

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE TITULACIÓN

**ESTUDIO DE LA CADENA DE SUMINISTRO DEL SISTEMA DE
PRODUCCIÓN DE CONFITES EN LA FÁBRICA EL SALINERITO
EN LA PROVINCIA DE BOLÍVAR**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DEL
GRADO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ANDREA PAOLA LEMA QUISHPE

paolalema_23pj@hotmail.com

Ph.D. Klever Efraín Naranjo Borja

efrain.naranjo@epn.edu.ec

2020

APROBACIÓN DEL DIRECTOR

Como director del trabajo de titulación ESTUDIO DE LA CADENA DE SUMINISTRO DEL SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE CONFITES EN LA FÁBRICA EL SALINERITO EN LA PROVINCIA DE BOLÍVAR desarrollado por Andrea Paola Lema Quishpe estudiante de la Maestría en Administración de Empresas mención Operaciones en Sectores Estratégicos, habiendo supervisado la realización de este trabajo y realizado las correcciones correspondientes, doy por aprobada la redacción final del documento escrito para que prosiga con los trámites correspondientes a la sustentación de la Defensa oral.

Ph.D. Klever Efraín Naranjo Borja
DIRECTOR

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Andrea Paola Lema Quishpe declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Andrea Paola Lema Quishpe

DEDICATORIA

A Dios por la vida y la sabiduría brindada, misma que me ha permitido cumplir una meta más.

A mis padres Rafael Lema y María Quishpe, pilar fundamental para conseguir este nuevo logro, ya que a través de sus consejos y amor incondicional me han permitido crecer profesionalmente.

AGRADECIMIENTO

A mi familia por apoyarme en cada decisión de mi vida.

A mi director, el Dr. Efraín Naranjo, por los consejos y conocimientos brindados, que hicieron de esta tesis una bonita experiencia.

A toda la comunidad de Salinas de Guaranda por darme la apertura de realizar mi tema de tesis, brindándome la información necesaria para su desarrollo.

A mi novio por su apoyo.

ÍNDICE DE CONTENIDO

i.	LISTA DE FIGURAS	2
ii.	LISTA DE TABLAS	3
III.	RESUMEN	4
IV.	ABSTRACT	5
CAPÍTULO I	6
	INTRODUCCIÓN	6
1.1	Descripción del problema	6
1.2	Pregunta de investigación.....	7
1.3	Justificación	7
1.4	Objetivo general.....	9
1.5	Objetivos específicos	9
1.6	Hipótesis o Alcance (de ser el caso).....	9
CAPÍTULO II	10
2	MARCO TEÓRICO	10
2.1	Cadena de Suministro.....	10
2.1.1	Variables de la Cadena de suministro.....	11
2.1.2	Estrategia o diseño de la cadena de suministro.....	12
2.1.3	Directrices de la Cadena de Suministro	14
2.1.3.1	Directrices logísticas	15
2.1.3.1.1	Instalaciones.....	15
2.1.3.1.2	Inventario.....	16
2.1.3.1.3	Transporte	18
2.1.3.2	Directrices Interfuncionales.....	19
2.1.3.2.1	Información.....	19
2.1.3.2.2	Aprovisionamiento	21
2.1.3.2.3	Fijación de precios.....	22
2.1.4	Modelo <i>Supply Chain Operations Reference Model</i> (SCOR).....	24
2.1.4.1	Nivel 1- Tipos de procesos.....	25
2.1.4.2	Nivel 2- Categoría de Procesos	26
2.1.4.3	Nivel 3- Descomposición de Procesos.....	27
2.1	Gestión Social.....	28

2.2	Desarrollo Comunitario	31
2.3	Economía Popular y Solidaria.....	33
2.3.1	Economía Popular	33
2.3.2	Economía Solidaria	34
2.4	Relación entre Cadena de suministro y Economía Solidaria.....	37
CAPÍTULO III.....		39
3	METODOLOGÍA	39
3.1	Naturaleza de la investigación	39
3.2	Alcance de la Investigación	39
3.3	Diseño de la Investigación	40
3.4	Herramientas de recolección de datos.....	40
3.5	Herramientas de análisis de datos.....	41
3.5.1.	Estrategia	41
3.5.2.	Procesos de la Cadena de suministro	41
3.5.3.	Directrices de la cadena de suministro	41
CAPITULO IV.....		42
4	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	42
4.1	RESULTADOS.....	42
	Fábrica de confites el Salinerito	42
4.1.1	Estructura Organizacional.....	44
4.1.2	Misión y Visión	45
4.1.3	Objetivo.....	46
4.1.4	Estrategia de Confites – Salinerito.....	46
4.1.5	Productos.....	53
4.1.6	Precio.....	57
4.1.7	Procesos de la Fábrica confites el salinerito.....	57
4.1.7.1	Planificación	59
4.1.7.2	Suministros	64
4.1.7.3	Fabricación	68
4.1.7.4	Distribución	71
4.1.7.5	Devoluciones	74
4.1.8	Proceso producción de chocolates	75
4.1.9	Proceso producción de turrónes	76

4.1.10	Distribución de la Planta	78
4.1.11	Problemas presentes en la Cadena de Suministro	80
4.2	Discusión	81
4.2.1	Fundación Familia Salesiana -Confites Salinerito- Economía solidaria	81
4.2.2	Estrategia de la cadena de suministro	82
4.2.3	Análisis de los procesos según el modelo SCOR	83
4.2.4	Directrices de la cadena de suministro	87
4.2.4.1.	Instalaciones	87
4.2.4.2.	Inventario.....	88
4.2.4.3.	Transporte	89
4.2.4.4.	Aprovisionamiento.....	89
4.2.4.5.	Fijación de precio	90
4.2.5	Distribución de la planta.....	91
4.2.6	Maquinaria	92
4.2.7	Atención al cliente.....	93
4.3	Propuesta de mejora.....	94
CAPÍTULO V	97
4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	97
4.1	Conclusiones	97
4.2	Recomendaciones	99
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	100

i. LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Red de cadena de suministro.....	10
Figura 2. Variables de la Cadena de suministro.....	11
Figura 3. Directrices de la cadena de suministro.....	14
Figura 4. Variables de Inventario.....	17
Figura 5. Características de la información	19
Figura 6. Importancia de la información	20
Figura 7. Consideraciones para la decisión de hacer o comprar.....	21
Figura 8. Procesos clave de aprovisionamiento	22
Figura 9. Requisitos de una adquisición eficaz	22
Figura 10. Factores para la fijación de precios.....	23
Figura 11. Procesos del modelo SCOR	24
Figura 12. Niveles del modelo SCOR.....	25
Figura 13. Nivel 2 del modelo SCOR	27
Figura 14. Ejemplo de los elementos del Nivel 3 modelo SCOR.....	28
Figura 15. Factores Representativos de la Economía Solidaria.....	37
Figura 16. Fábrica de Confites el Salinerito.....	44
Figura 17. Estructura Organizacional Salinerito	45
Figura 18. Misión y Visión Fundación Familia Salesiana	46
Figura 19. Ventas Nacionales y Exportaciones	48
Figura 20. Ventas nacionales anuales	49
Figura 21. Exportaciones anuales	49
Figura 22. Ventas de los últimos años-Confitería	50
Figura 23. Tienda Salinas.....	51
Figura 24. Productos de Confites el Salinerito	53
Figura 25. Producto estrella-Funda surtida	54
Figura 26. Bombón de chocolate con leche y ají.....	54
Figura 27. Bombones a granel	55
Figura 28. Tabletas	55
Figura 29. Cajas de bombones y huevos de pascua.....	56

Figura 30. Turrone	56
Figura 31. Nivel 2- Modelo SCOR de confites El Salinerito	57
Figura 32. Macroproceso- Planificaci3n	59
Figura 33. Proceso-Planeaci3n de fuentes de suministros	59
Figura 34. Proceso de Planeaci3n de Producci3n	61
Figura 35. Proceso y subprocesos de Planeaci3n de Distribuci3n	62
Figura 36. Proceso y subproceso de Planeaci3n de Devoluciones	63
Figura 37. Macroproceso- Suministro	64
Figura 38. Proceso y subproceso de Compras	64
Figura 39. Proceso de Evaluaci3n de proveedores	66
Figura 40. Autorizar pagos por suministros	67
Figura 41. Macroproceso-Fabricaci3n	68
Figura 42. Proceso de Transformaci3n de Materia Prima	69
Figura 43. Proceso de gesti3n de almacenamiento	70
Figura 44. Macroproceso-Distribuci3n	71
Figura 45. Proceso de Coordinaci3n de pedidos	72
Figura 46. Proceso de Entrega de productos en Stock	73
Figura 47. Macroproceso-Devoluciones	74
Figura 48. Proceso de Devoluci3n de producto defectuoso	74
Figura 49 Proceso productivo de Chocolates	75
Figura 50. Representaci3n gr3fica del proceso productivo de chocolates	76
.....	76
Figura 51. Maquinaria utilizada en la elaboraci3n de turrone	76
Figura 52. Proceso Productivo de Turrone	77
Figura 53. Plano de la F3brica de Confites el Salinerito	78
Figura 54. Planta de Confites El Salinerito	79
Figura 55. Vol3menes de producci3n	91
Figura 56. Maquinaria	92

ii. LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Tipos de Cadena de suministro según su Estrategia	12
Tabla 2. Estrategias de la Cadena de Suministro	13
Tabla 3. Criterios para seleccionar una ubicación exitosa	15
Tabla 4. Variables fundamentales para el Transporte	18
Tabla 5. Sistemas de Información	20
Tabla 6. Métodos de Fijación de Precios	23
Tabla 7. Clientes de Confites El Salinerito	52
Tabla 8. Productos elaborados de chocolate - Confites El Salinerito	55
Tabla 9. Ejemplo de codificación	70

III. RESUMEN

La presente investigación estudia la Cadena de Suministro de la fábrica de Confites El Salinerito, con la finalidad de determinar los procesos y a través del análisis de las variables y directrices de la cadena de suministro, realizar una propuesta de mejora, sin olvidar la economía solidaria en la que ellos se sustentan para sus actividades productivas. Todo esto se realizó comenzando por una base teórica sobre los temas de cadena de suministro, gestión social, desarrollo comunitario y economía popular y solidaria, conceptos que permitieron abordar el tema para realizar entrevistas y encuestas a los principales implicados con la cadena de suministro y obtener resultados. Resultados que permitieron determinar los procesos para establecer las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Además de todo lo expuesto anteriormente se pretende con este proyecto dar a conocer que una cadena de suministro con fundamentos de economía solidaria puede ser exitosa, y así servir de ejemplo para el resto de empresas del país.

Palabras clave: cadena de suministro, modelo SCOR, economía solidaria.

IV. ABSTRACT

This research studied the Supply Chain of the Confités El Salinerito factory, with the proposal to standardize the processes and through the analysis of the variables and guidelines of the supply chain, make a proposal for improvement, not forgetting the solidarity economy in which they support for their productive activities. All this was done starting with a theoretical basis on the issues of supply chain, social management, community development and popular and solidarity economy, concepts that allowed addressing the issue to conduct interviews and surveys of the main stakeholders with the supply chain and obtain results. Results that allowed to determine the processes to establish the respective conclusions and recommendations.

In addition to all of the above, it is intended with this project to publicize that a supply chain with fundamentals of solidarity economy can be successful, and thus serve as an example for the rest of companies in the country.

Keywords: supply chain, SCOR model, solidarity economy.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Descripción del problema

El Ecuador es un país cuyo sector agropecuario presenta una tasa de crecimiento relativamente baja, produciendo una constante migración del campesino hacia la ciudad por falta de empleo.

Adicional a esto, la industria nacional de confites realiza grandes cantidades de importaciones de productos elaborados de cacao, chocolate y productos de confitería, debido a la falta de crecimiento que aún presenta la industria nacional para sustituir la cantidad de producto que ingresa al país, principalmente de Colombia. En los años 2013-julio 2017 el nivel de importaciones ha disminuido, presentando un FOB de 297,89 millones USD, debido a la sobretasa del 45% aplicada a estos productos desde marzo 2015 por 15 meses (CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL, 2017). Es por esa razón que se considera importante dar a conocer la cadena de suministro del sistema de producción de confites El Salinerito, ya que presenta un referente tanto para las empresas de confites como para todo el país, porque a través del arduo proceso de aprendizaje que recibieron los trabajadores de la Fundación Familia Salesiana Salinas (FFSS) por parte de dos chocolateros suizos, actualmente es una fábrica de confites que elabora una extensa gama de chocolates de manera artesanal, empleando la mejor materia prima como lo es el Cacao Ecuatoriano Nacional Fino de Aroma (Corporación Grupo Salinas, s.f.) Además, que al pertenecer a una fundación se convierte en una organización social sin fines de lucro, cuyo objetivo principal es la atención a niños, jóvenes, mujeres, adultos mayores y personas con discapacidad, sobre todo a los más pobres a través de los servicios pastorales. Siguiendo la norma salinera del camino a la autogestión, la Fundación ha generado varias fuentes de trabajo para sustentar sus actividades sociales. Pero a pesar de sus esfuerzos la información que se presenta en el anuario 2015 datos desde el 2000 hasta el 2013, las ventas

a nivel internacional son inferiores a las ventas a nivel nacional, presentando en el 2013 ingreso de 42.167,07 \$ y 843.826,55 \$ respectivamente, además se observa que el comportamiento de las ventas a nivel nacional se mantiene creciendo, mientras que las ventas por exportaciones son variables (Grupo Salinas, 2016, pág. 25)

Por lo tanto, el estudio de la cadena de suministro de El Salinerito permitirá a todos los miembros de la fábrica tener una visión de su situación actual y seguir mejorando tanto en calidad como en productividad, con el principal objetivo de superar los desafíos del comercio nacional e internacional, y continuar con su crecimiento a través del esfuerzo de todos los trabajadores de la fundación. Esta información proporcionará datos para que las demás empresas o microempresas confiteras del Ecuador pongan en práctica dicho modelo de producción y así explotar la gran ventaja competitiva que posee el Ecuador al tener el mejor cacao fino del mundo.

1.2 Pregunta de investigación

¿Cuál es la Cadena de Suministro del sistema de producción de confites en la fábrica el Salinerito en la Provincia de Bolívar?

1.3 Justificación

La presente investigación tiene una justificación práctica porque aborda un problema de la fábrica de confites El Salinerito, razón por la cual se enfocará en el estudio de la cadena de suministro, porque como lo dice Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2007) una cadena de suministro integrada permite a los miembros de la empresa superar los desafíos, desarrollando relaciones de negocios con otras compañías de productos para realizar juntos las actividades esenciales. Es así que los resultados obtenidos en esta investigación permitirán

realizar las siguientes contribuciones a la fábrica el Salinerito y al sector agropecuario en el Ecuador.

Primeramente, los miembros de la fábrica podrán conocer exactamente cómo se encuentra actualmente ante otras empresas ya sean ecuatorianas o extranjeras, tal y como lo afirma Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2007) en su libro, una cadena de suministro se convierte en la unidad de competencia básica, la cual presenta tres facetas como la colaboración, la extensión de la empresa y los proveedores de servicios integrados, condiciones que claramente se puede observar en la fábrica El Salinerito.

Posteriormente, con los resultados obtenidos de este estudio se obtendrá sus puntos más fuertes y débiles dentro de la cadena de suministro, lo que le permitirá corregirlos para poder cumplir con sus objetivos estratégicos (Ramírez, S. A., & Peña, G. E, 2011). Evitando cometer errores como el comprar materia prima que no va a poder vender a un buen precio después, como le ocurrió a la hilandería intercomunal de Salinas en 1973, al comprar lana que luego no pudieron vender a un buen precio, perdiendo de esta manera recursos. (Jácome, 2013)

Finalmente, después de resolver el problema a través del estudio de la cadena de suministro CS, el grupo El Salinerito estará en la capacidad de mejorar la productividad, siendo los principales beneficiados el pueblo de Salinas de Guaranda ubicado en la provincia de Bolívar, Ecuador. (Corporación Grupo Salinas, s.f.). Además, se convertirá en un referente para el crecimiento de las demás empresas confiteras del País, que buscan fortalecer el mercado interno y aumento de la competitividad a nivel internacional, objetivo que se conseguirá mediante la difusión del modelo de producción de confites El Salinerito, que, a través de una economía estable y solidaria sin fines de lucro, consigue crear plazas de trabajo, digno de ser imitado por otras poblaciones.

1.4 Objetivo general

Estudiar la cadena de suministro del sistema de producción de confites El Salinerito

1.5 Objetivos específicos

- Determinar la Cadena de suministro de la fábrica de confites El Salinerito
- Conocer los procesos de producción y recursos utilizados en la Cadena de Suministro
- Realizar una propuesta de mejora de la Cadena de Suministro

1.6 Hipótesis o Alcance (de ser el caso)

En la presente investigación no se aplica hipótesis, porque el estudio que se va a realizar es de tipo descriptivo, más no de comparación, y como lo dice Bernal Torrez, C. A. (2010), las investigaciones de tipo descriptivo no requieren formular hipótesis, y solo aquellos que buscan explicar causas requieren formularlas.

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Cadena de Suministro

La cadena de suministro es una red que abarca todas las actividades relacionadas desde la entra de materia prima hasta el cliente final, es así, que durante el proceso están involucrados los transportistas, almacenistas, vendedores e incluso los mismos clientes.

Durante el proceso la cadena de suministro se relaciona con el flujo de información, materiales y servicios de los proveedores de materia prima entre las diferentes etapas, las cuales se repiten varias veces a lo largo del canal de flujo. La figura 1 representa de manera general una cadena de suministro aplicada a compañías de manufactura y servicios. (Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J., 2009). Dicha cadena de suministro puede abarcar varias etapas como son: Clientes, detallistas, mayoristas/ distribuidores, fabricantes y proveedores de componentes y materias primas.

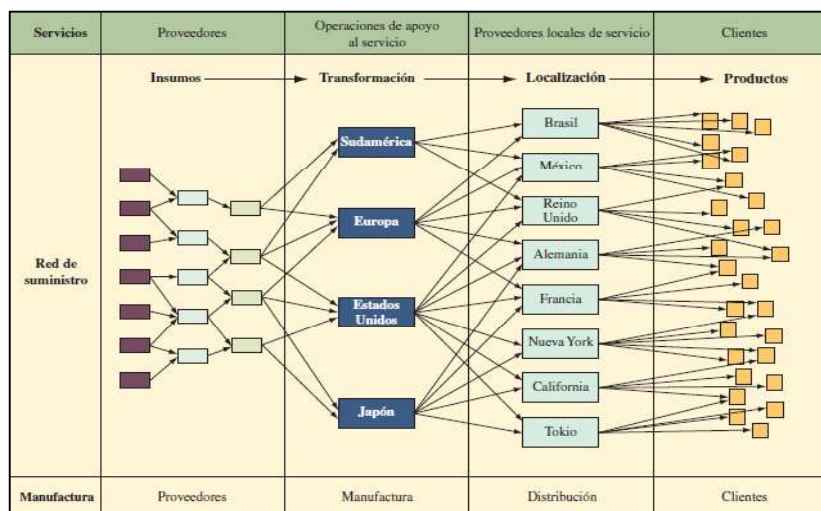


Figura 1: Red de cadena de suministro
(Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J., 2009)

Chopra (2008), afirma que la cadena de suministro tiene como objetivo maximizar el valor total generado, a través de la satisfacción de las necesidades de los diferentes tipos de clientes. Para la mayoría el valor está relacionado con la rentabilidad, es decir, la diferencia entre lo que vale el producto final para el cliente y los costos en el que incurre la cadena para cumplir la petición del mismo. Por lo tanto, se dice que una cadena de suministro se considera exitosa siempre y cuando su rentabilidad sea alta.

