Antonio C.A cuenta con un sistema de evaluación de desempeño, los resultados obtenidos por el personal de logística evidencio la necesidad de fortalecer capacitaciones que sean dirigidas especialmente al equipo operativo de la Bodega de Guayaquil. Los puntajes más bajos señalan a las dimensiones como iniciativa, trabajo en equipo y organización, lo cual son competencias que se pueden desarrollar mediante programas de formación continua enfocada en habilidades operativas y blandas.

La capacitación en áreas como manejo del SAP, técnicas de piking y despacho, gestión de inventarios mediante la metodología FIFO, y el trabajo constituye necesidades prioritarias identificadas a partir del análisis de resultados de desempeño. Fortalecer estas competencias mejorara la eficiencia y reducción de errores en los procesos logísticos.

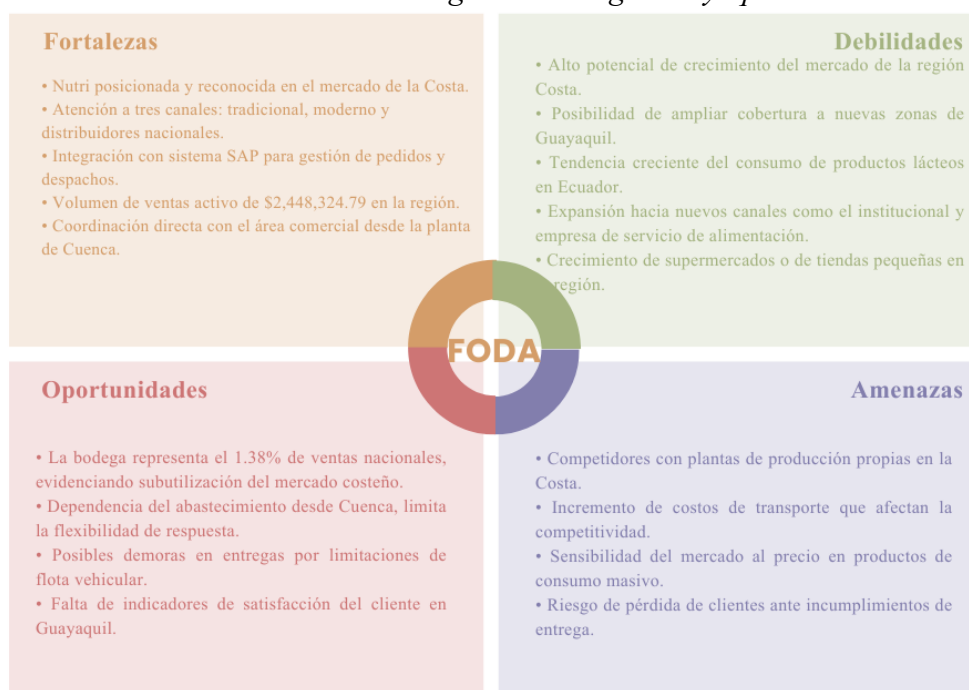
CAPITULO 5

5. DIAGNOSTICO

5.1 Análisis FODA del Área de Marketing

El análisis FODA del área de Marketing de la bodega de Guayaquil permite identificar los factores internos y externos que influyen en su posicionamiento comercial y capacidad de distribución en la región Costa.

Tabla 8 *Matriz FODA de Marketing en la Bodega Guayaquil*



Fuente: Investigación de campo

Elaboración: De la Autora.

5.2 Análisis FODA del Área de Producción y Operaciones

El análisis FODA de Producción y Operaciones evalúa los procesos logísticos de la bodega, considerando sus capacidades operativas actuales y las áreas que requieren mejora para garantizar la eficiencia en el despacho y control de inventario.

Tabla 9 *Matriz FODA de Producción y Operaciones de la Bodega Guayaquil*



Fuente: Investigación de campo

Elaboración: De la Autora.

5.3 Análisis FODA – Área de Finanzas

El análisis FODA financiero evalúa la estructura de costos operativos de la bodega de Guayaquil, con base en los registros reales de costos de transporte del período enero-julio 2025, la participación en ventas nacionales y las oportunidades de optimización económica reconocidas.