Pero para conseguir su objetivo principal la empresa deberá identificar las variables para estructurar su estrategia y caracterizar sus procesos. Una vez definidos estos aspectos la empresa deberá analizar los procesos y las directrices de la cadena de suministro.

2.1.1 Variables de la Cadena de suministro

Las empresas deben estructurar una cadena de suministro que incremente la rentabilidad y a su vez logre satisfacer las necesidades del cliente para competir en un mercado dinámico. En la figura 2 se presentan las variables que influyen en la empresa para conseguir una posición competitiva.



Figura 2. Variables de la Cadena de suministro
Fuente: (Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J., 2009)

Elaborado por: Andrea Lema

2.1.2 Estrategia o diseño de la cadena de suministro

Una vez definidas las variables se procede al diseño de la cadena de suministro que tiene como objetivo cumplir el compromiso operativo, a través de maximizar las utilidades de la empresa y la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

La empresa decide cómo estructurar la cadena de suministro durante los siguientes años, empezando por la distribución de recursos a ser utilizados y los procesos que se llevarán a cabo en cada etapa. Además, se encarga de definir la ubicación, la mano de obra, capacidad de producción, instalaciones de almacenamiento, redes de distribución y el sistema de información a utilizar entre los participantes de la cadena de suministro, para garantizar la eficiencia y capacidad de respuesta a diferentes grupos de productos y clientes. En la tabla 1 se indica los tipos de cadena de suministro y el tipo de estrategia que aplica según Chase et al. (2009) y Chopra et al. (2008) utilizadas para obtener bienes y servicios.

Tabla 1. Tipos de Cadena de suministro según su Estrategia

Cadena de suministro	Características	
Cadena de suministro eficiente	Estrategia dirigida a la eficiencia de costos bajos a través de una utilización alta. Elimina las actividades que no agregan valor	Busca economías a escala Alta rotación de inventario Variedad reducida Calidad consistente Entrega a tiempo
Cadena de suministro con capacidad de respuesta	Estrategia dirigida a: Tiempos de entrega rápido Flexibilidad en volumen Variedad de productos	Personalización Calidad superior Selección de proveedores con base en velocidad, flexibilidad, confiabilidad y calidad
Cadena de suministro con riesgos compartidos	Estrategia dirigida a compartir el riesgo de interrupción en el flujo de la Cadena de suministro. Común en las ventas al detalle porque comparten inventario.	

	Uso de la tecnología de información fundamental para conseguir el éxito.
Cadena de suministro responsiva	Su estrategia es responsiva y flexible en relación a las necesidades cambiantes de los clientes Procesos de fabricación sobre pedido Alta personalización
Cadena de suministro ágil	Aplican estrategias que responden y actúan con flexibilidad ante las necesidades de los clientes Combinan las fortalezas de la CS responsiva con los riesgos compartidos. Minimiza los riesgos de interrupciones en suministros.

Fuente: (Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J., 2009) (Chopra, Sunil y Meindl, Peter, 2008)

Elaborado por: Andrea Lema

Por otro lado, Heizer, J., & Render, B (2004) establece 5 tipos de estrategia enfocada en proveedores, representados en la tabla 2.

Tabla 2. Estrategias de la Cadena de Suministro

Estrategias	Características
Muchos proveedores	Mayor competencia entre proveedores por ofrecer un mejor precio Se logra trasladar la responsabilidad de satisfacer necesidades de tecnología, pronóstico, costo, calidad y las competencias para realizar la entrega.
Pocos proveedores	Crear relaciones a largo plazo con el fin de conseguir proveedores más comprometidos para ser más eficientes y bajar los precios con el tiempo Se puede realizar economías a escala con ayuda de los proveedores. Sus desventajas son: alto costo de cambio de socio y divulgación de secretos comerciales.
Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás)	Producir bienes o servicios que antes se compraban. Ideal para una empresa con buen capital, talento administrativo y demanda porque permite reducir costos Proporciona calidad y entrega a tiempo.
Keiretsu	Proveedores que se forman parte de la coalición de una compañía. Relación con el proveedor a largo plazo, con el fin de que funcionen como socios que proveen de experiencia técnica y calidad.

Compañías virtuales	<p>Dependen de una variedad de relaciones con proveedores para proporcionar servicios que les demanden.</p> <p>Las relaciones con proveedores pueden ser a corto o largo plazo</p> <p>Sus ventajas son: experiencia especializada, poca inversión de capital, flexibilidad y velocidad.</p>
----------------------------	---

Fuente: (Heizer, J., & Render, B, 2004)

Elaborado por: Andrea Lema

2.1.3 Directrices de la Cadena de Suministro

Las empresas se ven en la necesidad de ir mejorando y estar en la capacidad de adaptarse a los constantes cambios del mercado, razón por la cual Chopra et al. (2008) analiza directrices logísticas e interfuncionales, que a su vez pueden convertirse en estrategias que permitirán mejorar el desempeño de la cadena de suministro en función de la capacidad de respuesta o eficiencia, pero lo ideal sería conseguir el equilibrio entre las dos.

Además, Ballou (2004) confirma que las directrices son utilizadas como estrategias por las empresas para incrementar el rendimiento de la cadena de suministro y ser cada vez más competitivos.

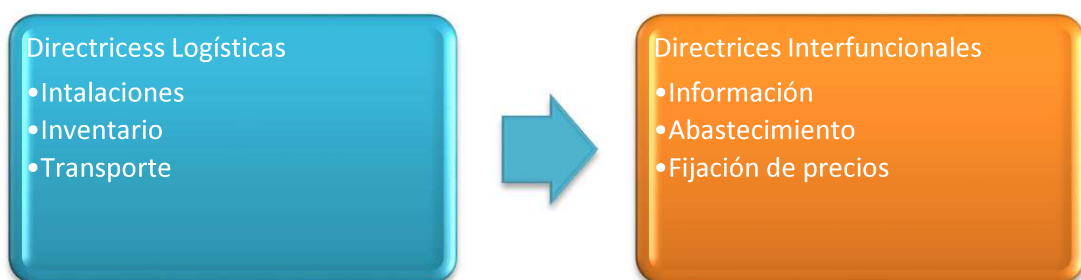


Figura 3. Directrices de la cadena de suministro

Fuente: (Chopra, Sunil y Meindl, Peter, 2008)

Elaborado por: Andrea Lema

2.1.3.1 Directrices logísticas

Las directrices logísticas permiten generar valor al proceso de la cadena de suministro, de tal manera que son las encargadas de mover los productos a través del canal de flujo en el cual la materia prima se convierte en producto terminado que logre satisfacer al cliente.

2.1.3.1.1 Instalaciones

Las instalaciones son todas las ubicaciones en donde se procesa o guarda materia prima, trabajo en proceso o inventario terminado. (Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B, 2007). Por lo tanto, la ubicación es una parte importante en el diseño de la cadena de suministro, ya que de ello dependerá el éxito de la empresa. Es por eso que sus decisiones se realizan en función del tipo de negocio y de algunos criterios representados en la tabla 1.

Tabla 3. Criterios para seleccionar una ubicación exitosa

Criterios	Características
Proximidad a los clientes	Agiliza las entregas (just in time) Mejora la capacidad de respuesta. Mejora la atención al cliente.
Disponibilidad de servicios básicos:	La compañía debe contar con los servicios de agua, electricidad y telecomunicaciones necesarios para su correcto funcionamiento, que posteriormente serán analizados y seleccionados dependiendo del costo.
Costos	Tangibles: terreno, mano de obra, impuestos, servicios básicos, entre otros que el área de contabilidad considere. Intangibles: calidad de educación, infraestructura pública de transporte, actitudes de la comunidad hacia la industria y la compañía, y la calidad y actitudes de los posibles empleados. Seleccionar la ubicación que le genere menor costo.
Disponibilidad de mano de obra	El nivel de educación y habilidad tiene que estar de acuerdo con los requerimientos de la empresa, además deben estar dispuestos a aprender.

Proximidad a los proveedores:

Ubicación adecuada siempre y cuando los proveedores a su alrededor sean competitivos y presenten productos de calidad.

Las razones del porque una empresa se ubica cerca de los proveedores pueden ser: La empresa maneja productos perecederos como materia prima, los costos de transporte pueden variar mucho por distancia entre proveedor cliente y la empresa utiliza materia prima pesada o voluminosa.

Fuente: (Heizer, J., & Render, B, 2004) (Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J., 2009)

Elaborado por: Andrea Lema

Por lo tanto, dependiendo de los factores de decisión, será el rendimiento de la empresa. Por ejemplo, una empresa que opte por la proximidad a proveedores seguramente obtendrá un producto de buena calidad, pero si decide lo contrario deberá incrementar los costos en transporte de materia prima con la finalidad de reducir la brecha de distancia entre el proveedor-cliente para no afectar la calidad del producto.

2.1.3.1.2 Inventario

El inventario aparece debido al desajuste que se tiene entre la oferta y la demanda, la misma que se relaciona con la materia prima, trabajo en proceso y bienes terminados. Las decisiones que se tome con respecto al inventario afectan a los costos y la capacidad de respuesta, es decir, si se decide por tener un inventario excesivo la capacidad de respuesta será eficiente ante los clientes, porque dispondrán de una amplia variedad de productos, pero la empresa se verá afectada en el incremento de sus costos. Por el contrario, si se tiene un menor inventario serán eficientes, pero con una capacidad de respuesta baja. Es así que las empresas buscan un equilibrio entre la capacidad de respuesta y los costos, pero todo dependerá de la estrategia competitiva a la que la empresa esté sometida.

Es por ese motivo que las variables a tomar en cuenta para administrar correctamente el inventario son las representadas en la figura 4.

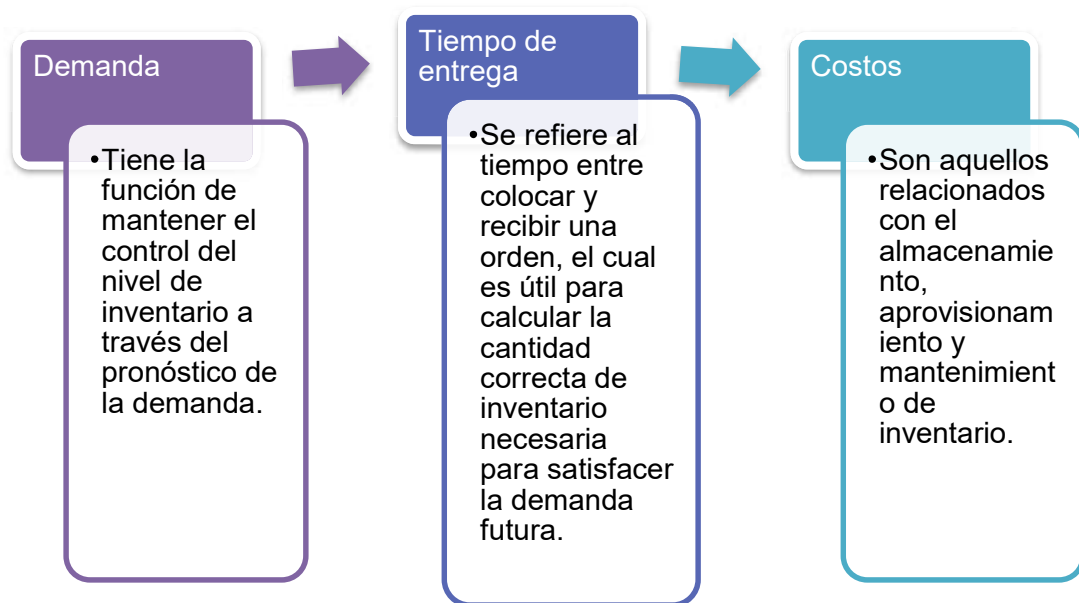


Figura 4. Variables de Inventario

Elaborado por: Andrea Lema

Fuente: Investigación propia

Cada una de las variables se encuentran involucradas en los inventarios de ciclo, seguridad, previsión y tránsito que según Krajewski et al. (2008) son consideradas tácticas que tienen como finalidad realizar un buen control del inventario y reducir el excesivo costo. A continuación, se describe cada uno de ellos.

Inventario de ciclo: se caracteriza por ordenar o producir en lotes en lugar de hacerlo un ítem a la vez. Las empresas se reabastecen por lotes debido a las economías de escala, descuentos por cantidad en el precio de comprar o de flete y restricciones tecnológicas. Además, se dice que depende directamente de la frecuencia con la que se realizan los pedidos. (Silver, E. A., Pyke, D. F., & Thomas, D. J, 2017)

Inventario de seguridad: es necesario para reducir la incertidumbre de la demanda, los inconvenientes durante el proceso de producción y la entrega de materia prima por parte de los proveedores.

De tal manera que elimina los problemas del servicio al cliente, porque cumple satisfactoriamente con el inventario disponible. Pero según Silver et al. (2017) este

tipo sería innecesario si se conoce con exactitud la demanda y el tiempo de entrega del pedido.

Inventario de previsión o estacional: Permite enfrentar los cambios en la demanda predecible, es decir, se almacena inventario cuando la demanda es baja, con la finalidad de satisfacer la demanda cuando ésta sea alta. (Chopra, Sunil y Meindl, Peter, 2008)

Inventario de tránsito: se refiere al inventario presente en el flujo de materiales de una estación de trabajo a otra, antes, durante el proceso de producción y distribución. La reducción de los tiempos de espera es posible con un mejor manejo de materia prima dentro del proceso de producción, una minuciosa selección de proveedores y transporte con una buena capacidad de respuesta.

2.1.3.1.3 Transporte

El transporte es el encargado del movimiento de los productos de un punto a otro dentro de la cadena de suministro hasta el cliente final, su eficiencia y capacidad de respuesta se hacen visibles tanto en la atención al cliente como en los costos. Es por eso que las variables a considerar para un adecuado manejo de transporte se representan en la siguiente tabla.

Tabla 4. Variables fundamentales para el Transporte

Variables	Descripción
Costo	Pago entre dos distancias que involucra el inventario en tránsito.
Velocidad	Se relaciona con el costo, es decir, a menor tiempo mayor costo y viceversa. Ideal mantener un equilibrio velocidad-costo
Regularidad	Variaciones de tiempo para cumplir las entregas que reflejan la confiabilidad.

Elaborador por: Andrea Lema

Fuente: (Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B, 2007)

De tal manera que dependiendo de las variables que la empresa decida modificar con la finalidad de mejorar su desempeño será el uso de los diferentes tipos de transporte que son: marítimo, ferroviario, por camión, aéreo y por ductos. (Ballou, 2004)

El uso de cada uno de ellos dependerá de la estrategia que la empresa desee seguir, por ejemplo, si se enfoca en la capacidad de respuesta y el cliente está dispuesto a pagar, su primera opción será el transporte aéreo, debido a la velocidad con la que se traslada el producto. Pero si se enfoca en eficiencia y su tipo de cliente prefiere un precio bajo, su mejor opción es el transporte por camión, debido a la flexibilidad para viajar en diferentes caminos y su costo razonable. (Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B, 2007)

2.1.3.2 Directrices Interfuncionales

2.1.3.2.1 Información

La información es la base en toma de decisiones ya que permite una conexión directa entre las diferentes etapas de la cadena de suministro y es necesaria durante todo el proceso de producción. En la figura 5 se presenta las características de una información oportuna y precisa.



Figura 5. Características de la información

Fuente: (Chopra, Sunil y Meindl, Peter, 2008)

Elaborado por: Andrea Lema

Además, Bowersox et al. (2007) indica que la información se ha vuelto fundamental por cuatro razones:

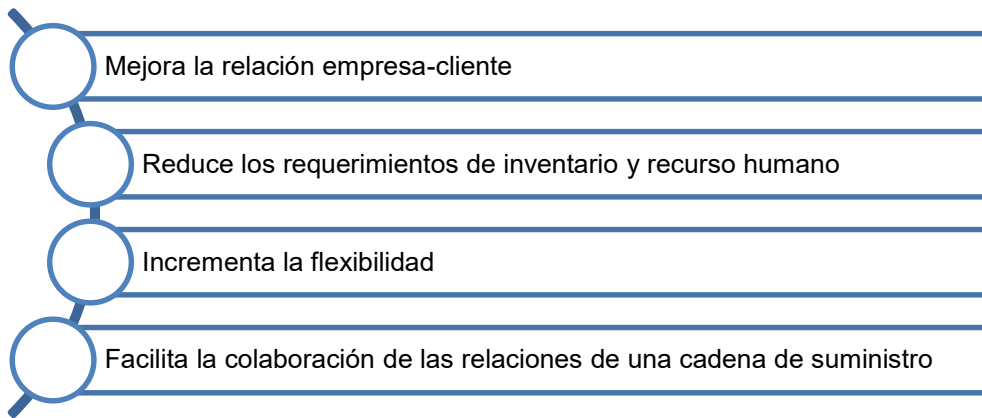


Figura 6. Importancia de la información

Fuente: (Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B, 2007)

Elaborado por: Andrea Lema

Es por eso que una empresa se ve en la necesidad de utilizar herramientas que permitan conocer la información y analizarla. En la tabla 5 se indican algunas de las herramientas tecnológicas utilizadas por las compañías para la toma de decisiones.

Tabla 5. Sistemas de Información

Herramientas	Beneficios
Intercambio electrónico de datos (EDI)	Facilita transacciones en alto volumen Intercambio de información precisa y de bajo costo. Disminuye el tiempo de entrega
Internet	Integra los sistemas de información interna. Facilita la comunicación entre las etapas de la cadena de suministro. Reduce los costos por transacción. Amplia gama de aplicaciones. Acceso al comercio electrónico.
Sistema de planeación de	Conecta a todas las áreas del negocio Coordina todo el negocio de la empresa.

recursos empresariales (ERP)	Genera información en tiempo real Reduce el tiempo en el desempeño de un trabajo.
Software de administración de la cadena de suministro (SCM)	Ayuda a decidir qué hacer Apoya la comunicación entre con el vendedor, comercio electrónico y las actividades logísticas.

Fuente: (Chopra, Sunil y Meindl, Peter, 2008) (Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B, 2007) (Heizer, J., & Render, B, 2004)

Elaborado por: Andrea Lema

2.1.3.2.2 Aprovisionamiento

El aprovisionamiento o compras es la encargada de adquirir bienes o servicios para el desarrollo del proceso de producción, pero para ello los dirigentes de la empresa deberán tomar la decisión de que funciones van a subcontratar o realizarlas internamente. En la figura 7 se indican las consideraciones que debe tomar en cuenta la empresa para hacer o comprar.

RAZONES PARA HACER	RAZONES PARA COMPRAR
1. Mantener la competencia central	1. Liberar a la administración para que atienda su negocio principal
2. Reducir el costo de producción	2. Reducir el costo de compra
3. Proveedores inadecuados	3. Preservar el compromiso del proveedor
4. Asegurar el suministro adecuado (cantidad o entrega)	4. Obtener habilidad técnica o administrativa
5. Utilizar mano de obra o instalaciones excedentes y obtener una contribución marginal	5. Capacidad inadecuada
6. Obtener la calidad deseada	6. Reducir costos de inventarios
7. Eliminar colusiones con el proveedor	7. Asegurar recursos alternativos
8. Obtener un artículo único que implicaría un compromiso imposible para el proveedor	8. Recursos administrativos o técnicos inadecuados
9. Proteger al personal contra el despido	9. Reciprocidad
10. Proteger la propiedad de diseño o calidad	10. El artículo está protegido por una patente o secreto comercial
11. Incrementar o mantener el tamaño de la compañía (preferencia de la administración)	

Figura 7. Consideraciones para la decisión de hacer o comprar

Fuente: (Heizer, J., & Render, B, 2004)

Una vez tomada la decisión de hacer o comprar se debe analizar los procesos clave de la adquisición, ver figura 8.

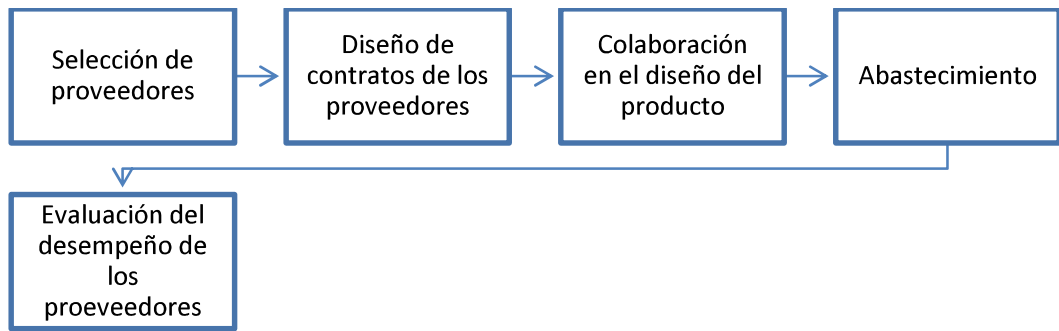


Figura 8. Procesos clave de aprovisionamiento

Fuente: (Chopra, Sunil y Meindl, Peter, 2008)

Elaborado por: Andrea Lema

Además, para que la adquisición sea eficaz debe cumplir ciertos requisitos representados en la figura 9.

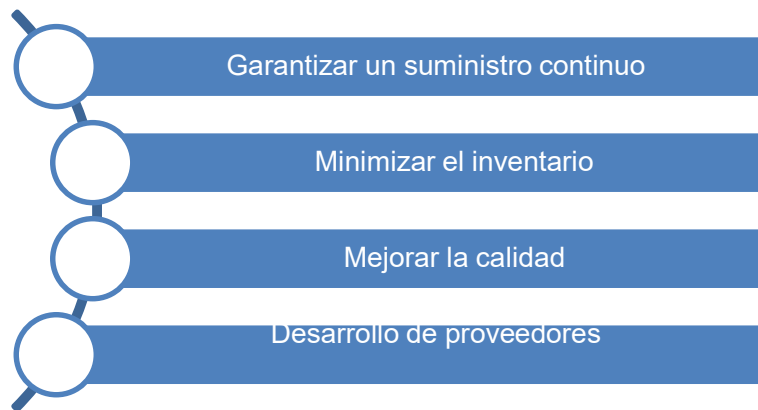


Figura 9. Requisitos de una adquisición eficaz

Fuente: (Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B, 2007)

Elaborado por: Andrea Lema

2.1.3.2.3 Fijación de precios

Las decisiones de fijación de precios buscan incrementar la rentabilidad del negocio sin afectar el desempeño de la empresa ni el nivel de servicio del cliente. La figura 10, presenta los factores a considerar en la fijación de precios.

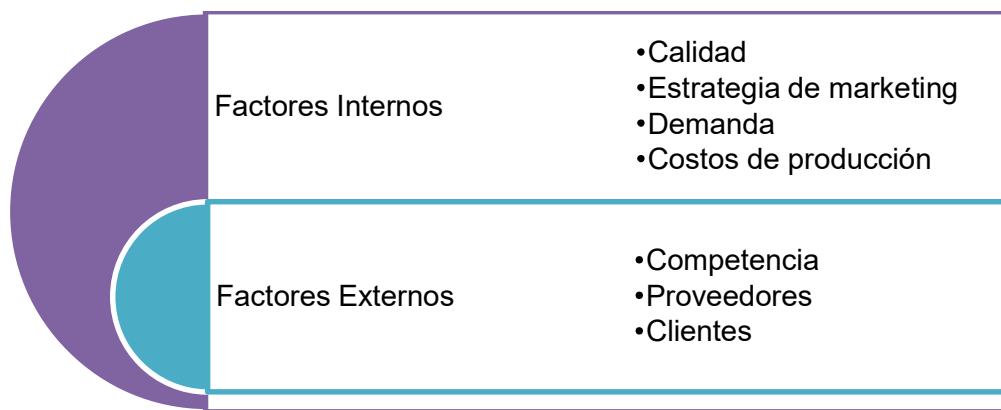


Figura 10. Factores para la fijación de precios

Fuente: (Pérez, 2006) (Ballou, 2004)

Elaborado por: Andrea Lema

Una vez que se conocen los factores para la decisión de fijación de precios, los gerentes ejecutan su estrategia competitiva a través de diferentes métodos. A continuación, en la tabla 6 se describen algunos de ellos:

Tabla 6. Métodos de Fijación de Precios

Métodos de Fijación de Precios	Características
Precio por zonas	Reduce la complejidad administrativa al establecer un precio para una zona geográfica. (Ballou, 2004)
Precio uniforme	Un solo precio para todos los clientes sin importar la ubicación (Ballou, 2004)
Método basado en la competencia	Fija los precios según sus competidores, dependiendo si la empresa es líder o seguidor. (Pérez, 2006)
Método basado en el valor percibido	Consiste en presentar una oferta de gran valor a los clientes a través del marketing. Se debe identificar exactamente la percepción del cliente hacia el producto para determinar un precio adecuado. Por ejemplo, existen productos con un precio alto debido a la percepción de calidad que hace el cliente. (Pérez, 2006)
Precio dinámico	El precio varía a través del tiempo, siendo ideal para ropa de moda y productos perecederos. Para ello la empresa debe estimar el valor a través del tiempo y pronosticar con precisión el impacto en la

demanda de los clientes. (Chopra, Sunil y Meindl, Peter, 2008)

Elaborado por: Andrea Lema

Por otro lado, los descuentos a corto plazo tienen la finalidad de disminuir el inventario en exceso, provocando un ajuste entre la oferta y la demanda.

Es por eso que una adecuada fijación de precios como directriz de la cadena de suministro influye en el movimiento de la demanda al cual debe responder con una buena capacidad de respuesta.

2.1.4 Modelo *Supply Chain Operations Reference Model (SCOR)*

El modelo SCOR es una herramienta utilizada para determinar, analizar y configurar los procesos con la finalidad de mejorar el desempeño de la cadena de suministro para satisfacer la demanda de los clientes. El modelo se organiza de acuerdo a cinco procesos estándar que son: Planificación, Aprovisionamiento o Suministros, Producción, Distribución y Devoluciones, representados en la figura 11.

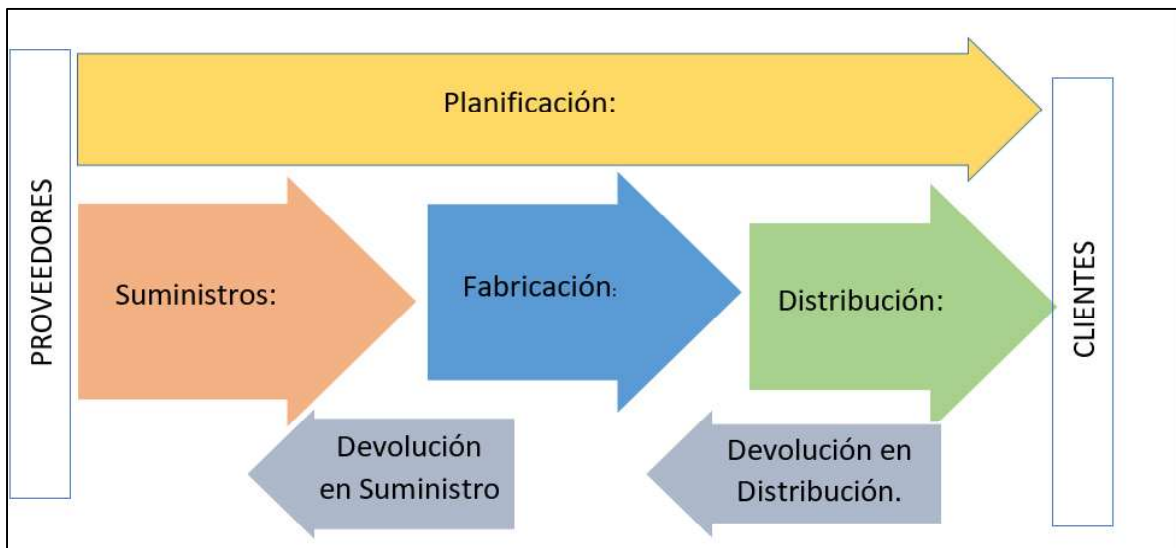
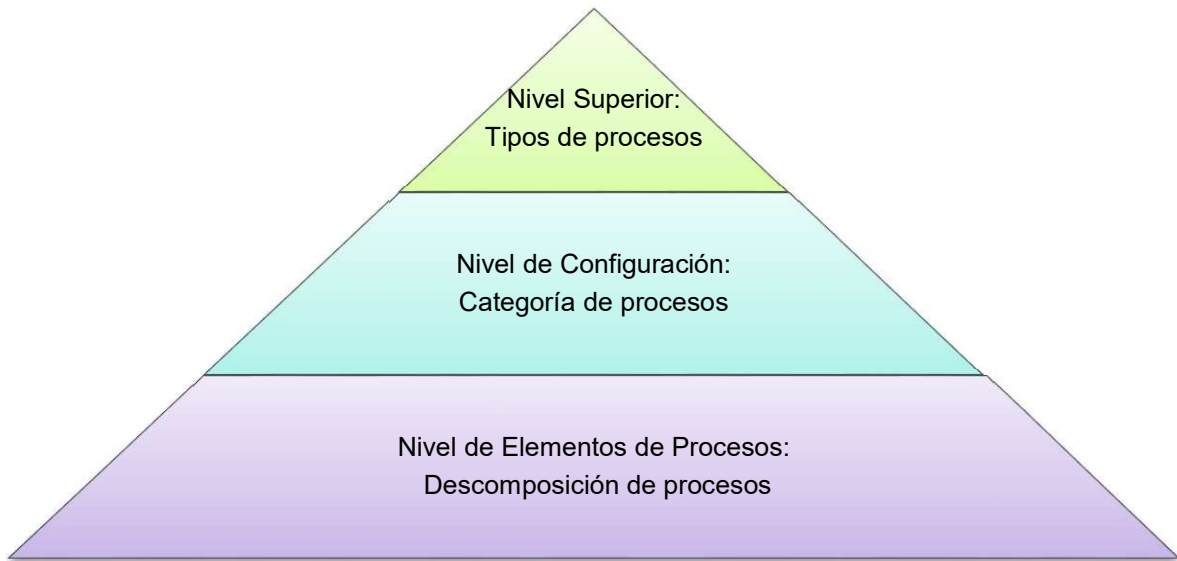


Figura 11. Procesos del modelo SCOR

Fuente: (Ballou, 2004)

Elaborado por: Andrea Lema

El modelo SCOR abarca tres niveles de detalle de los procesos: Nivel 1 o Superior,



Nivel 2 o de Configuración y Nivel 3 o Nivel de elemento de procesos, como se observa en la figura 12.

Figura 12. Niveles del modelo SCOR
Fuente: (Lama, J. L. C., & Esteban, F. C. L, 2005)

Elaborado por: Andrea Lema

2.1.4.1 Nivel 1- Tipos de procesos

En este nivel se define los cinco procesos del modelo SCOR: Planificación, Suministros, Fabricación, Distribución y Devoluciones.

Primeramente, el proceso de planificación busca equilibrar la demanda con los recursos y conectar todas las actividades a lo largo de la cadena de suministro.

Después los suministros se encargan del abastecimiento y adquisición de materia prima. Además, del proceso de selección de proveedores cuyo desempeño se verá reflejado en el buen o mal manejo de los inventarios.

Como tercer proceso se tiene a la fabricación en donde la materia prima es transformada para obtener el producto final según las especificaciones del cliente o la industria, e incluye las actividades de empaque y liberación del producto.

El cuarto proceso del modelo SCOR es la distribución la cual se encuentra relacionada con la gestión de pedidos, entrega de producto terminado, almacenamiento y transporte.

Finalmente se tiene el proceso de devoluciones, que según Ballou (2004) son las actividades relacionadas con la administración de devolución de materia prima a los proveedores y la administración de devolución del producto terminado por parte del cliente final a la empresa.

2.1.4.2 Nivel 2- Categoría de Procesos

En este nivel se descompone los procesos estándar del nivel 1 en 26 tipos de proceso como se observa en la figura 13, es decir, a la planificación le corresponde 5 procesos, suministro está formado por 3, fabricación por 3, distribución presenta 4 y devoluciones se divide en dos categorías (3 para suministros y 3 para distribución).

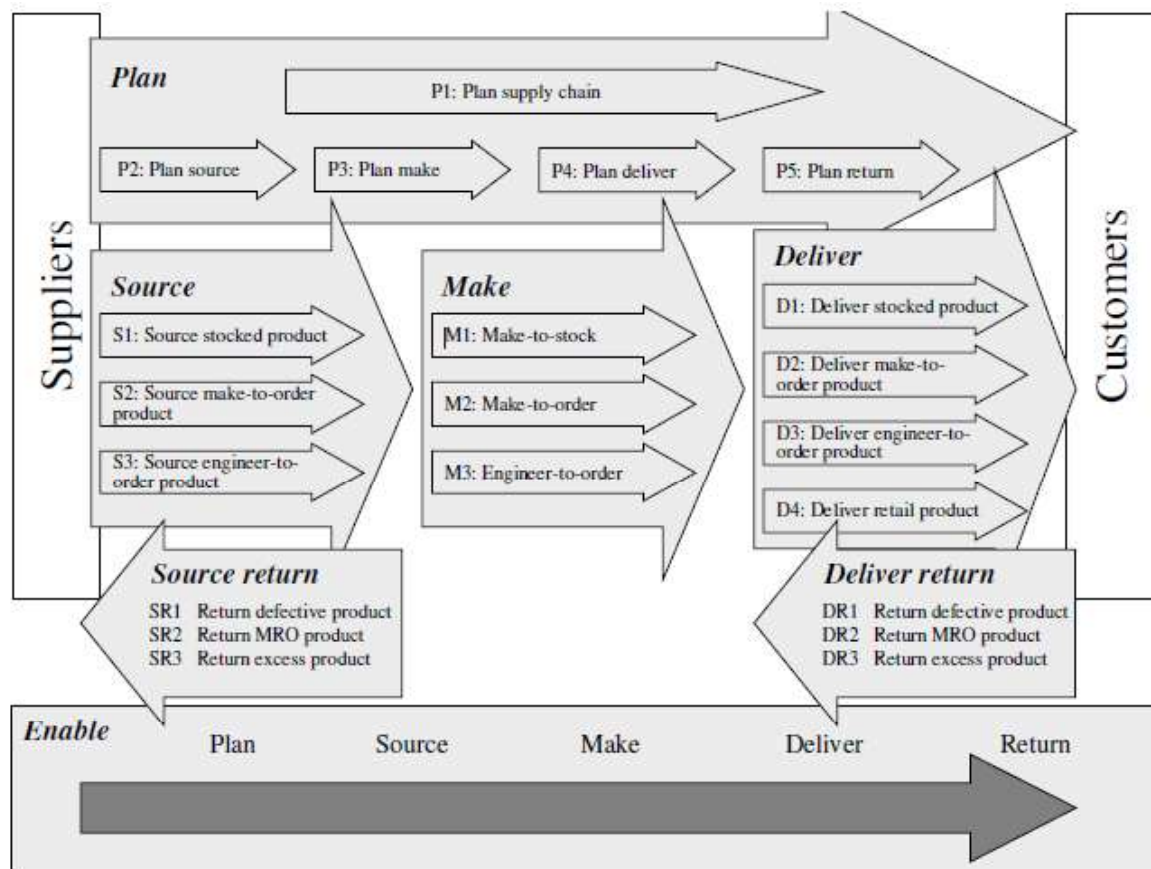


Figura 13. Nivel 2 del modelo SCOR
Fuente: (Sürie, C., & Wagner, M., 2005)

2.1.4.3 Nivel 3- Descomposición de Procesos

Este nivel divide las categorías de procesos del nivel 2 en más elementos permitiendo a la empresa evaluar el desempeño de cada proceso, a través de ciertos factores como son: elementos del proceso, entradas, salidas, indicadores, mejores prácticas. De tal manera que las empresas puedan mejorar su estrategia operativa e identificar las mejores prácticas y tecnología.