Tabla 10 Matriz FODA de Finanzas en la Bodega Guayaquil



Fuente: Investigación de campo

Elaboración: De la Autora.

5.4 Análisis FODA del Área de Talento Humano

El análisis FODA de Talento Humano se fundamenta en los resultados de la evaluación de desempeño 2025-2026 del personal de la bodega de Guayaquil, identificando las fortalezas del equipo y las brechas que deben ser atendidas mediante un plan de capacitación focalizado.

Tabla 11 Matriz FODA de Talento Humano en la Bodega Guayaquil



Fuente: Investigación de campo

Elaboración: De la Autora.

5.5 Priorización de Problemas

A partir del análisis FODA de las cuatro áreas funcionales, se identificaron y priorizaron los problemas más urgentes considerando tres criterios técnicos: impacto económico como efecto directo en costos o ventas, frecuencia en base a la recurrencia del problema en la operación diaria y urgencia la necesidad de atención inmediata para evitar pérdidas o deterioro del servicio. La siguiente tabla presenta la priorización resultante:

Tabla 12 Priorización de problemas.

Nº	PROBLEMA	ÁREA	IMPACTO ECONÓMICO	FRECUENCIA	URGENCIA	PRIORIDAD

1	Personal operativo con bajo desempeño (70-79) en iniciativa, trabajo en equipo y organización	Talento Humano	Alto – genera errores en despacho e inventario	Alta – evaluación periódica	Inmediata	Alta
2	Riesgo de pérdidas por caducidad ante fallas en control de inventario FIFO	Producción / Ops.	Alto – pérdidas directas en producto caducado	Media – depende de rotación	Inmediata	Alta
3	Gasto de transporte de \$14,341.91 en 7 meses con oportunidades de optimización de flota	Finanzas	Medio-Alto – \$2,048.84/mes promedio	Alta – cada viaje representa un costo	Corto plazo	Media-Alta
4	Baja participación de ventas (1.38%) frente al potencial del mercado costeño	Marketing	Medio – impacto en crecimiento de ingresos	Permanente – mercado sin explotar	Mediano plazo	Media

5	Ausencia de KPIs logísticos medidos periódicamente	Producción / Ops.	Medio – sin métricas no hay mejora	Permanente	Corto plazo	Media
----------	---	----------------------	--	------------	-------------	-------

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: De la Autora.

CAPITULO 6

6. PROPUESTA

Con base en el diagnóstico del Capítulo 5, se presenta una propuesta de mejora estructurada en las cuatro áreas funcionales de la bodega de Guayaquil de Lácteos San Antonio C.A. – Nutri. Cada propuesta responde a las debilidades y amenazas identificadas en el análisis FODA, está orientada a aprovechar las fortalezas y oportunidades de la organización, e incluye resultados cuantitativos esperados para evidenciar su impacto

6.1 Propuesta de mejora para el área de Marketing

6.1.1 Implementación de indicadores de servicio al cliente

Se propone implementar un sistema de medición de satisfacción del cliente mediante el seguimiento de indicadores como la tasa de cumplimiento de entregas a tiempo (On Time Delivery – OTD), el porcentaje de pedidos completos (Order Fill Rate) y el número de reclamos por canal. Estos indicadores deben ser revisados semanalmente por el Jefe de Ventas Regional Costa y reportados mensualmente a la gerencia comercial.

Resultado esperado: alcanzar un OTD mínimo del 90% en los primeros tres meses de implementación y reducir los reclamos por canal en al menos un 20% en el primer semestre.

6.1.2 Estrategia de crecimiento en la región Costa

Dado que la bodega representa el 1.38% de las ventas nacionales, se propone una estrategia comercial focalizada en la ampliación de la cobertura hacia zonas del norte de Guayaquil, Samborondón, Daule y Durán. Esta expansión debe ir acompañada de una planificación logística que garantice la capacidad de atención sin comprometer los niveles de servicio actuales.

Resultado esperado: incrementar la participación de ventas de la bodega en al menos 0.20 puntos porcentuales en el primer año de implementación, pasando del 1.38% actual hacia el 1.58%.