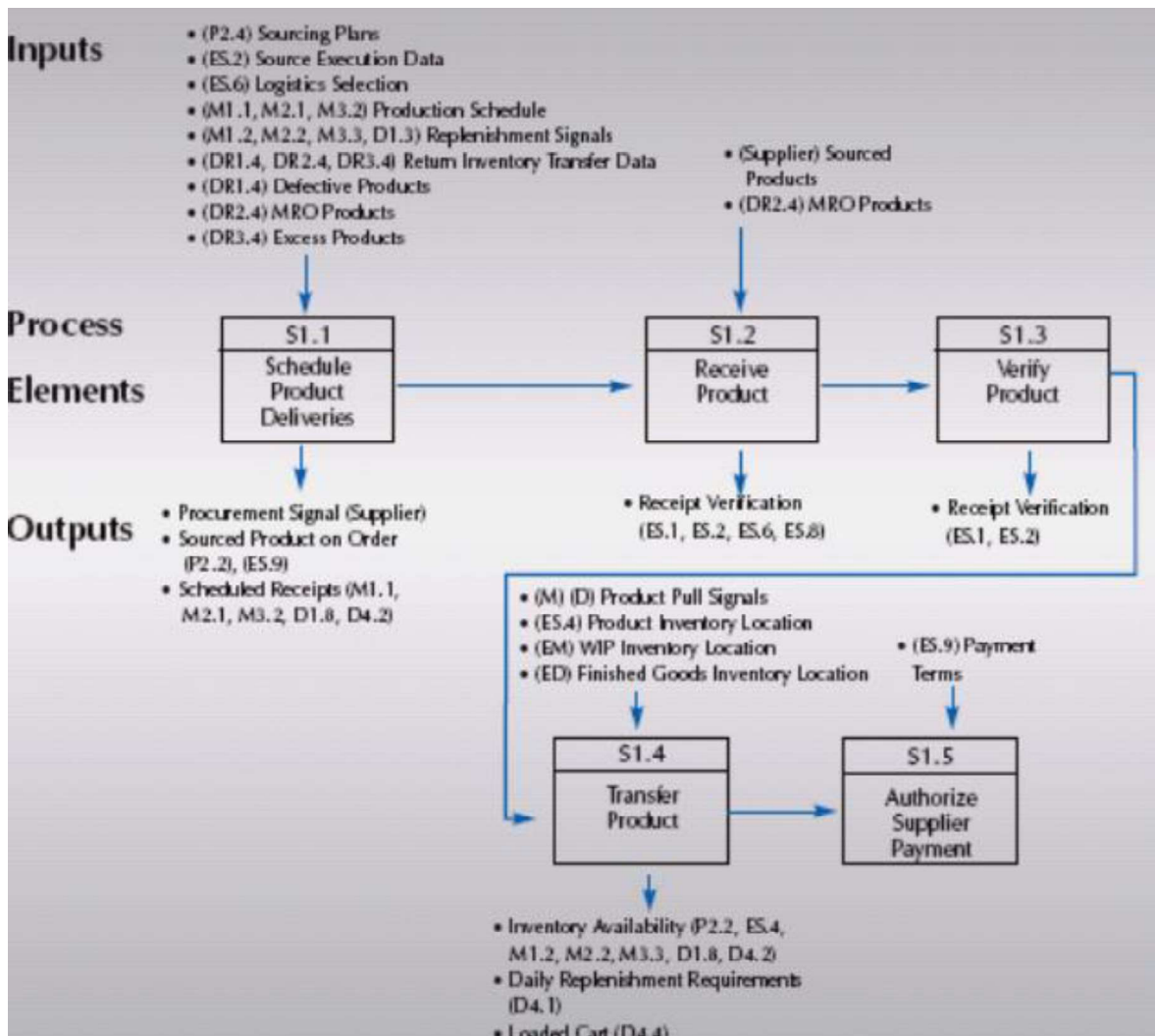


Figura 14. Ejemplo de los elementos del Nivel 3 modelo SCOR

Fuente: (Lama, J. L. C., & Esteban, F. C. L, 2005)

2.1 Gestión Social

El tema de gestión social ha sido tratado durante años con la finalidad de enfatizar la importancia de las cuestiones sociales para los sistemas de gobierno, buscando justificar la presencia del Estado y de la ciudadanía tanto en los espacios públicos como privados. (Tenório, 2016).

Por ello Beaumont, M. (2016) define a la gestión social como un proceso que realiza un grupo de personas para conseguir un fin social, en el cual se ven involucrados los esfuerzos de cada uno de los participantes, de tal manera que se obtiene un beneficio colectivo, es decir, se busca siempre el bien común de la sociedad. Es así que el propósito que desea lograr la gestión social es crear valor social, entendiéndose como la búsqueda del progreso social sin que exista ningún tipo de discriminación y que ocurre cada vez que se da respuesta a una necesidad.

Lo que conlleva a decir que la gestión social se contrapone a la gestión estratégica, definido por la escuela de Frankfurt a partir del enfrentamiento entre la teoría crítica y la tradicional, cuya principal diferencia de la una sobre la otra radica en el poder de decisión. La gestión estratégica es un tipo de acción en la que está presente la autoridad de una persona sobre la otra, cuyo orden social impide a los trabajadores a ser participe en todas las decisiones que se tomen en una organización, de tal manera que al estado se lo ve de una manera imponente ante la sociedad. (Tenório, 2016)

Es por esta razón que, aunque exista este tipo de gestión en la mayoría de empresas tanto en el sector público como privado, se ha buscado un tipo de gestión en el que el bien común sea primordial, es así que, Cançado, A. C., Pereira, J. R., & Tenório, F. G. (2015) habla de la gestión social como el proceso de toma de decisiones colectivo, transparente, sin orden jerárquico, basado en la democracia y bienestar de todos los participantes.

Así pues, Tenorio, F. G (2016) en concordancia con otros autores argumenta que la gestión social está relacionada con la ciudadanía deliberativa, en la cual los participantes de una organización no piensen solo en obtener mejores ganancias o un buen lugar de trabajo, sino que además tomen conciencia de su participación dentro de las instituciones, al ser partícipes activos en cada decisión que afecten el bien de la comunidad, estando presente la igualdad política y decisiva.

Para tal efecto se define a la ciudadanía deliberativa como aquellas decisiones políticas que se toman en base a procesos de discusión, guiados por la igualdad participativa en la cual todas las personas sin importar su condición física o social puedan decidir para buscar la autonomía y el bien común.

Es por esa razón que se ha visto a la ciudadanía deliberativa como una oposición al poder administrativo, ya que, a diferencia del poder de decisión en una sola persona, se busca que los ciudadanos a través de los espacios públicos sean participantes activos y no pasivos. (Tenório, F. G., & Monje-Reyes, P. , 2010)

En otras palabras, Habermas define a la ciudadanía deliberativa como un modelo de democracia dentro del cual se considera “la pluralidad de las formas de comunicación, morales, éticas, pragmáticas y de negociación”. (Tenório, 2016)

Por lo tanto, la gestión social consiste en el desarrollo de las capacidades requeridas para la satisfacción de una necesidad social, reconociendo como punto de partida el potencial transformador de las propias capacidades de los individuos y de las comunidades.

Además, implica la inclusión social y la participación de la comunidad en todos los proyectos sociales con la finalidad de que puedan desarrollar las capacidades de todos los miembros que, a través de la confianza y solidaridad generada entre ellos, logren sobresalir en los espacios públicos y privados con la finalidad de fortalecer los lazos comunitarios y conseguir su emancipación.

Debido a esto la gestión social busca incrementar la participación de la ciudadanía, por lo tanto, es aquella acción que se coordina entre la sociedad y el poder público municipal, instituida a través de un proceso participativo y democrático, pensado en el bienestar social, económico, político y cultural de un territorio dado, convirtiéndose en el medio por el cual el desarrollo comunitario conjuntamente con una economía solidaria pueda cumplir sus objetivos. A continuación, se describen los conceptos de desarrollo comunitario y economía popular y solidaria, ya que son la base por el cual Confites Salinerito es reconocida a nivel nacional e internacional.

2.2 Desarrollo Comunitario

El desarrollo comunitario se desprende de dos palabras desarrollo y comunidad. Por un lado, el desarrollo según Tenorio y Monje-Reyes (2010) es un proceso de transformación en el que se ven involucrados el aspecto político y social, es decir, afirman que no se puede hablar de desarrollo sino existen cambios en ambas partes, permitiendo el crecimiento de una población, con el fin de que esta tienda a ser autónoma.

Es así que, como respuesta a la pobreza generada por la segunda guerra mundial y en función de las necesidades, demandas y la realidad de cada territorio, el desarrollo cobra eficacia en la cultura local (Escobar, 2007), dando origen al desarrollo local que para hacerle frente a la crisis moviliza el potencial humano en acciones locales. Para ello busca rescatar los valores comunitarios, consiguiendo un entorno amigable entre todos los miembros a través de un proceso participativo y democrático, haciendo posible mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, sin afectar los recursos naturales existentes. De tal manera que el éxito del proceso de desarrollo local se hace visible cuando existe una sociedad civil dispuesta a realizar acciones colectivas y promover la gestión social participativa, potenciando los recursos humanos y materiales. (Cárdenas, 2002)

Pero para tener claro la definición de desarrollo comunitario Gutiérrez, J.C (2014), describe a la comunidad como un grupo de personas que se encuentran en un territorio determinado, sujetos a una dinámica social, definida por las interacciones que se genera entre ellos, cuyo principal objetivo es mejorar la calidad de vida de cada una de las personas que conforman la comunidad, a través de la solución de problemas o intervención de cada uno de los miembros en funciones sociales relevantes a nivel local, mediante la participación de cada uno de ellos.

De las evidencias anteriores sobre el desarrollo y comunidad, se puede definir al desarrollo comunitario como un proceso de transformación, en el que se encuentran involucrados todos los miembros que conforman la comunidad, y que mediante la

participación activa de cada uno de ellos busca cumplir el objetivo de generar mayor crecimiento económico y bienestar social, siempre y cuando los miembros de la comunidad muestren cohesión y confianza social entre ellos, como lo dice Tenório, y Monje-Reyes (2010).

En efecto el desarrollo comunitario promueve la participación de los miembros de la comunidad con la finalidad de construir una mejor sociedad, en la que las personas aprenden a cooperar y generar un compromiso de acción mediante la coordinación de los recursos disponibles de la población de tal manera que valoren sus intereses y aspiraciones. Por lo tanto, la participación se la considera un deber y un derecho que pertenecen a los habitantes de la comunidad y que no se expresa solamente mediante el voto, sino principalmente por el diálogo democrático entre todos los miembros. (Tenório, F. G., & Monje-Reyes, P. , 2010)

El desarrollo comunitario pretende constituirse como una forma de autoaprendizaje, haciéndose presente en el momento de que cada uno de los miembros intervienen en la resolución de problemas, en los diferentes proyectos que se les presenten, a través del despliegue de las capacidades. Por ello se dice que el desarrollo comunitario es un proceso de transformación continua el cual pretende mejorar las condiciones de vida de la comunidad desde el punto de vista social, económico, cultural, político y ambiental. (Gutiérrez, 2014)

Pero para que el proceso de transformación ocurra, Rubio, J. A. (2006), afirma que no solo se debe mejorar materialmente las condiciones de vida de las personas, sino que se debe buscar la forma de que cada una de ellas sean autónomas en la realización de sus actividades y solo cuando cada uno de los miembros de la comunidad sean capaces de expresar sus demandas y propuestas ante los políticos con el objetivo de sacar algún proyecto adelante, se dirá que se ha conseguido desarrollo comunitario, debido a que se ha demostrado que son capaces de decidir tanto a nivel personal como colectivo.

Razón por la cual es preciso que los miembros de la comunidad estén dispuestos a afrontar una serie de retos y problemas, que les permita sacar adelante cualquier proyecto o meta que tenga en mente, para continuar con su proceso de desarrollo mediante la participación activa de todos los miembros.

Por consiguiente, se dice que un verdadero desarrollo no se da solamente con satisfacer las necesidades básicas, sino que “comprende el aumento de niveles de vida y las condiciones de emancipación y libertad” (económico-social). (Osorio, 1989)

2.3 Economía Popular y Solidaria

La Economía es una ciencia social que estudia la forma de administrar los recursos, además del comportamiento y las acciones de los seres humanos con la finalidad de satisfacer las necesidades de las personas y de las sociedades.

Por lo tanto, Razeto, L. (1999), afirma que actualmente los grupos sociales buscan la manera de cambiar el sistema económico por un sistema enfocando en la fuerza de trabajo y en el uso de los recursos disponibles, es decir, a través del intercambio entre la humanidad y la naturaleza, por medio de la colaboración y ayuda de todos los participantes, es de aquí donde nace la economía popular y solidaria.

2.3.1 Economía Popular

Gómez, P. J. H. (2013), menciona que la economía popular hace referencia a la fuerza de trabajo que nace de la iniciativa sincera de solidaridad entre familiares, amigos o vecinos, pero sobre todo en acciones colectivas organizadas, que además de satisfacer sus necesidades buscan producir bienes o servicios, que les permita generar ingresos.

Además, como lo dice Razeto L. (1999), se puede observar solidaridad en la economía popular, es decir, la presencia de manifestaciones de solidaridad es mayor en aquellas personas que presentan menores ingresos, debido a que al estar presentes en situaciones de pobreza les motiva a cooperar entre ellos para complementar su fuerza de trabajo, de tal manera que le permita desarrollar una actividad económica para mejorar su calidad de vida.

2.3.2 Economía Solidaria

La economía solidaria comenzó como algo indispensable para solucionar los problemas que causaba la economía, es decir, mientras que la economía como primer participante se encargaba de los bienes o servicios producidos y distribuidos, la solidaridad, tendría la función de compartir con aquellas personas que resultaron afectadas durante el proceso de la economía. (Razeto, 1999)

Pero lo que realmente se pretende es que la solidaridad sea participe durante todo el proceso de producción y distribución, capaz de transformar a la economía en una nueva, mucho más equitativa y con inclusión, reformulando el concepto de empresa y los factores de producción. (Da Ros, 2007)

En efecto Gómez (2013) afirma que este tipo de economía se basa en la solidaridad, donde todas las personas involucradas buscan conseguir un bienestar colectivo más no individual, sin existir la diferencia entre empleado y patrón; a lo que Rofman (2010) menciona en su documento que la solidaridad es un aspecto fundamental entre los trabajadores y propietarios para que no exista el capitalismo.

Por otro lado, se cree que una de las causas que provocó la presencia de la economía solidaria es la necesidad de hacerle frente a la pobreza, es decir, mientras que en la economía prima el interés individual, en la solidaridad se busca el bien común, eliminando cualquier tipo de discriminación y fomentando una distribución de ingresos más equitativa.

Asimismo, Da Ros (200) dice que una empresa solidaria es vista como una asociación de personas que le hacen frente al capitalismo, en la que sus factores fundamentales para darle un nuevo enfoque a la economía son la revalorización del trabajo y el factor comunitario o factor C.

La revalorización del trabajo consiste en que el trabajador incremente su creatividad en la solución de problemas más no que se convierta en una tarea de simple repetición. De igual manera al hablar del factor comunitario o factor C se hace presente cuando entre los miembros existe la cooperación, la participación activa en la toma de decisiones, el intercambio de conocimiento e información, dando paso a la creatividad social. (Da Ros, 2007)

Así que en función de la economía solidaria la comunidad brinda la posibilidad de generar ingresos mediante prácticas respetuosas hacia el medio ambiente y a la actividad económica. Estos ingresos permiten satisfacer las necesidades de todos los miembros y ayudar al desarrollo personal para que puedan resolver los problemas que interfieran con el cumplimiento de los objetivos colectivos.

Otros autores como Boaventura de Santos, fundamenta que la economía solidaria se basa en las cooperativas ya que estas se enfocan en la defensa del mercado, pero con principios no capitalistas, sino que se relaciona con la cooperación que debe existir entre todos los integrantes de la comunidad en donde gracias al principio de solidaridad, las personas reciben dependiendo de sus necesidades y que conjuntamente con la autogestión, según Gómez (2013), forman parte fundamental de la economía solidaria, ya que a través de la fuerza de trabajo realizada por hombres y mujeres, miembros de una comunidad buscan la manera de organizarse con otras comunidades para satisfacer la ausencia de materiales, sin explotar a nadie y sin destruir el medioambiente, utilizando los recursos necesarios, para lograr una producción y consumo, social y ambientalmente responsables.

Es por eso que el cooperativismo surge de la economía solidaria para satisfacer necesidades económicas, sociales, culturales y ecológicas. De tal manera que la cooperación sea la razón de ser de todos los miembros, creada por la acción de trabajar conjuntamente para conseguir un fin común (Calderón, C. L. F., Cruz, C. C. C., & Beltrán, O. A. D, 2008)

De igual manera Razeto (1999), afirma que la economía solidaria es un tipo de sistema económico que busca satisfacer las necesidades básicas de los sectores populares que a través de la experiencia vivida les ha enseñado que, por medio de la fuerza laboral, la colaboración mutua y el uso de los recursos de manera responsable les ha permitido buscar una ideología diferente en la que no existe la explotación, ni diferencia de cargos, sino que busca el bien del grupo más no el individual.

Más aun, de que la economía solidaria se base en una gestión democrática y participativa, lo que la diferencia del resto es que los ingresos son utilizados tanto para satisfacer sus necesidades como para la educación y capacitación de los miembros de la comunidad, es decir, persiguen fines sociales antes que económicos.

En definitiva, las experiencias existentes de economía solidaria en América Latina han permitido confirmar que es un instrumento importante para un cambio social a nivel comunitario y local, porque se trata de un tipo de economía que no tiene que ver con el poder de decisión en una sola persona, sino que se enfocan en la búsqueda de una democracia en la que predomina la equidad de género, el desarrollo personal y sustentable. (Da Ros, 2007).

Acciones que se producen por la confianza y sentido de pertenencia que tienen todos los miembros para con los proyectos que se les presente en función del beneficio colectivo, además es el lugar donde se desarrolla la vida y se dan las relaciones humanas (Gómez, 2013). En la figura 15 se representan los factores que a lo largo de esta investigación se han ido encontrando y que hacen de la economía solidaria una nueva economía la cual según Razeto (1999) se opone a la economía capitalista en la que el bien individual esta sobre el colectivo.

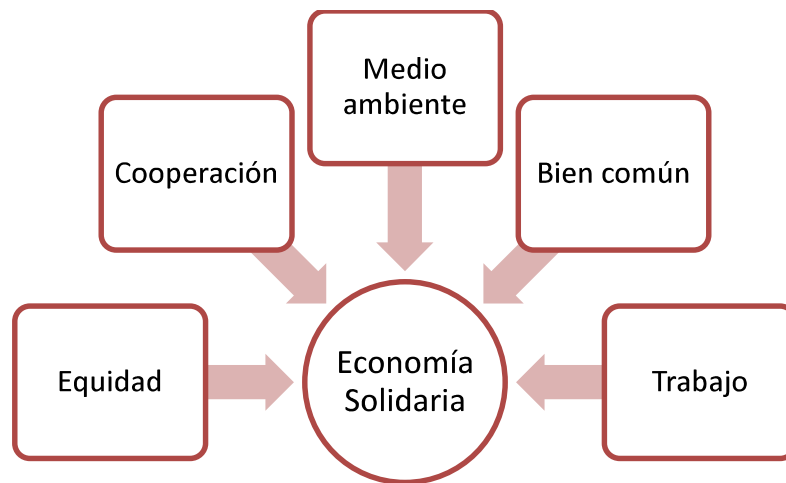


Figura 15. Factores Representativos de la Economía Solidaria
Fuente: (Razeto, 1999)

Elaborado por: Andrea Lema

Sin duda la economía popular y solidaria es una forma alternativa de vida justa y humana, conformada por las relaciones sociales entre familiares o comunidades que tratan de desarrollar procesos de producción por medio del trabajo comunitario, cuyo principal objetivo es satisfacer las necesidades básicas de todos los miembros. Además, busca generar ingresos por medio de la colaboración y la autogestión entre todos los participantes, con la finalidad de formar parte de los pequeños comerciantes, pero siempre con una forma diferente en la que no existe ningún tipo de discriminación social, ni afectación al medio ambiente, es decir, orientado al buen vivir y no hacia a la economía capitalista.

2.4 Relación entre Cadena de suministro y Economía Solidaria

La economía solidaria en la cadena de suministro sería la forma de gestionar los recursos, con la finalidad de generar ingresos mediante prácticas respetuosas con el medio ambiente.

Estas prácticas respetuosas tanto con el medio ambiente como con la sociedad se relacionan con el término de la sostenibilidad. Es así, que la sostenibilidad busca

transformar las formas de vivir para maximizar las oportunidades de las generaciones presentes sin afectar las generaciones futuras.

Término que está siendo empleado por las empresas debido a que buscan aprovechar de mejor manera los recursos, optimizar sus cadenas de suministro, mantener la necesidad de una igualdad social y adaptarse a los constantes cambios del mercado.

Por lo expuesto anteriormente la sostenibilidad lograría que una cadena de suministro por medio de la economía solidaria consiga una producción y consumo social y ambientalmente responsable.

CAPÍTULO III

3 METODOLOGÍA

3.1 Naturaleza de la investigación

La investigación presenta un enfoque cuantitativo, ya que se basa en la medición de las características de los fenómenos sociales, además de generalizar y normalizar resultados. (Bernal Torrez, C. A, 2010) . Este método utiliza herramientas como el cuestionario, análisis de datos e internet los mismo que son útiles para sustentar y completar los datos requeridos por el tema de investigación.

Razón por la cual a través de estas herramientas hace posible reconocer ciertos procesos dentro de la fábrica El Salinerito, que posteriormente se analizarán y permitirán determinar la CS.

3.2 Alcance de la Investigación

La investigación presenta dos etapas, la primera trata de un alcance descriptivo, ya que como dice Bernal Torrez, C. A. (2010), permite al investigador seleccionar las características fundamentales e identificar hechos, situaciones, rasgos, importantes relacionados con el objeto de estudio.

Asimismo, Sampieri (2010) afirma que la investigación descriptiva permite recolectar información que ayuda a encontrar los procesos del objeto de estudio. Por lo tanto, este tipo de investigación ayuda a dar respuesta a los objetivos que mediante el uso de fuentes primarias y secundarias permitió identificar los procesos que se realizan durante la producción de confites el Salinerito.

3.3 Diseño de la Investigación

Esta investigación presenta un diseño no experimental - transeccional, debido a que no se realiza ningún manejo deliberado de variables, sino que se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos; y transeccional porque recolecta información en un solo momento. (Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. D, 2010)

3.4 Herramientas de recolección de datos

La recolección de información para el desarrollo de la investigación se obtuvo mediante fuentes primarias y secundarias con la finalidad de completar la información necesaria para poder contrastar respuestas y cumplir con los objetivos planteados en el trabajo de investigación. (Bernal Torrez, C. A, 2010)

Las fuentes primarias que se utilizaron fueron la entrevista y la encuesta. En el caso de la entrevista esta fue semiestructurada ya que, según Bernal Torrez, C.A. (2010) permite obtener información directa por parte del objeto de estudio y presenta una mayor flexibilidad al entrevistador en el momento de realizar las preguntas. Por otro lado, para la encuesta se utilizó un cuestionario con la finalidad de enfocarse en las variables y directrices de la cadena de suministro por medio de preguntas cerradas, y con la ayuda de preguntas abiertas profundizar la opinión del encuestado sobre problemas que presente la empresa.

A continuación, se describe el proceso realizado para la recolección de información. El 1 de julio del 2019 se realizó la primera visita a la fábrica de confites El Salinerito con la finalidad de conocer el objeto de estudio y realizar la entrevista semiestructurada a los principales involucrados con la cadena de suministro. Los principales entrevistados fueron el Gerente y el jefe de suministros, quienes aportaron con la información requerida de la empresa para poder establecer los diferentes procesos que conforman la cadena de suministro.

Consecuentemente para completar la información y contrastar respuestas se utilizó fuentes secundarias como documentos digitales proporcionados por la empresa, tesis, artículos de revistas y aquellos disponibles en su página principal El Salinerito, como son los anuarios.

Posterior a la primera recolección de información y con la finalidad de profundizar sobre el tema de investigación se realizó una segunda visita a la fábrica el 28 de octubre del 2019, para realizar las encuestas a otros de los actores involucrados en la cadena de suministro, los cuales fueron seleccionados por el conocimiento que tienen sobre el tema.

3.5 Herramientas de análisis de datos

Una vez obtenidos los resultados a partir de la recolección de información, se realizó el análisis de datos en función de la estrategia, procesos y directrices de la cadena de suministro con la finalidad de reconocer los problemas y realizar una propuesta de mejora.

3.5.1. Estrategia

Para determinar la estrategia se comparó las opiniones obtenidas de la entrevista con los diferentes tipos de estrategias presentadas en la tabla 1 del capítulo 2.

3.5.2. Procesos de la Cadena de suministro

Primeramente, con las opiniones de los entrevistados y del modelo SCOR se estandarizó en los cinco procesos bases y se realizó la descripción de cada uno de ellos, permitiendo identificar los recursos utilizados en cada uno de ellos, además del pro y contra de cada proceso.

3.5.3. Directrices de la cadena de suministro

Para el análisis de las directrices se basó en la descripción de los subprocesos del modelo SCOR, los cuales fueron comparados con las diferentes variables y criterios expresados en el capítulo 2 para mejorar el desempeño de la cadena de suministro.

CAPITULO IV

4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 RESULTADOS

Los resultados del trabajo de investigación se obtuvieron mediante una entrevista semiestructurada aplicada al gerente general y al jefe de suministros de la fábrica de confites El SALINERITO, con la finalidad de conocer los procesos que forman parte de la cadena de suministro que ha sido implementada por esta organización. Además, se empleó fuentes secundarias para conocer datos históricos que se encuentren relacionados con la cadena de suministro, como son: la estructura organizacional, los productos y las ventas generadas. De tal manera que permita al investigador vincular los procesos por medio del modelo SCOR, para medir el desempeño e identificar posibles mejoras dentro del mismo, y cumplir con el objetivo principal de la cadena de suministro, el cual es maximizar la rentabilidad (Chopra, Sunil y Meindl, Peter, 2008). Por otro lado, continuar con el crecimiento de la fábrica de confites el Salinerito a través de una economía popular y solidaria que ha sido la principal fuente de inspiración de toda esta organización.

Fábrica de confites el Salinerito

La Fábrica de Confites el Salinerito empezó su actividad en el año 1992 como una iniciativa para crear fuentes de trabajo. Su primera producción fue la elaboración del chocolate a la taza, proyecto que fracaso debido a que no constaban con las instalaciones adecuadas. Este fracaso llevo a buscar la ayuda del Padre Salesiano Antonio Polo, con la finalidad de crear una pequeña fábrica, quien después de cometer algunos desaciertos, gracias a la ayuda de un proyecto desarrollado en Australia encontró la manera de emprender en el proyecto de chocolates de Salinas de Guaranda (1999). (Burbano Soria, 2018).

Siendo su principal interés el utilizar el cacao fino de aroma ecuatoriano en la fabricación de pasta de cacao, que posteriormente después de la llegada de dos

chocolateros suizos harían posible la transformación de la pasta de cacao en diferentes productos de chocolate. (Corporación Grupo Salinas, s.f.)

Actualmente la Fábrica de Confites el Salinerito es reconocida a nivel nacional e internacional, por la calidad de productos que ofrecen, y como lo afirma el jefe de suministro realizan exportaciones a Japón como producto terminado y a Francia en forma de tabletas como materia prima, además maquilan aproximadamente a 10 empresas.

El coordinador indicó en la entrevista que al personal se lo capacita dependiendo de los temas, es decir, recientemente se ha realizado capacitación sobre temas de producción BPM's al personal por lo que la empresa consta con mano de obra calificada. En el caso del tema financiero tendrán que capacitarse con cada cambio tributario, además se realiza capacitaciones cada año en el manejo de extintores. Otras de las capacitaciones que la empresa está viendo son referente a primeros auxilios, temas motivacionales, laboral, todas aquellas temáticas que tengan que ver con la organización.

De acuerdo a las palabras del Gerente o coordinador de Confites el Salinerito la empresa se encuentra en mejoramiento continuo para satisfacer la demanda de los clientes, invirtiendo cierto porcentaje de los ingresos al crecimiento de la fábrica, sin olvidar los principios de economía solidaria con la que ellos elaboran sus productos, lo que hace llamativo el nombre de la empresa. Por ejemplo, en el caso del producto envidado a Japón el coordinador afirma que no se va con el nombre de la marca El Salinerito, sin embargo, si se habla de la historia que viene atrás del producto haciendo mención al Salinerito como un producto obtenido por economía solidaria.

De tal manera que la empresa al practicar este tipo de economía asigna un porcentaje de las ganancias en los proyectos de desarrollo comunitario que como parte de la Fundación Familia Salesiana (FFSS) es su principal prioridad.



Figura 16. Fábrica de Confites el Salinerito
Fuente: Propia

4.1.1 Estructura Organizacional

La Fábrica de Confites el Salinerito es parte de la Fundación Familia Salesiana la cual está formada por 53 personas distribuidas en todas las actividades como son radio, proyectos de adulto mayor, temas pastorales, tema proyectos, temas empresas, personal contable y el personal de producción. (coordinador de confites El Salinerito).

Es así, que Confites Salinerito se encuentra actualmente conformada por las siguientes áreas: Gerencia, Producción, Bodegas y Ventas, como se observa en la figura 17. En el área de producción se encuentran aproximadamente 25 personas, quienes son los responsables de la elaboración del producto.

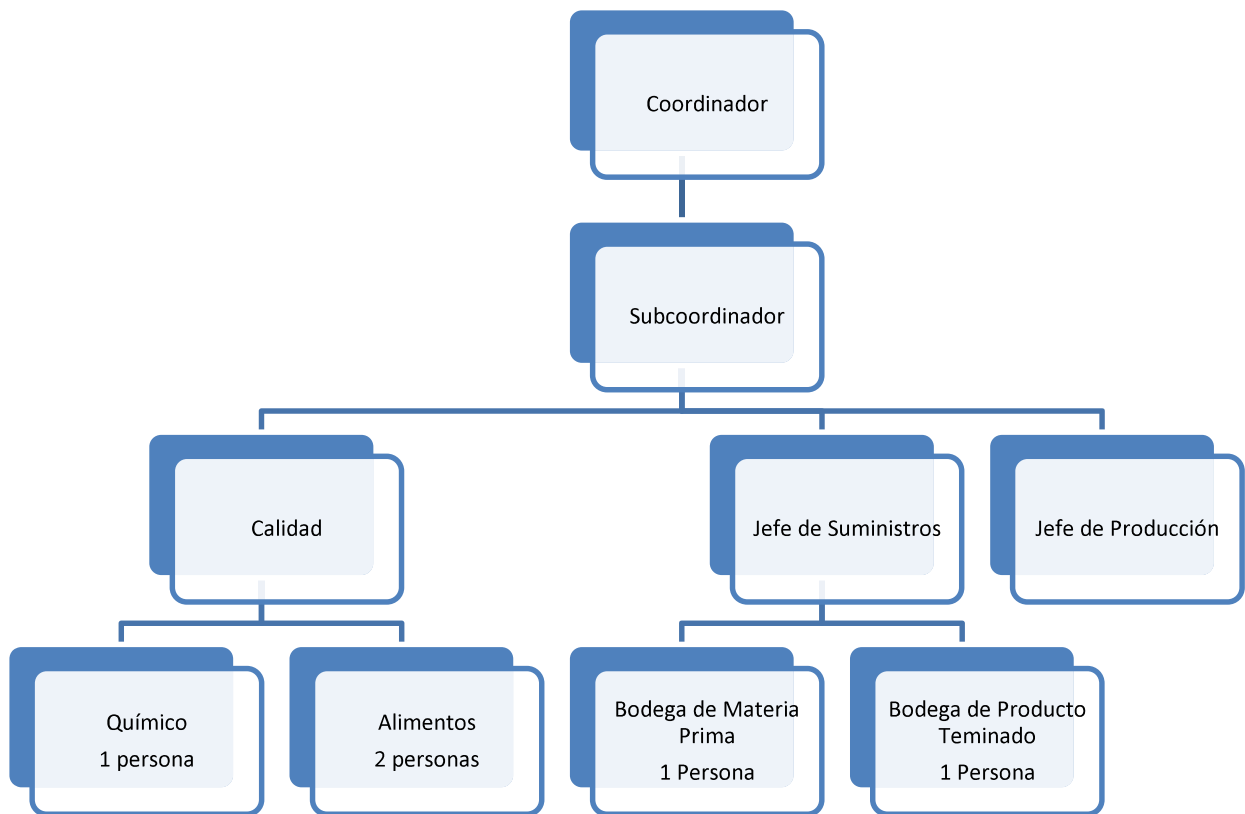


Figura 17. Estructura Organizacional Salinerito

Fuente: Propia de la investigación

Elaborado por: Andrea Lema

4.1.2 Misión y Visión

La Fábrica de Confites el Salinerito no presenta una misión y visión como empresa ya que la razón de ser no es fabricar chocolates, sino que es el medio por el que cual la fundación cumple sus objetivos sociales, pero un cierto porcentaje de las utilidades se utiliza para la mejora continua como maquinaria e infraestructura. (Coordinador de Confites el Salinerito).

A continuación, en la figura 18 se presenta la misión y visión de la Fundación Familia Salesiana de la cual confites el Salinerito forma parte de las actividades de autofinanciamiento para cumplir con su labor social.



Figura 18. Misión y Visión Fundación Familia Salesiana

Fuente: (Corporación Grupo Salinas , 2014)

Elaborado por: Andrea Lema

4.1.3 Objetivo

La Fábrica de Confites El Salinerito al pertenecer a una Fundación Familia Salesiana (FFSS) su principal objetivo no radica en incrementar las utilidades como lo hacen la mayoría de las cadenas de suministro sino se enfoca en proyectos sociales como son la atención a niños, jóvenes, mujeres, adultos mayores y personas con discapacidad. (Corporación Grupo Salinas , 2014).

4.1.4 Estrategia de Confites – Salinerito

Actualmente el plan estratégico no se encuentra definido, pero si desarrollan estrategias con el fin de equilibrar los recursos de la empresa con los requerimientos, la cual sería difundida en el área de ventas ya que la empresa es el medio para cumplir los proyectos sociales más no la razón de ser de la empresa (coordinador de Confites El Salinerito).

De tal manera que según Chopra et al. (2008) serían decisiones estratégicas, ya que se enfocan en las directrices de la cadena de suministro las cuales afectan su desempeño, mejorando el superávit de la cadena, lo que ayudaría a cumplir los objetivos sociales que tiene la fundación.

A continuación, se presenta lo mencionado por los entrevistados, que como se indicó anteriormente serían decisiones estratégicas. Con respecto a la calidad han indicado lo siguiente:

Jefe de suministros: La calidad del producto le ha permitido a la Fábrica de Confitos el Salinerito ser conocida a nivel nacional e internacional, de tal manera que realiza exportaciones a Japón y a Francia. En el caso de Japón se exporta como producto terminado, ellos envían la receta y en la fábrica se produce. De tal manera que se cumple con la calidad requerida, caso contrario ya no se tendría este tipo de pedido, de tal manera que las ventas se han mantenido durante los últimos años.

El control de calidad del producto terminado en cada una de las producciones se lo realiza mediante catación, el cual es realizado por los operarios quienes aprueban o no el lote, a través de los sabores u olores raros que presente el producto.

Coordinador: A todos los proveedores se pide anualmente las fichas técnicas y la ficha de calidad, siendo éste un proceso automático, debido a los controles que existen como lo es la Agencia Nacional de Regulación y Vigilancia (Arcsa) que solicita los certificados actualizados de los insumos. Si los proveedores no presenten estos certificados, automáticamente son eliminados.

Además, dependiendo del tipo de producto se hace un control organoléptico. Por ejemplo, en el caso del cacao, existe una normativa para distinguir el diferente tipo de cacao dependiendo del tamaño. Pero al mismo tiempo existen otros parámetros que se analizan como lo es la humedad, esta debe estar entre el 7-8% caso contrario puede ser causa de descalificación del lote. Otro control interno que se realiza es el moho, de igual manera por medio de una normativa se selecciona la muestra y se le hace una prueba

de corte para analizar cada una de las pepas de cacao. Otros controles que se realizan los cuales afectan la presentación del producto es verificar la calidad del empaque.

Todos estos controles han hecho que la empresa tenga un producto atractivo para el cliente el cual a pesar del precio elevado que presenta el producto en relación con otras empresas, los resultados han sido favorables manteniendo las ventas estables, durante este tiempo, sin presentar inconveniente alguno. (Jefe de suministros).

En las figuras de la 19- 21 se puede observar las ventas tanto a nivel nacional como exportaciones de la fábrica de confites. Mientras que en la figura 22 se observa las ventas totales de los últimos años.