6.2 Propuesta de Mejora para el área de Producción y Operaciones

6.2.1 Fortalecimiento del control de inventario bajo metodología FIFO

Dado que la bodega representa el 1.38% de las ventas nacionales, se propone una estrategia comercial focalizada en la ampliación de la cobertura hacia zonas del norte de Guayaquil, Samborondón, Daule y Durán. Esta expansión debe ir acompañada de una planificación logística que garantice la capacidad de atención sin comprometer los niveles de servicio actuales.

Resultado esperado: incrementar la participación de ventas de la bodega en al menos 0.20 puntos porcentuales en el primer año de implementación, pasando del 1.38% actual hacia el 1.58%.

6.2.2 Implementación de KPIs logísticos

Se propone implementar los siguientes indicadores clave de desempeño logístico para la bodega de Guayaquil, con medición semanal y reporte mensual: tasa de cumplimiento de despachos programados con una meta de $\geq 95\%$, tiempo promedio de preparación de pedidos picking con una meta de reducción del 15% respecto al tiempo actual, porcentaje de devoluciones sobre el total despachado con una meta de $\leq 3\%$ y tasa de diferencias de inventario con una meta de $\leq 0.5\%$.

Resultado esperado: en un plazo de dos meses contar con un tablero de indicadores operativo, compartido semanalmente con la jefatura de Logística en Cuenca para una supervisión oportuna.

6.3 Propuesta de Mejora para el área Finanzas

6.3.1 Optimización del uso de transporte

Con base en los datos reales de costos de transporte del período enero–julio 2025, que muestran un gasto total de \$14,341.91 distribuido en 37 viajes con un costo promedio de \$387.62 por viaje y un promedio mensual de \$2,048.84, se propone desarrollar un plan de gestión de flota que priorice el uso del transporte propio sobre el tercerizado. La programación debe realizarse con al menos 24 horas de anticipación, considerando la capacidad de carga de cada vehículo y las zonas geográficas a cubrir.

Resultado esperado: reducir el gasto mensual de transporte en al menos un 10%, pasando de \$2,048.84 a no más de \$1,844.00 mensuales, mediante la reducción del uso de transporte tercerizado en los meses de alta demanda las cuales son abril y mayo, con 7 viajes cada uno.

Tabla 13 *Análisis costo-beneficio de la propuesta de optimización de transporte*

CONCEPTO	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN ESPERADA
Gasto mensual promedio transporte	\$ 2,048.84	\$ 1,844.00 (– 10%)
Ahorro mensual estimado	—	\$ 204.84
Ahorro anual estimado	—	\$ 2,458.08
Costo de implementación (capacitación planificación)	—	Bajo (uso de recursos internos)
Relación costo-beneficio	—	Favorable – recuperación en < 1 mes

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: De la Autora.

6.3.2 Control de pérdidas por producto no conforme

Se propone implementar un registro mensual de las pérdidas económicas generadas por producto caducado, dañado o devuelto, con el objetivo de cuantificar su impacto financiero y establecer metas de reducción progresiva. Este registro debe alimentar un informe mensual de eficiencia operativa revisado por la jefatura de logística y el área financiera.

Resultado esperado: en el primer mes contar con la línea base de pérdidas por PNC documentada, y en el tercer mes evidenciar una reducción del 20% respecto al valor inicial registrado.

6.4 Propuesta de Mejora para el área Talento Humano

6.4.1 Plan de capacitación focalizado para el personal operativo

Dado que el Facturador con una calificación de 79.00, el Operativo de Logística con una calificación de 74.53 y el Bodeguero con una calificación de 70.00 presentaron los puntajes más bajos de la evaluación 2025-2026, se propone diseñar e implementar un plan de capacitación trimestral con los siguientes módulos:

- Módulo 1: Uso avanzado del sistema SAP aplicado a la gestión de bodegas en transacciones como MMBE, MIGO, MB51, VL10A.
- Módulo 2: Técnicas de picking y despacho eficiente con metodología FIFO.
- Módulo 3: Trabajo en equipo y comunicación efectiva en entornos operativos.
- Módulo 4: Gestión proactiva e iniciativa en la resolución de problemas logísticos.
- Módulo 5: Normas de seguridad laboral e higiene en el manejo de productos lácteos.