AÑO	VENTAS USD NACIONALES		VENTAS USD EXPORTACIONES		TOTALES	%
AÑO	USD	% VARIACIÓN	USD	% VARIACIÓN	USD	VARIACIÓN ANUAL
2000	62.355,86		32.230,64		94.586,50	
2001	58.088,60	(6,84)	44.375,62	37,68	102.464,22	8,33
2002	72.022,40	23,99	51.706,04	16,52	123.728,44	20,75
2003	81.511,25	13,17	89.317,87	72,74	170.829,12	38,07
2004	127.217,84	56,07	87.349,10	(2,20)	214.566,94	25,60
2005	161.508,00	26,95	78.337,37	(10,32)	239.845,37	11,78
2006	182.620,46	13,07	148.300,50	89,31	330.920,96	37,97
2007	225.878,19	23,69	77.311,61	(47,87)	303.189,80	(8,33)
2008	311.985,30	38,12	102.278,94	32,29	414.264,24	36,64
2009	406.949,96	30,44	107.107,12	4,72	514.057,08	24,09
2010	550.940,68	35,38	53.049,85	(50,47)	603.990,53	17,49
2011	647.796,85	17,58	89.372,14	68,47	737.168,99	22,05
2012	753.639,30	16,34	71.050,24	(20,50)	824.689,54	11,87
2013	843.826,55	11,97	42.167,07	(40,65)	885.993,62	7,43

Figura 19. Ventas Nacionales y Exportaciones

Fuente: (Grupo Salinas, 2016)



Figura 20. Ventas nacionales anuales
Fuente: (Grupo Salinas, 2016)

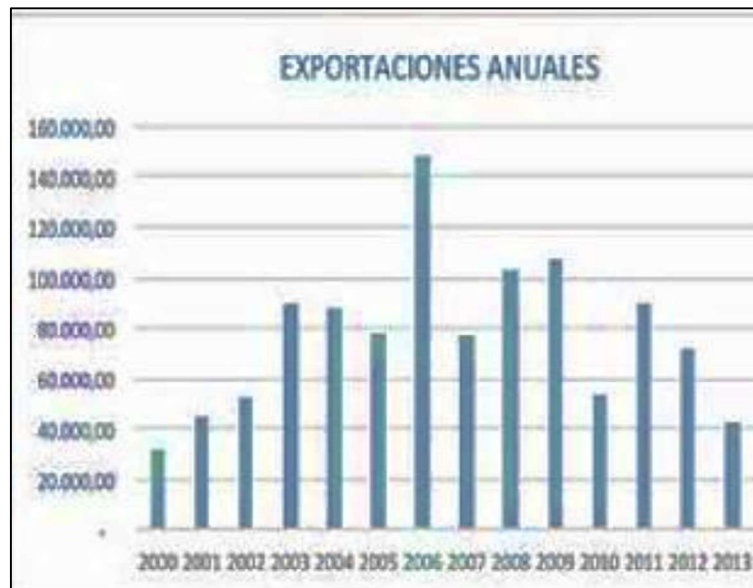


Figura 21. Exportaciones anuales
Fuente: (Grupo Salinas, 2016)

FUNDACIÓN FAMILIA SALESIANA SALINAS						
VENTAS A SEPTIEMBRE 2017- 2019						
FACTURACIÓN MENSUAL						
MESES	SEPTIEMBRE 2017	SEPTIEMBRE 2018	SEPTIEMBRE 2019	% SOBRE VENTAS	VARIACIÓN %	
ENERO	\$112.370	\$120.282	\$117.488	13,21%	-2,32%	
FEBRERO	\$103.010	\$90.652	\$90.125	10,14%	-0,58%	
MARZO	\$91.714	\$99.600	\$118.692	13,35%	19,17%	
ABRIL	\$77.802	\$102.646	\$92.715	10,43%	-9,67%	
MAYO	\$105.936	\$87.819	\$97.428	10,96%	10,94%	
JUNIO	\$74.537	\$89.378	\$84.055	9,45%	-5,96%	
JULIO	\$96.497	\$109.522	\$91.238	10,26%	-16,69%	
AGOSTO	\$127.791	\$118.943	\$104.312	11,73%	-12,30%	
SEPTIEMBRE	\$103.037	\$100.571	\$93.073	10,47%	-7,46%	
TOTAL VENTAS	\$892.695	\$919.412	\$889.125	100,00%	-3,29%	

Figura 22. Ventas de los últimos años-Confitería
Fuente: (Fundación Familia Salesiana, 2019)

Otra de las decisiones estratégicas que se menciona durante la entrevista está relacionada con el transporte que según Chopra et al (2008) es otra de las directrices para mejorar el rendimiento de la cadena de suministro.

Jefe de suministros: Confites El Salinerito solo se encarga de vender. La empresa actualmente tiene tres clientes principales que son: CONA, TQB y el punto de venta de Salinas, ver figura 23.



Figura 23. Tienda Salinas

Fuente: Propia

CONA se encarga de la Región Centro y Sur, TQB se encarga de la región Norte. Otros clientes son Corporación Favorita S.A, Centro de Exportaciones y tiendas salinas.

Los pedidos son realizados mediante correo electrónico o directamente a la empresa. La empresa no maneja ningún tipo de logística con respecto al transporte del producto, cada cliente se encarga de ello. Por ejemplo, TQB realiza su pedido y ellos son los encargados de coordinar la logística del transporte con los camiones que se encuentran en Salinas, a diferencia de CONA que tienen su propio camión.

En el caso de clientes pequeños van directamente a la empresa a realizar su pedido o si se hace un pedido se envía por Laarcourier o servientrega.

En la tabla 7 se representa algunas características de los dos clientes más grandes de la fábrica, exceptuando los clientes menores y el punto de ventas de la fábrica, como lo indico el jefe de suministros CONA y TQB quienes son las encargadas de vender el producto en las diferentes regiones del país y el centro de exportaciones el cual se encarga de facturar a Francia.

Tabla 7. Clientes de Confitos El Salinerito

Porcentaje de ventas	Empresa-Logo	Características
24%		<p>Ente comercial de las empresas del Grupo Salinas y la marca Salinerito.</p> <p>Comercializa en la región centro y sur del país.</p> <p>Posee un sistema logístico propio.</p> <p>Realiza Buenas prácticas de manufactura.</p>
18%		<p>La marca comercial de FUNCONQUERUCOM (TQB) tiene dos tiendas propias en Quito.</p> <p>Comercializa la producción de lácteos y de todos los productos Salinerito.</p> <p>Se encarga de la página Salinerito y de las redes sociales.</p> <p>El consorcio funciona bajo el enfoque de Economía Solidaria.</p>
4%		<p>Comercializa a nivel internacional los productos del Salinerito. Por ejemplo, manufactura chocolates en forma de tabletas a Francia.</p> <p>Tiene como objetivo contribuir con los excedentes a la autogestión de los servicios del Grupo Salinas</p>

Fuente: (Corporación Grupo Salinas, s.f.)

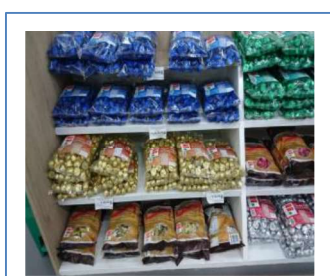
Elaborado por: Andrea Lema

Por lo que indica el jefe de suministros, la fábrica se encarga solo de vender, por lo tanto, cada cliente llega a la empresa realiza su pedido y una vez entregado el producto ellos serán los encargados de toda la logística que implica el transporte del producto y si algún cliente quiere acceder al producto, pero no puede ir

directamente a la fábrica, la empresa utiliza el servicio de mensajería, de esta manera eliminan la responsabilidad que implica la distribución del producto.

4.1.5 Productos

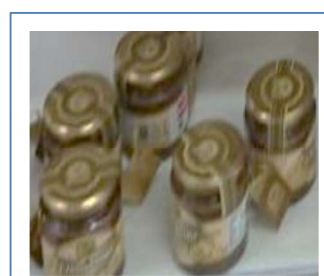
La Fábrica de Confites El Salinerito elabora tres tipos de productos y según el orden de los más vendidos tenemos los siguientes: Chocolates, turrone y mermeladas, como se observa en la figura 24.



Chocolates



Turrone



Mermelada

Figura 24. Productos de Confites el Salinerito

Fuente: Propia

La fábrica de confites Salinerito tiene una mayor variedad en lo que respecta a chocolates debido a la gran demanda dentro y fuera del país, razón por la cual en este tipo de producto se encuentra el producto estrella.

El producto estrella es una funda surtida la cual consta de tres productos: Bombones puros (9 gr), bombones rellenos (10 gr) y la trufa (12 gr). (jefe de suministro), como se observa en la figura 25.



Figura 25. Producto estrella-Funda surtida
(Confites-Salinerito, 2018)

El producto que se exporta a Japón presentan recetas exóticas como lo indica el jefe de suministros actualmente se les entrega producto de ají, comino, jengibre, entre otros como se observa en la figura 26.

Además, para la exportación a Japón se elabora producto con recetas algo exóticas como bombones de relleno de ají, jengibre, comino, quinua entre otros, Japón es el encargado de mandar la receta y en la fábrica se produce, siendo un chocolate apetecible por sus compradores. (jefe de suministros)



Figura 26. Bombón de chocolate con leche y ají
Fuentes: (Confites-Salinerito, 2018)

En la tabla 8 se observa la variedad de chocolates que elabora la fábrica de Confites El Salinerito elaborados con el cacao fino de aroma ecuatoriano de excelente calidad.

Tabla 8. Productos elaborados de chocolate - Confites El Salinerito

Productos de Chocolate	
Bombones a granel	
<p>Bombones de chocolate con leche</p> <p>Bombones de chocolate con relleno de crema de chocolate y ron</p> <p>Bombones de chocolate con leche y ají,</p> <p>Bombones de chocolate con leche y maracuyá</p> <p>Bombones de chocolate con leche y menta</p> <p>Bombones de chocolate con leche de aguardiente de caña de azúcar</p> <p>Bombones de chocolate con leche y canela</p> <p>Bombones de Leche Whisky</p> <p>Bombones chocolates con ron</p> <p>Bombones rellenos de trufa hoja</p>	
	
Figura 27. Bombones a granel	
Tabletas	
<p>Chocolate repostería leche</p> <p>Tableta chocolate con leche</p> <p>Tableta chocolate con leche y maní</p> <p>Tableta rellena de crema de trufa</p> <p>Tableta chocolate blanco cornflakes</p> <p>Tableta chocolate blanco con arroz crocante</p> <p>Tableta fondente</p> <p>Chocolate a la taza</p>	
Figura 28. Tabletas	



Fuente: (Confites-Salinerito, 2018)

Elaborado por: Andrea Lema

El siguiente producto más vendido de la fábrica son los turrónes, seguida de la mermelada. Los turrónes tienen dos presentaciones individuales y en caja de dos tipos de sabores una con maní y la otra con nuez de macadamia como se observa en la figura 30. Al igual que con los chocolates, se realiza las inspecciones de materia prima para cumplir con los estándares de calidad nacional, a pesar de que la adquisición de miel no tiene proveedor formal la empresa se encarga de establecer una relación de confianza y en este caso la fábrica es la encargada de analizar la materia prima para obtener el certificado de calidad que se pide como requisito a los demás proveedores. (coordinador de la fábrica)



Figura 30. Turrónes

Fuente: (Confites-Salinerito, 2018)

Elaborado por: Andrea Lema

4.1.6 Precio

La fábrica de Confites el Salinerito se distingue por su calidad y la economía solidad que se encuentra involucrada durante todo el proceso. Pero el precio en relación con sus competidores es más elevado, el coordinador indicó que esto se debe principalmente a que las cantidades que se producen son mínimas debido a la capacidad máxima de la máquina que es de 150 kilos.

Otra razón del precio del producto se debe a los estándares de calidad que manejan dentro de la fábrica como lo ha indicado el jefe de suministros.

4.1.7 Procesos de la Fábrica confites el salinerito

Los procesos macro de la cadena de suministros identificados durante la entrevista en la fábrica de confites El Salinerito se los representará en basa a los cinco procesos estándar del modelo SCOR adecuados a la elaboración de los tres tipos de productos. Además, para mayor entendimiento se presentan imágenes de los diagramas de procesos para cada uno de los productos.

En la figura 31 se representa los macroprocesos de la cadena de suministro que son:

- Planificación
- Suministros
- Distribución
- Devoluciones

Estos a su vez constan de procesos y subprocesos, detallados más adelante.

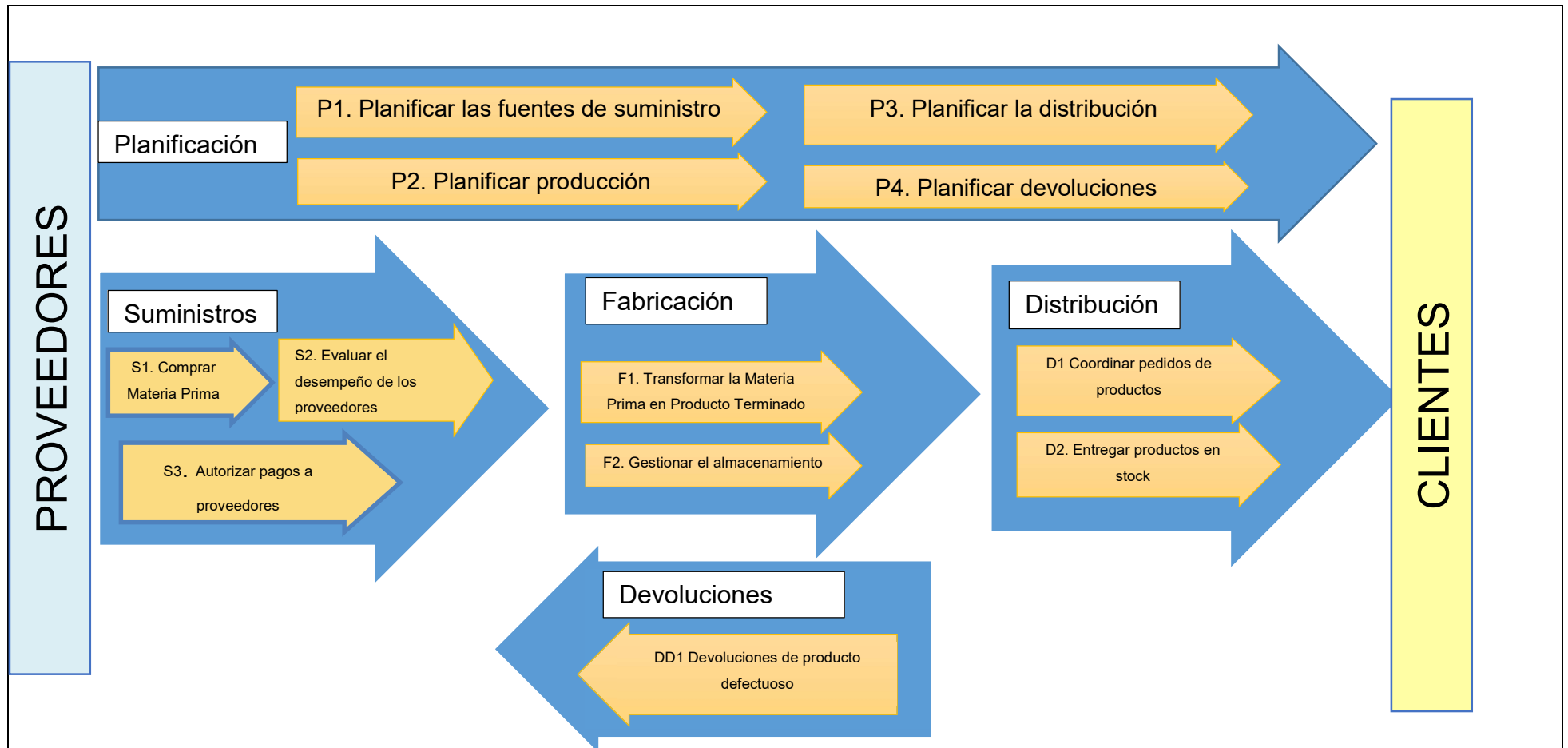


Figura 31. Nivel 2- Modelo SCOR de confites El Salinerito
Elaborado por: Andrea Lema

4.1.7.1 Planificación

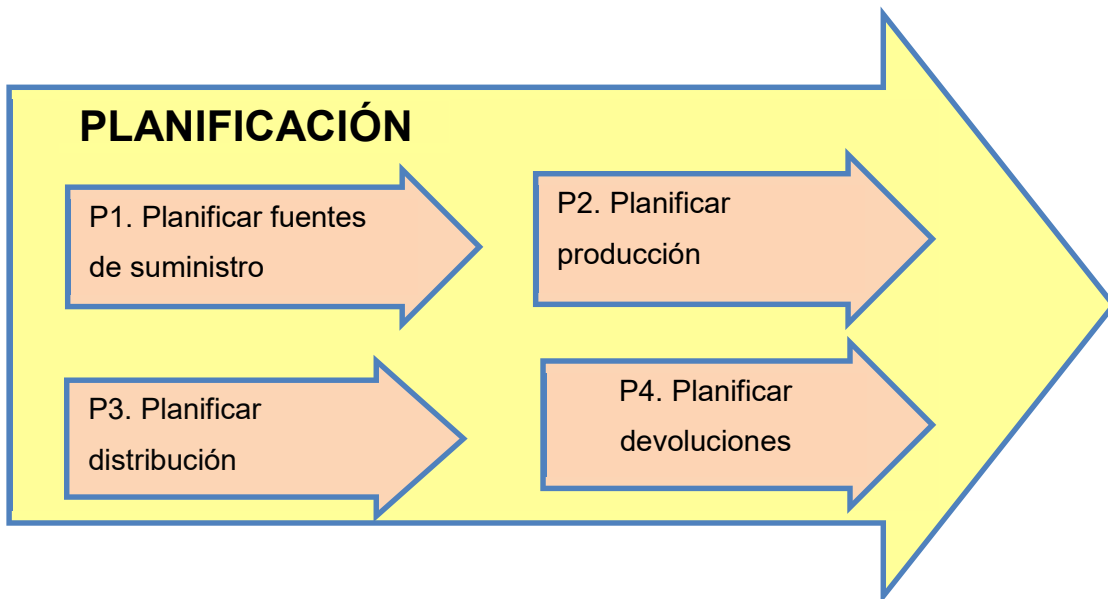


Figura 32. Macroproceso- Planificación

Fuente: (Ballou, 2004)

Elaborador por: Andrea Lema

Misión: Planificar el abastecimiento de materia prima y garantizar la existencia de fuentes de suministro para mantener la continuidad de la operación.

Proceso: Planificar fuentes de suministro

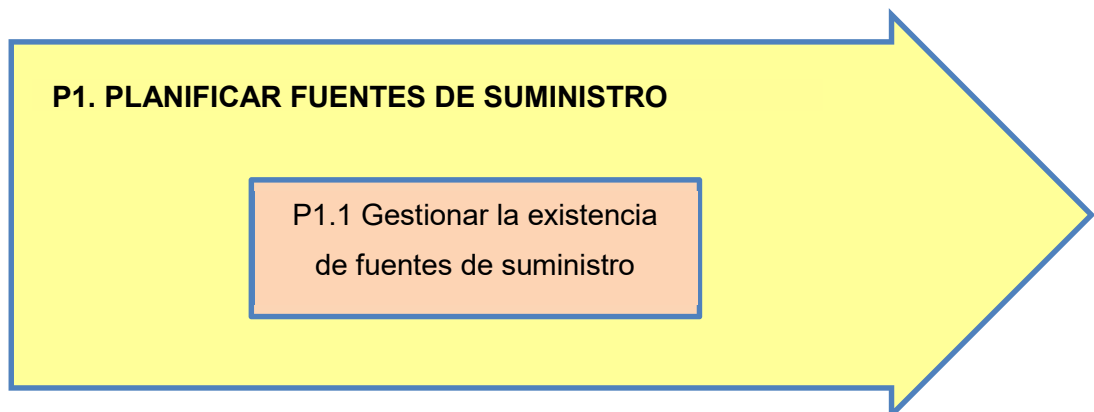


Figura 33. Proceso-Planeación de fuentes de suministros

Elaborado por: Andrea Lema

Misión: Planificar la materia prima e insumos necesarios para cada proceso y área de producción sin afectar la continuidad del proceso.

P1.1 Gestionar la existencia de fuentes de suministro

En la fábrica de confites el Salinerito se realiza la planificación de fuentes de suministros a través de un programa llamado DDMRP.

El jefe de suministros indicó que este programa emite la cantidad que se debe pedir para que abastezca los 8 días, de tal manera que sistema emite cierto valor con un amortiguador para evitar cualquier inconveniente, por lo tanto, si se tiene un retraso de 11 días, se tenga en bodega la cantidad necesaria de insumos para abastecer a la cadena de suministro. Pero para obtener este resultado primeramente el sistema recoge información de los proveedores y cantidad mínima de 90 días atrás, dentro de los cuales se saca una suma y un promedio, que permite calcular una desviación estándar para conocer la variabilidad de cada uno de estos promedios.

Por lo tanto, este sistema abarca lo que es la demanda y la variabilidad que tiene entre cada una de estas, para no tener ningún problema de desabastecimiento de producción.

Este sistema está aproximadamente en funcionamiento durante un año, estuvo a prueba desde septiembre del 2018 y en marcha este año (2019). Proporcionando mejora en la reducción de inventarios.

La planificación mediante este sistema ayuda a que la fábrica no tenga cantidades excesivas sino lo justo o lo mínimo que pueden entregar los proveedores.

Proceso: Planificar Producción

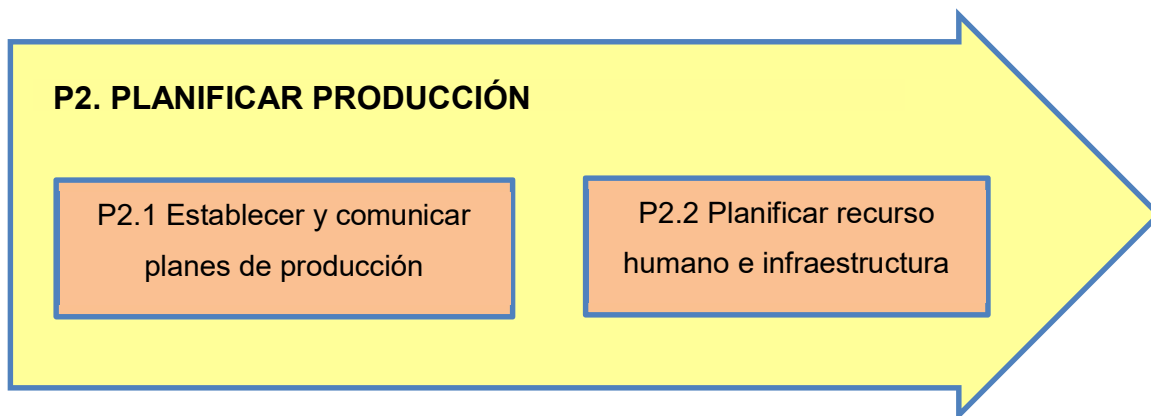


Figura 34. Proceso de Planeación de Producción
Elaborado por: Andrea Lema

Misión: Garantizar que la producción sea planificada según los requerimientos del cliente y los recursos de la empresa, para alcanzar óptimos niveles de producción.

P2.1 Establecer y comunicar planes de producción

La fábrica de Confites-Salinerito identifica la cantidad de producto a producir de acuerdo a los datos del sistema de la empresa, es así, que el encargado de producción realiza semanalmente la programación de los tres tipos de producto, notificando mediante correo al área de producción la cantidad que se va a producir.

P2.2. Planificar recurso humano e infraestructura

La fábrica de Confites- Salinerito consta de aproximadamente 25 personas laborando en el proceso de producción, cantidad suficiente para cumplir con la demanda durante el transcurso del año, pero en ocasiones especiales como Navidad, el jefe de suministro indicó que se realiza contracciones temporales debido a la variación de la demanda.

Con respecto a la infraestructura consta de dos bodegas una para el producto y la otra de materia prima, cada una con sus características para no afectar la calidad del producto.

Por ejemplo, la bodega de producto terminado consta de deshumificadores para evitar la humedad y mantener limpia el área, debido a que el cartón se va desgastando y puede ser visible en la presentación del producto (jefe de suministros)

Proceso: Planificación de la distribución

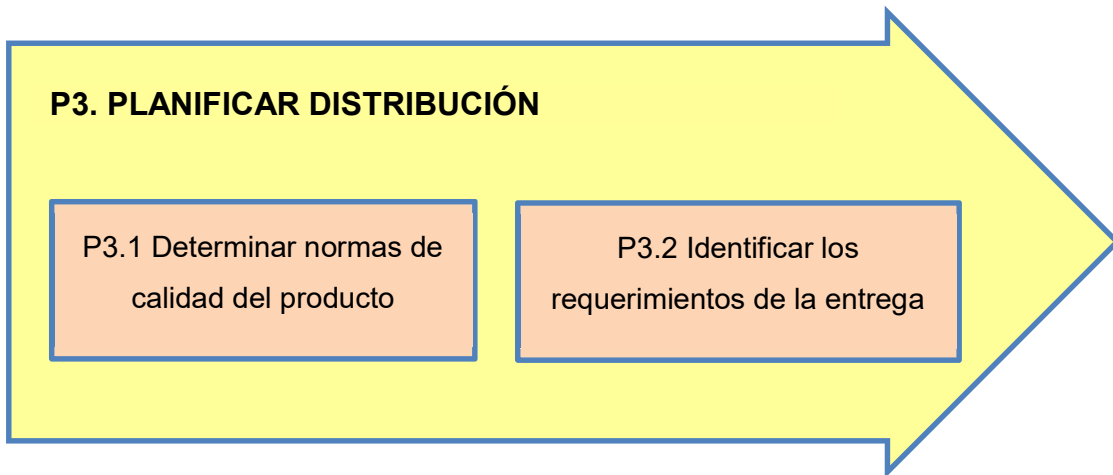


Figura 35. Proceso y subprocesos de Planeación de Distribución
Elaborado por: Andrea Lema

Misión: Planificar el almacenamiento de producto terminado y organizar y gestionar los despachos a los clientes.

Proceso P3.1: Determinar normas de calidad del producto

La empresa se encarga de ofrecer un producto de calidad, para lo cual se analiza tanto el producto terminado como el material para embalaje, en el caso del producto se analiza cada lote en función de ciertos criterios como lo es el sabor y los olores. Para el material de empaque de igual manera se analiza que esté dentro de un patrón de colores, su inspección es visual. Estos criterios establecidos garantizan al comprador que el producto entregado es de calidad.

Proceso P3.2: Identificar los requerimientos de la entrega

Una vez que es realizado el pedido, la fábrica verifica la cantidad y calidad del producto, para informar al personal el día que deberá encargarse de llenar el camión enviado por la empresa, debido a que la empresa no se encarga de la logística de envío del producto, sino solo de la entrega, Pero si el pedido es realizado en pequeñas cantidades la empresa utiliza el servicio de mensajería Laarcourier o servientrega.

Proceso: Planificación devoluciones

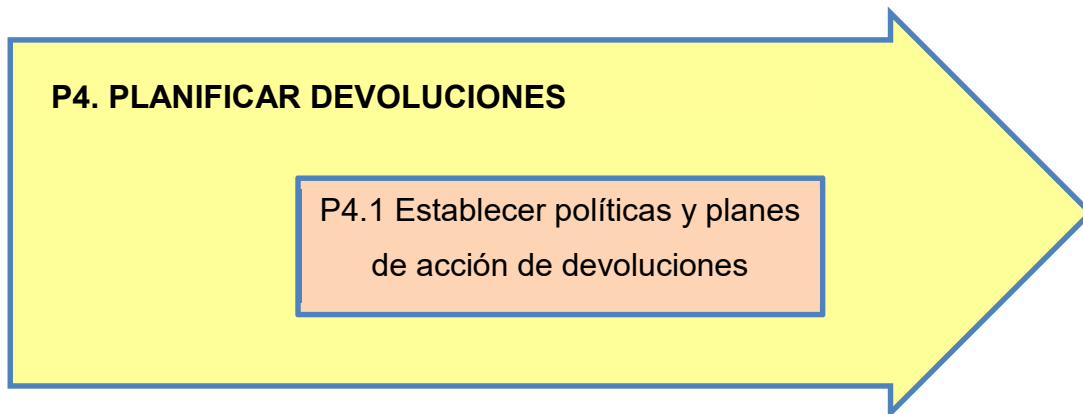


Figura 36. Proceso y subproceso de Planeación de Devoluciones
Elaborado por: Andrea Lema

Misión: Anticipar el plan de acción de las devoluciones para mejorar la gestión de las mismas

P4.1 Establecer políticas y planes de devoluciones

La empresa consta de un correo electrónico la cual está en la página web de Salinerito que es manejada por TQB uno de los principales clientes de Confites-Salinerito. Por lo tanto, si se trata de algún problema la empresa recibe el correo directamente y aplica el plan de acción.

4.1.7.2 Suministros

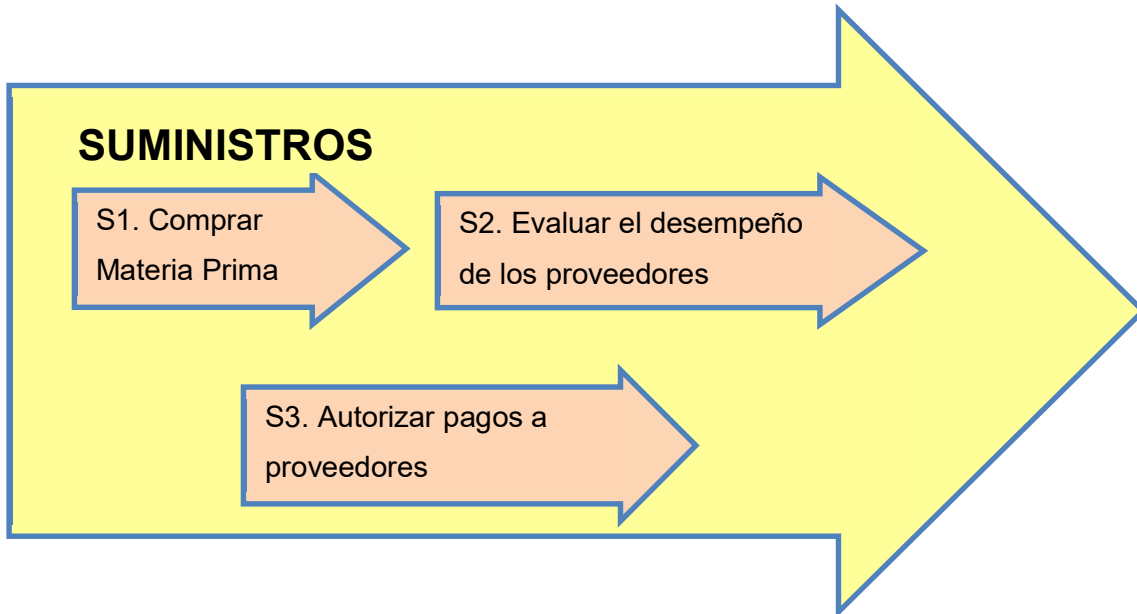


Figura 37. Macroproceso- Suministro
Elaborado por: Andrea Lema

Misión: Garantizar un flujo continuo de suministros para un proceso de fabricación sin retrasos.

Proceso S1: Comprar Materia Prima

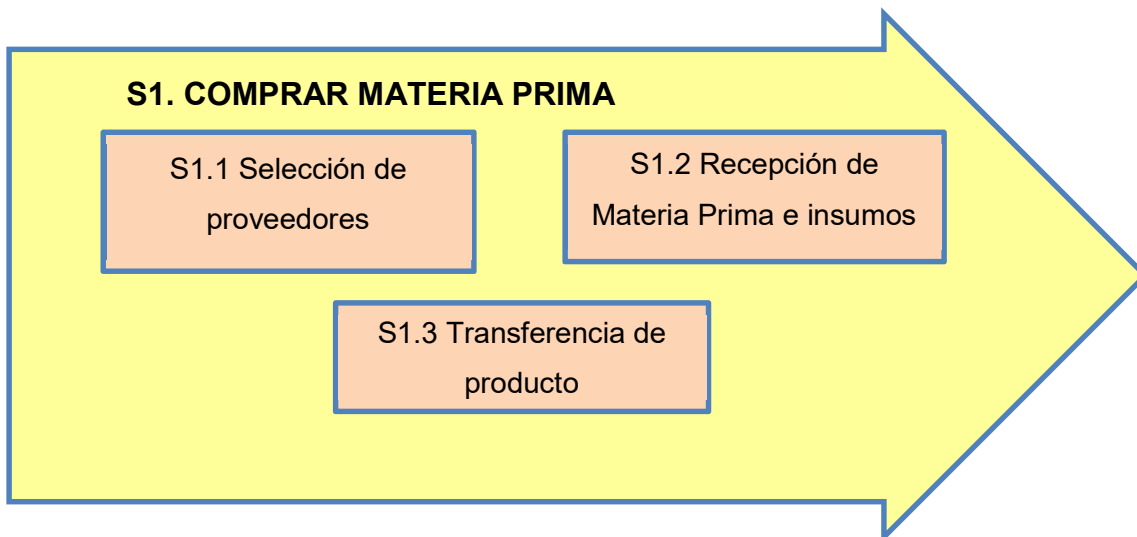


Figura 38. Proceso y subproceso de Compras
Elaborado por: Andrea Lema

Misión: Gestionar la materia prima e insumos de calidad optimizando el inventario para un proceso productivo eficiente.

S1.1 Selección de proveedores

La Fábrica ya tiene una cantidad aproximada de 40 proveedores definidos, estos fueron seleccionados considerando dos aspectos fundamentales que son la calidad y las formas de pago. Por ejemplo, para seleccionar un proveedor lo primero que deberá presentar es el certificado de calidad caso contrario se lo eliminara al instante. Aunque para la miel la empresa no tiene proveedores formales, es un caso especial, en el que para la selección lo que se hace es crear una relación de confianza y el certificado de calidad es realizado por la empresa de confites.

Otra característica a tomar en cuenta para la selección de proveedores es la forma de pago, es decir, si el proveedor le permite plazo a crédito es mucho mejor. La fábrica no realiza contratos porque trabaja orden-pedido.

S1.2 Recepción de Materia Prima e insumos

El encargado de recibir la materia prima de los tres tipos de productos es el personal de bodega, verifica los certificados de calidad del producto y fichas técnicas caso contrario el producto es rechazado.

Además, revisa las fechas de caducidad de los productos y que las unidades estén completas.

Con respecto al empaque se revisa que el color se encuentre en un intermedio de los patrones entregados y que el diseño no presente fallas.

S1.3 Transferencia de Producto

El encargado de bodega una vez que ha revisado la calidad de materia prima transfiere a la bodega de materia prima la cual se encuentra dividida en Materia prima (Alérgenos-productos con lactosa y no alérgenos), cacao e insumos.

Además, se encargan de revisar el inventario mensualmente por medio del método FIFO. Actualmente este inventario se ha reducido por el nuevo sistema DDMRP que se ha utilizado descrito en el proceso de planificación de suministros.

Proceso: Evaluar el desempeño de los proveedores

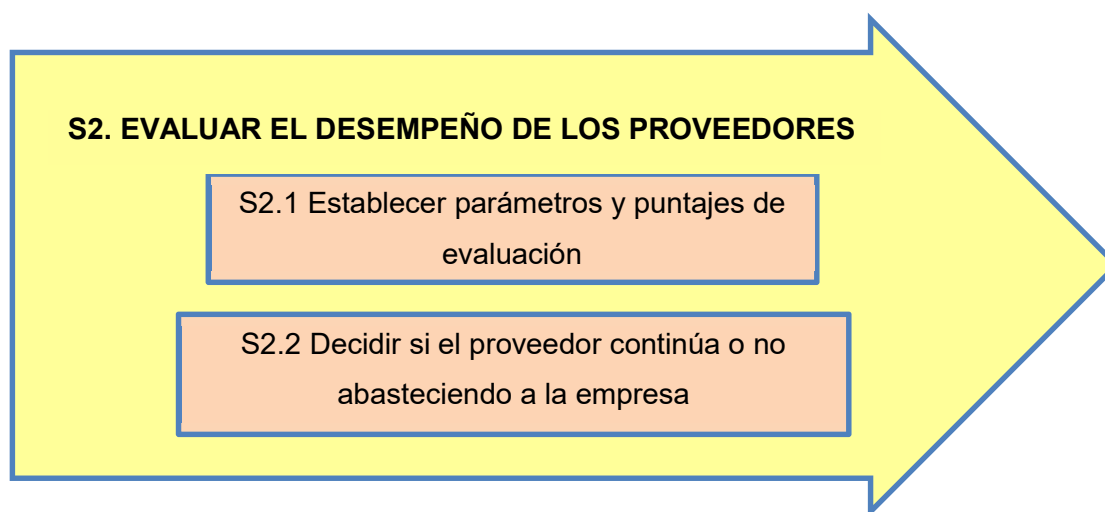


Figura 39. Proceso de Evaluación de proveedores
Elaborado por: Andrea Lema

Misión: Obtener resultados para identificar si se debe mantener o cambiar a los proveedores actuales.

S2.1 Establecer parámetros y puntajes de evaluación

El jefe de suministro conjuntamente con el coordinador de la empresa establece los parámetros y el formato para los proveedores. La fábrica anualmente pide los certificados de calidad este es el principal filtro para eliminar proveedores.

Los parámetros y puntajes de evaluación están establecidos en función de los BPM's.

S2.2 Decidir si el proveedor continúa o no abasteciendo a la empresa

Una vez que la empresa ha definido los principales parámetros en el subproceso S2.1 se continúa a decidir en base a los resultados y datos históricos a determinar si el proveedor continúa o no abasteciendo a la empresa.