6.4.2 Sistema de retroalimentación de desempeño

Se propone implementar un proceso de retroalimentación semestral entre el supervisor de bodega y cada colaborador del área de Logística, basado en los resultados de la evaluación de desempeño. El objetivo es que cada colaborador conozca su nivel de desempeño, comprenda qué se espera de él y cuente con el apoyo necesario para mejorar sus resultados.

6.5 Plan de Acción

El siguiente plan de acción consolida las propuestas de mejora de las cuatro áreas funcionales, organizadas en fases de implementación según su prioridad y plazo:

Tabla 14 *Plan de Acción de la Propuesta de mejora Bodega Guayaquil*

FASE	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO	PRIORIDAD	RESULTADO ESPERADO
FASE 1 Corto Plazo (1 mes)	Implementar indicadores de satisfacción al cliente (OTD, Order Fill Rate)	Jefe Ventas Costa	1 mes	Alta	OTD $\geq$ 90%
	Establecer protocolo FIFO con señalización física y alertas SAP	Supervisor Bodega	1 mes	Alta	– 30% caducidad
	Registro mensual pérdidas por producto no conforme	Sup. + Finanzas	1 mes	Alta	Línea base PNC
	Plan de capacitación trimestral para personal operativo	RRHH + Jef. Log.	1 mes	Alta	Puntaje $\geq$ 80
FASE 2 Mediano Plazo (2 meses)	Implementar KPIs logísticos con tablero semanal	Jefe Logística	2 meses	Alta	KPIs activos
	Plan de gestión de flota para reducir transporte tercerizado	Sup. Despacho	2 meses	Media-Alta	– 10% costo transp.
FASE 3 Largo Plazo (3 meses)	Estrategia de expansión comercial Costa	Gerencia Comercial	3 meses	Media	Ventas +0.20%
	Retroalimentación semestral de desempeño	RRHH + Sup. Bod.	3 meses	Media	100% participación

Fuente: *Investigación de campo*

Elaboración: *De la Autora.*

CAPITULO 7

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

1. La bodega de Guayaquil de Lácteos San Antonio C.A. – Nutri es un centro de distribución estratégico que generó un volumen de ventas de \$2,448,324.79, equivalente al 1.38% de las ventas nacionales. Esta cifra evidencia un alto potencial de crecimiento en un mercado de más de tres millones de habitantes; sin embargo, su aprovechamiento depende directamente de la mejora de la eficiencia operativa y del fortalecimiento del equipo humano.

2. El análisis de los procesos logísticos revela que la bodega cuenta con una estructura documentada de cinco flujogramas (despacho, programación diaria, canal tradicional, control de inventario y devoluciones); no obstante, la ejecución depende de la coordinación manual entre actores, lo que genera cuellos de botella y riesgos de error que afectan directamente la calidad del servicio al cliente y la exactitud del inventario.

3. Los resultados de la evaluación de desempeño 2025-2026 evidencian que el personal de Logística y Abastecimiento presenta los puntajes más bajos de toda la organización: 79.00 el Facturador, 74.53 el Operativo de Logística y 70.00 el Bodeguero. La dimensión más crítica es la iniciativa del Bodeguero con 60.00 puntos, lo que representa una brecha directa con las exigencias del cargo en términos de resolución de problemas y gestión proactiva del inventario.

4. El análisis cuantitativo de costos de transporte del período enero–julio 2025 revela un gasto total de \$14,341.91 en 37 viajes, con un costo promedio de \$387.62 por viaje y \$2,048.84 mensuales. Los meses de abril y mayo concentraron la mayor actividad con 7 viajes cada uno,

evidenciando la necesidad de planificación anticipada que permita reducir al menos un 10% el costo mensual mediante la optimización del uso de la flota propia.

5. La propuesta de mejora diseñada en las cuatro áreas funcionales, con resultados cuantitativos esperados por cada acción y un plan de acción organizado en tres fases, responde de manera integral a los problemas priorizados y tiene el potencial de mejorar la eficiencia operativa, reducir costos e incrementar la participación de la bodega en las ventas nacionales más allá del 1.38% actual.

7.2 RECOMENDACIONES

Las recomendaciones se estructuran en función de su horizonte de implementación para facilitar su ejecución y seguimiento:

Corto plazo (1 mes):

1. Implementar con carácter prioritario el plan de capacitación para el personal operativo de la bodega de Guayaquil, con énfasis en las dimensiones de iniciativa (Bodeguero: 60.00), trabajo en equipo y organización. La meta es alcanzar un puntaje global mínimo de 80 puntos en la próxima evaluación de desempeño.

2. Establecer el protocolo formal de control FIFO con señalización física y alertas automáticas en SAP, buscando reducir las pérdidas por caducidad en al menos un 30% en el primer trimestre.

3. Implementar el registro mensual de pérdidas por producto no conforme para establecer una línea base que permita medir el impacto de las mejoras en períodos siguientes.

Mediano plazo (2 meses):

4. Desarrollar el plan de gestión de flota para optimizar el uso del transporte propio, buscando reducir el costo mensual promedio de \$2,048.84 en al menos un 10%, con mayor énfasis en los meses de alta demanda (abril y mayo).

5. Implementar el tablero de KPIs logísticos con revisión semanal (cumplimiento despachos $\geq 95\%$, devoluciones $\leq 3\%$, diferencias de inventario $\leq 0.5\%$), compartido con la jefatura de Logística en Cuenca para una supervisión oportuna.

Largo plazo (3 meses en adelante):

6. Desarrollar una estrategia de expansión comercial en la región Costa orientada a incrementar la participación de ventas de la bodega en al menos 0.20 puntos porcentuales, identificando nuevas zonas como Samborondón, Daule y Durán como mercados prioritarios.

7. Establecer el sistema de retroalimentación semestral de desempeño para el 100% del personal de Logística y Abastecimiento, asegurando que los resultados de la capacitación se reflejen en las próximas evaluaciones y contribuyan al desarrollo profesional del equipo.

REFERENCIAS

Ballou, R. H. (2004). Logística: Administración de la cadena de suministro (5.^a ed.). Pearson Educación.

Bowersox, D. J., Closs, D. J., y Cooper, M. B. (2007). Administración y logística en la cadena de suministros (2.^a ed.). McGraw-Hill.

Chase, R. B., Jacobs, F. R., y Aquilano, N. J. (2009). Administración de operaciones: Producción y cadena de suministros (12.^a ed.). McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2019). Gestión del talento humano (4.^a ed.). McGraw-Hill Education.

Council of Supply Chain Management Professionals. (2013). CSCMP supply chain management definitions and glossary. CSCMP.

Dessler, G., y Varela, R. (2017). Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano (6.^a ed.). Pearson Educación.

Ferrell, O. C., y Hartline, M. D. (2018). Estrategia de marketing (6.^a ed.). Cengage Learning.

Gitman, L. J., y Zutter, C. J. (2016). Principios de administración financiera (14.^a ed.). Pearson Educación.

Hansen, D. R., y Mowen, M. M. (2019). Administración de costos: Contabilidad y control (6.^a ed.). Cengage Learning.

Horngren, C. T., Datar, S. M., y Rajan, M. V. (2012). Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial (14.^a ed.). Pearson Educación.

Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012). Administración: Una perspectiva global y empresarial (14.^a ed.). McGraw-Hill.

Kotler, P., y Armstrong, G. (2017). Fundamentos de marketing (13.^a ed.). Pearson Educación.

Kotler, P., y Keller, K. L. (2016). Dirección de marketing (15.^a ed.). Pearson Educación.

Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., y Malhotra, M. K. (2013). Administración de operaciones: Procesos y cadena de suministro (10.^a ed.). Pearson Educación.

Lamb, C. W., Hair, J. F., y McDaniel, C. (2017). Marketing (13.^a ed.). Cengage Learning.

Robbins, S. P., y Coulter, M. (2018). Administración (13.^a ed.). Pearson Educación.

Werther, W. B., y Davis, K. (2014). Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano (7.^a ed.). McGraw-Hill Education.

ANEXOS

Anexo 1: Certificado SRI

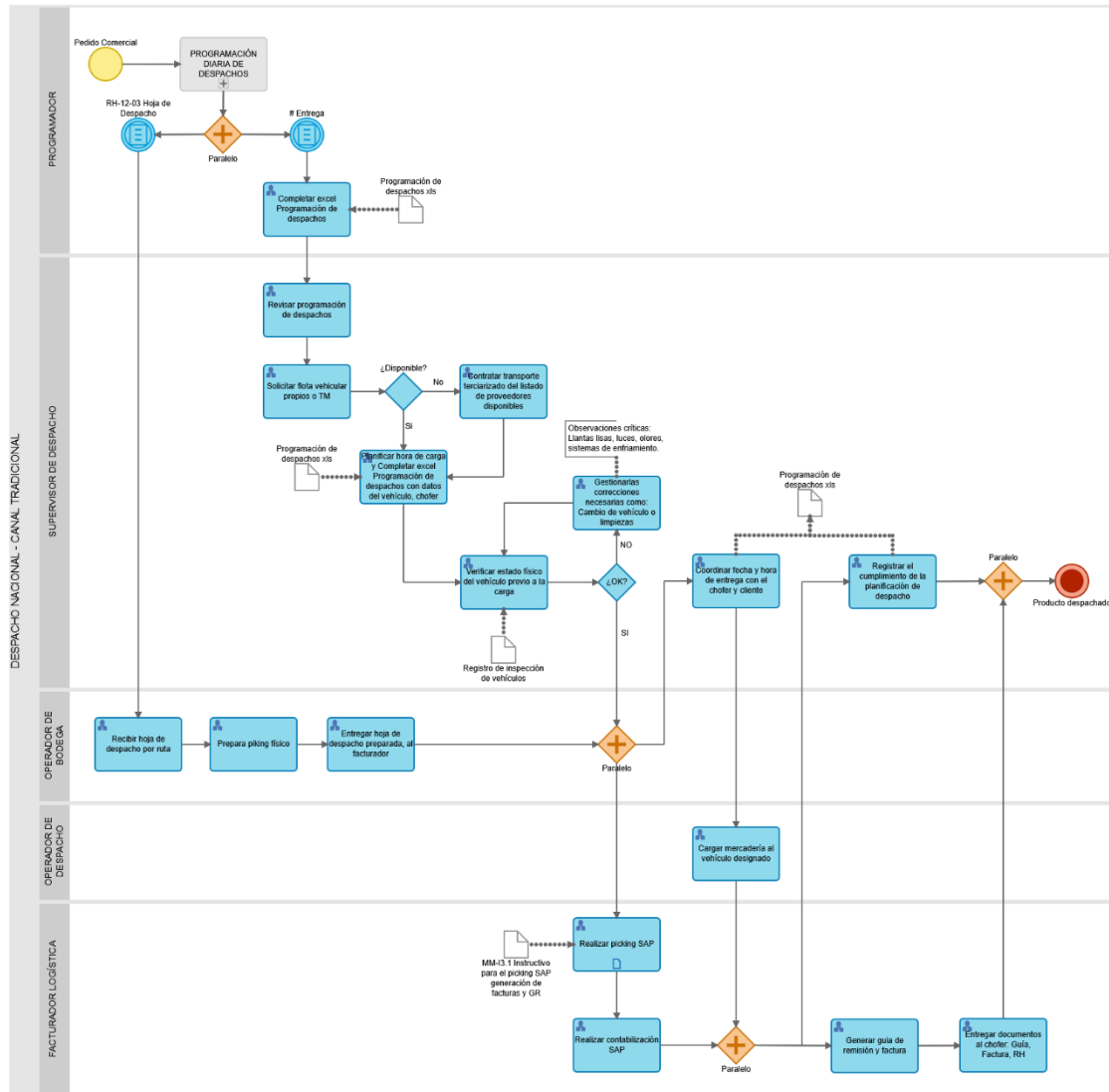
Razón Social LACTEOS SAN ANTONIO C.A.		Número RUC 0390011024001
Jurisdicción ZONA 6 / AZUAY / CUENCA		Tipo Lugar LOCAL COMERCIAL
Número de establecimiento 6		Estado ABIERTO
Nombre comercial No registra		Servicios digitales NO
Inicio de actividades 03/03/2022	Reinicio de actividades No registra	Cierre de establecimiento No registra
Ubicación geográfica Provincia: GUAYAS Cantón: GUAYAQUIL Parroquia: PASCUALES		
Dirección Barrio: SECTOR MONTEBELLO Calle: AV. MARCEL LANIADO DE WIND Número: 001-3 Intersección: POSEQUIPA Kilómetro: 12 1/2 Manzana: 40 Referencia: JUNTO A LA ESTACION METROBASTION DE LA METROVIA		

Anexo 2: Evaluación de Desempeño 2025-2026

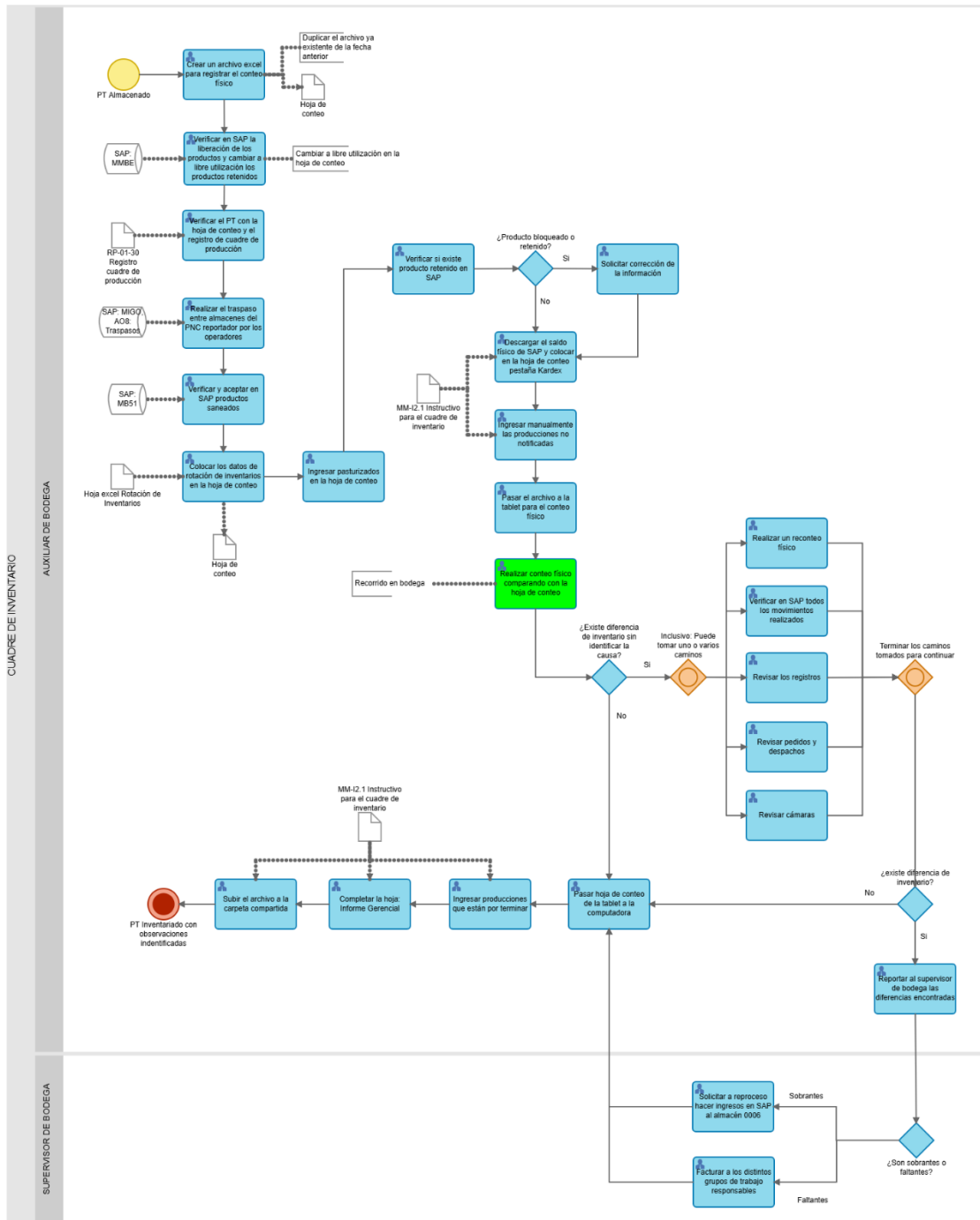


Evaluación de
Desempeño 2025-2026

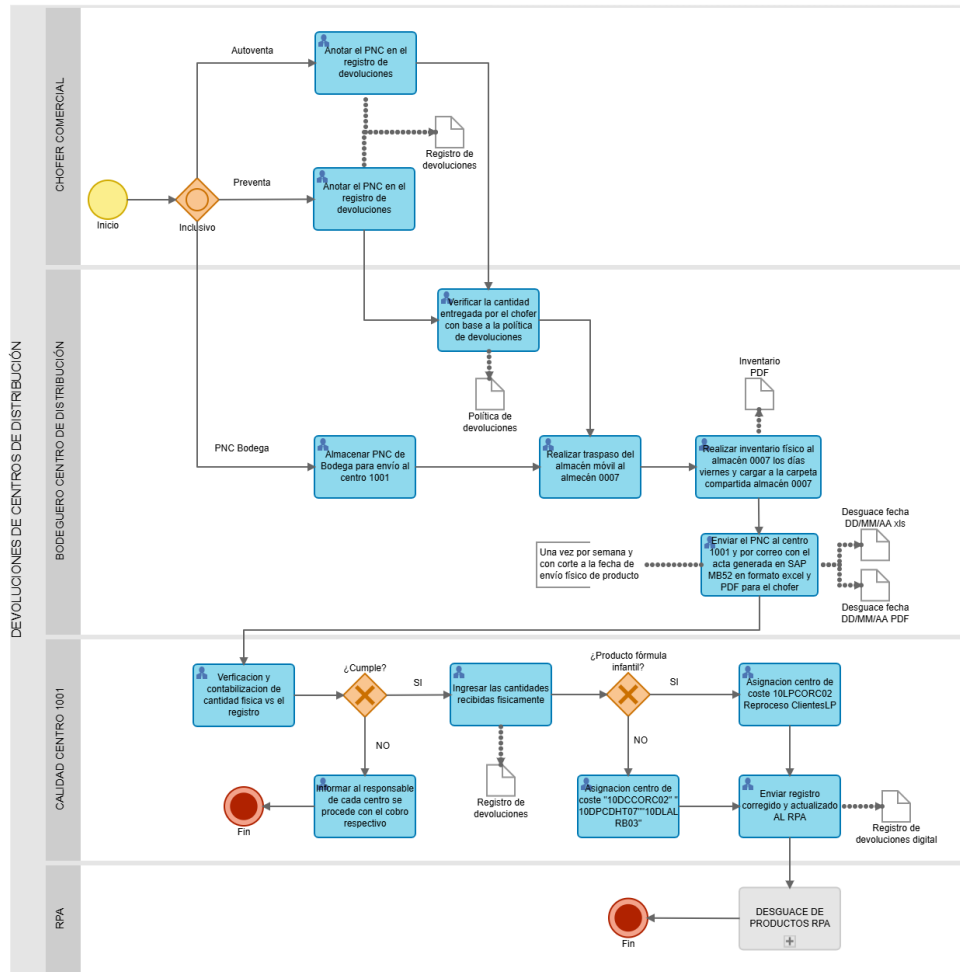
Anexo 3: Flujograma de Despacho de Producto Terminado



Anexo 6: Flujograma de Control de Inventario



Anexo 7: Flujograma de Proceso de Devoluciones



Anexo 8: Registro de Costos de Transporte



Costos de
Transporte.xlsx