Proceso: Autorizar pagos por suministros

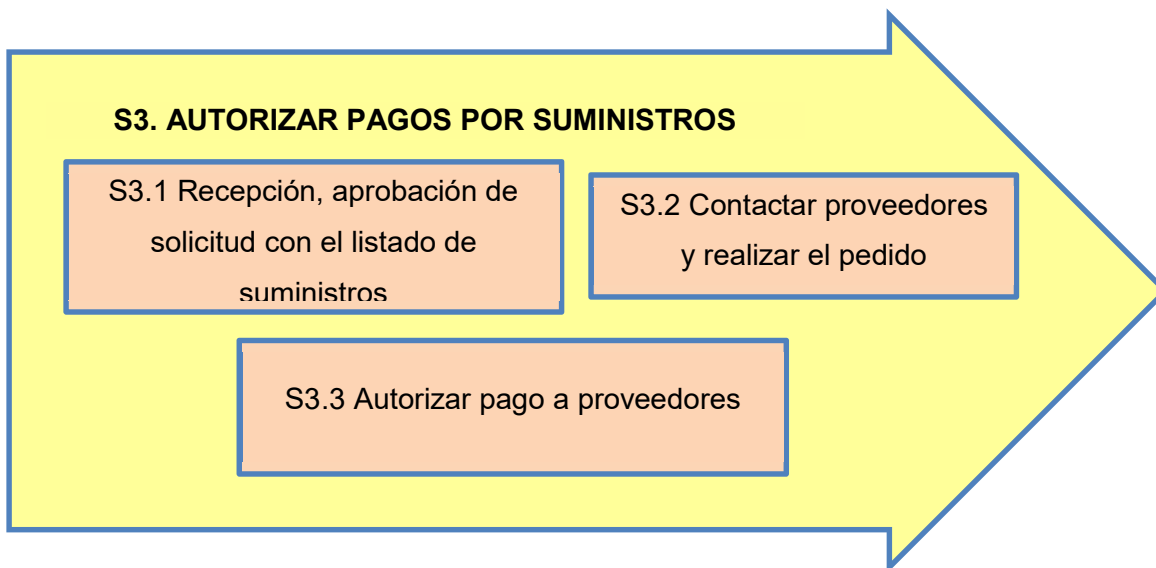


Figura 40. Autorizar pagos por suministros
Elaborado por: Andrea Lema

Misión: Verificar la calidad de entrega del producto por parte del proveedor para autorizar o no el pago sin incurrir en gastos innecesarios.

S3.1 Recepción, aprobación de solicitud de suministros

La información recolectada por el encargado de suministro en base a Materia prima por medio del programa establecido en la planificación de suministros, es emitida por correo y aprobada por el jefe de suministros.

S3.2 Contactar proveedores y realizar pedido

La empresa contacta al proveedor en función de la falta de materia prima e insumos ya que trabaja orden-pedido. La empresa trabaja no por proveedor sino por ítem, es decir, un proveedor puede ser capaz de abastecer a la fábrica con 10 ítems.

S3.3 Autorizar pago a proveedores

Una vez que ha llegado el pedido a la fábrica y que el jefe de bodega confirme que la materia prima cumple con los requisitos de la empresa con las cantidades solicitadas. Finalmente se procede a revisar la factura y si no se encuentra inconvenientes se autoriza el pago.

4.1.7.3 Fabricación

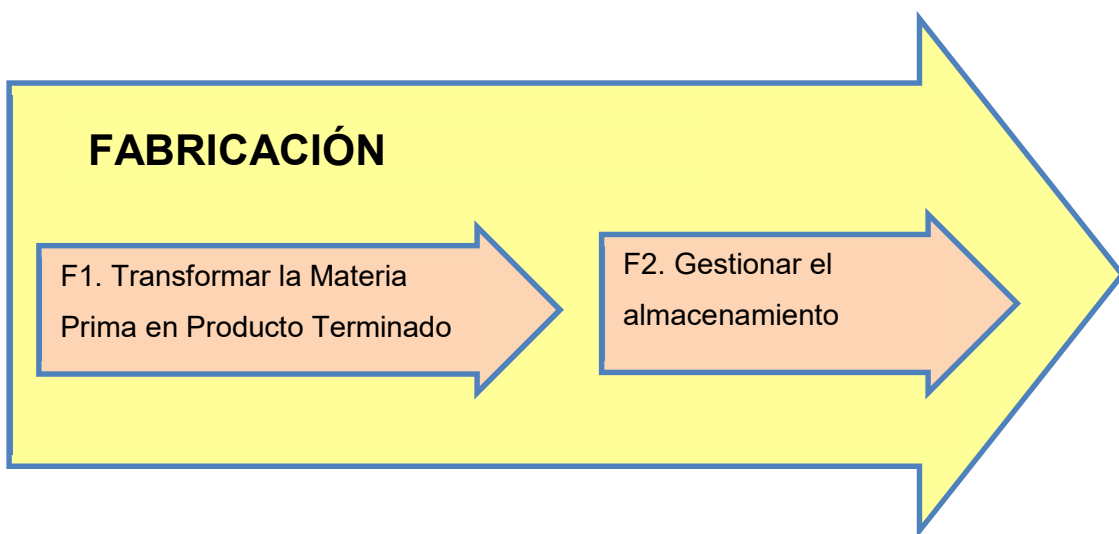


Figura 41. Macroproceso-Fabricación
Elaborado por: Andrea Lema

Misión: Satisfacer la demanda planificada a través del uso eficiente de los recursos de la empresa y sin generar un costo excesivo.

Proceso: Transformar la materia prima en producto terminado

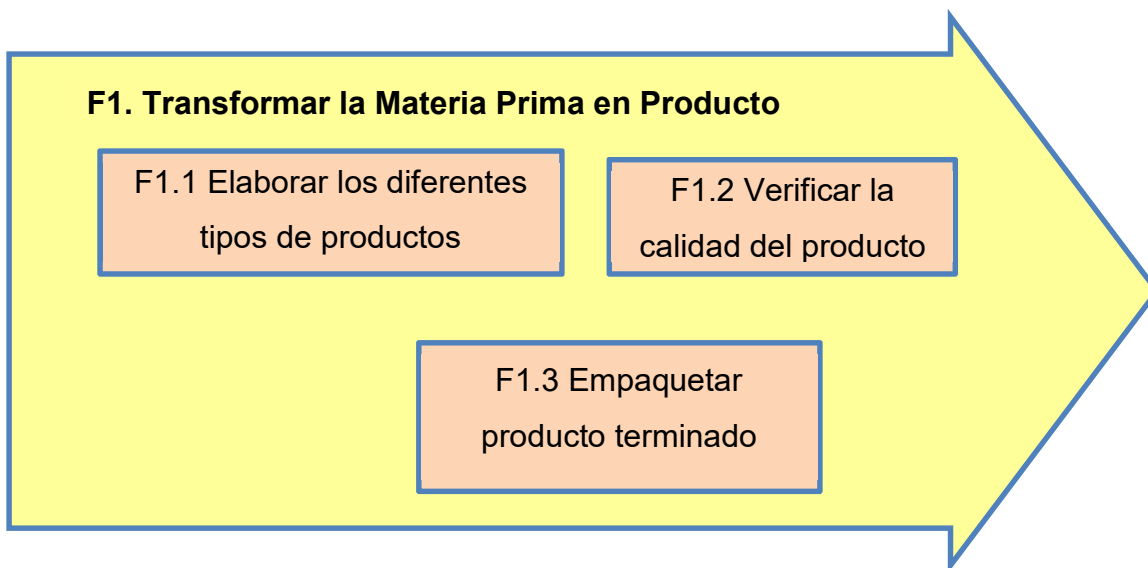


Figura 42. Proceso de Transformación de Materia Prima
Elaborado por: Andrea Lema

Misión: Obtener un producto de calidad según las especificaciones del cliente

F1.1 Elaborar los diferentes tipos productos

La fábrica selecciona la receta dependiendo del tipo de producto a elaborar, en el caso de Japón ellos son los encargados de enviar el tipo de relleno que desean y se procede a la elaboración.

Una vez que se ha seleccionado la receta que es una de las principales entradas del proceso productivo se continua con los procesos asignados a cada tipo de producto. Cada cantidad de producto se elabora de acuerdo al plan de producción comunicado por el jefe de producción, además de cada proceso se tiene la trazabilidad.

F1.2 Verificar la calidad del producto

Una vez terminado el proceso de elaboración se procede a verificar la calidad del producto. La calidad del producto es determinada por medio de la catación

realizada por los obreros considerados mano de obra calificada, ellos controlan la calidad a cada lote en base a su sabor u olor. Por lo tanto, si cumple las características especificadas el lote es aprobado caso contrario se rechaza y es enviado a reproceso.

F1.3 Empaquetar producto terminado

Proceso manual, se recibe el material de empaquetado y se verifica su calidad, consecuente se procede a empaquetar y codificar el producto. Para el empaque primario se utiliza papel aluminio y para el secundario las cajas o fundas. La codificación la realizan en función del año/mes/ día, en la tabla 9 se observa un ejemplo de codificación.

Tabla 9. Ejemplo de codificación

LOTE 190101	
Dígitos	Descripción
19	Dos dígitos , año de producción, 20019
01	Dos dígitos, mes de producción, Enero
01	Dos dígitos, día de producción, Primero

Fuente: Propia de la investigación

Elaborado por: Andrea Lema

Proceso: Gestionar el almacenamiento

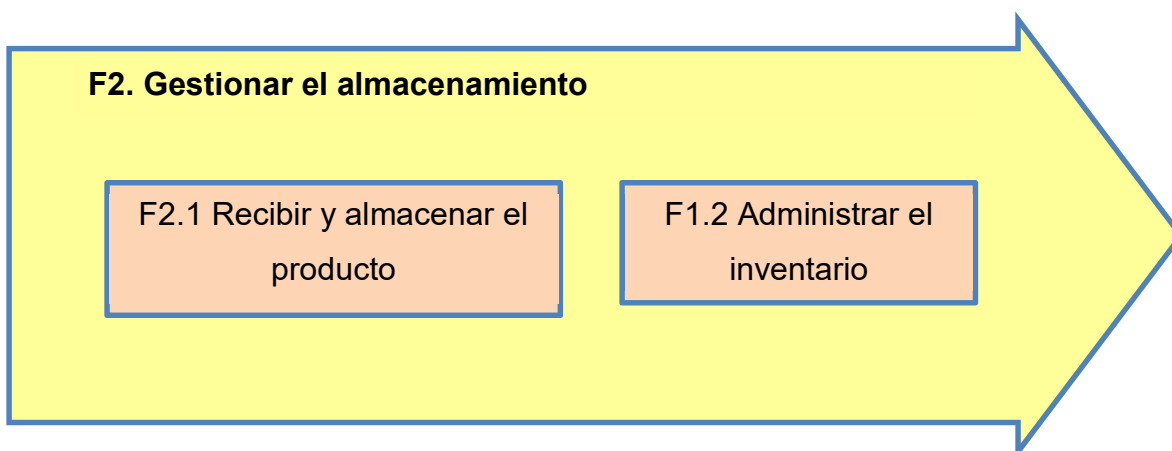


Figura 43. Proceso de Gestión de almacenamiento
Elaborado por: Andrea Lema en base a la entrevista

Misión: Conservar el producto terminado en buen estado para la venta y entrega al cliente final, manteniendo un buen manejo de inventario.

F2.1 Recibir y almacenar el producto

Una vez que se ha realizado el empaquetado y verificado la calidad del producto el encargado de bodega vuelve a confirmar que el lote del producto cumpla con las características establecidas para proceder a ubicarlo según el método FIFO y dependiendo del tipo de producto, es decir, si son chocolates, turroneo o mermeladas. La bodega consta de deshumificadores para conservar la calidad del producto.

F2.2 Administrar el inventario

El encargado de bodega realiza la constatación del inventario mensualmente para mantener informada a la empresa de la cantidad de productos existentes, de tal manera que el encargado de producción puede realizar la producción semanal en base a los datos del sistema, evitando el producto demás en las bodegas.

4.1.7.4 Distribución

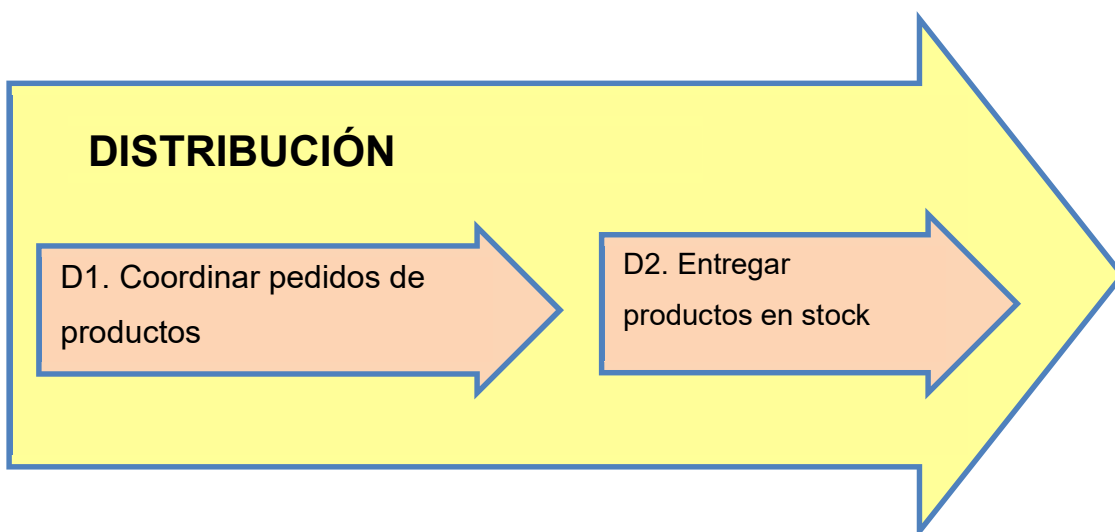


Figura 44. Macroproceso-Distribución
Elaborado por: Andrea Lema en base a la entrevista

Misión: Satisfacer al cliente con el producto adecuado en las cantidades específicas, que eviten perdidas en el proceso.

Proceso: Coordinar pedidos de productos

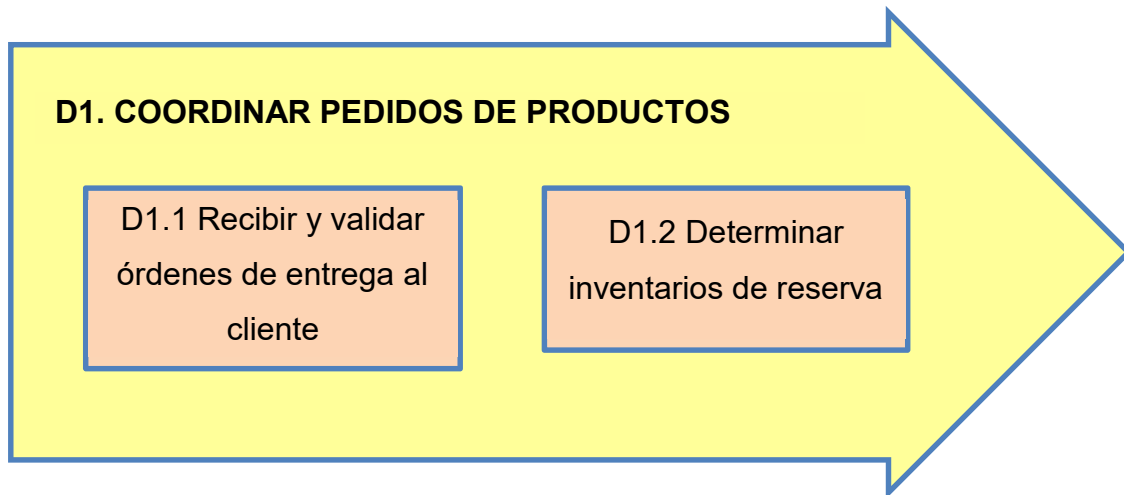


Figura 45. Proceso de Coordinación de pedidos
Elaborado por: Andrea Lema basado en la entrevista

Misión: Recibir y procesar las órdenes para entregar los productos a los clientes

D1.1 Recibir y validar órdenes de entrega al cliente

Los encargados de ventas reciben las ordenes de pedido a su correo e identifican si se trata de clientes grandes o clientes pequeños, para realizar el abastecimiento una vez revisado el producto en stock

D1.2 Determinar inventarios de reserva

El encargado de bodega recibe la orden de pedido validada para verificar la cantidad existente en bodega y poder cumplir con el pedido. Actualmente la empresa no ha presentado problemas de incumplimiento con sus clientes, todo esto se debe al sistema DDMRP que se está utilizando y al control de inventario que se realiza mensualmente.

Proceso: Entregar producto en stock

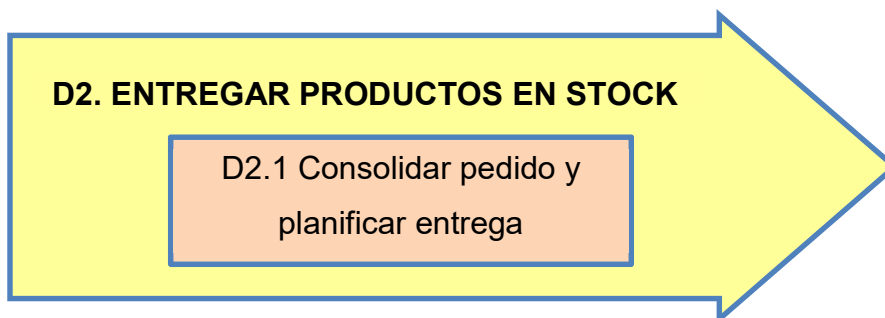


Figura 46. Proceso de Entrega de productos en Stock
Elaborado por: Andrea Lema en base a la entrevista

Misión: Establecer la cantidad de producto y las fechas para ser enviado

D2.1 Consolidar pedido y planificar entrega

En este proceso actualmente se está implementando el DDMRP de tal manera que toda la información será visible para los involucrados con dicho proceso. Anteriormente el encargado de ventas recibía la información sobre el producto en stock para cumplir el pedido, confirma al cliente la cantidad y establece las fechas en las que el producto será entregado. Para esto se identifica si se trata de clientes grandes o pequeños, es decir, si el cliente es pequeño la empresa envía el producto por medio de servicios de mensajería como Laarcourier y servientrega. Pero si se trata de clientes grandes la empresa solo estará pendiente del día que se debe entregar el producto para cargar en el transporte seleccionado por cliente, es decir, el cliente se encarga de la logística del transporte.

4.1.7.5 Devoluciones

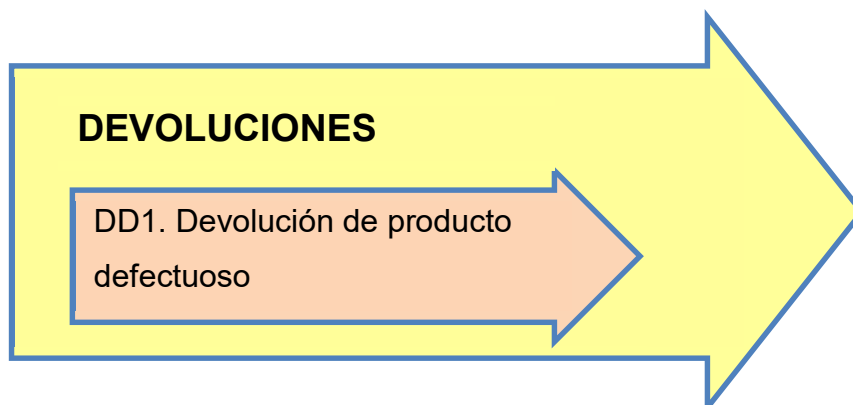


Figura 47. Macroproceso-Devoluciones
Elaborado por: Andrea Lema en base a la entrevista

Misión: Definir el proceso adecuado para el manejo de devoluciones.

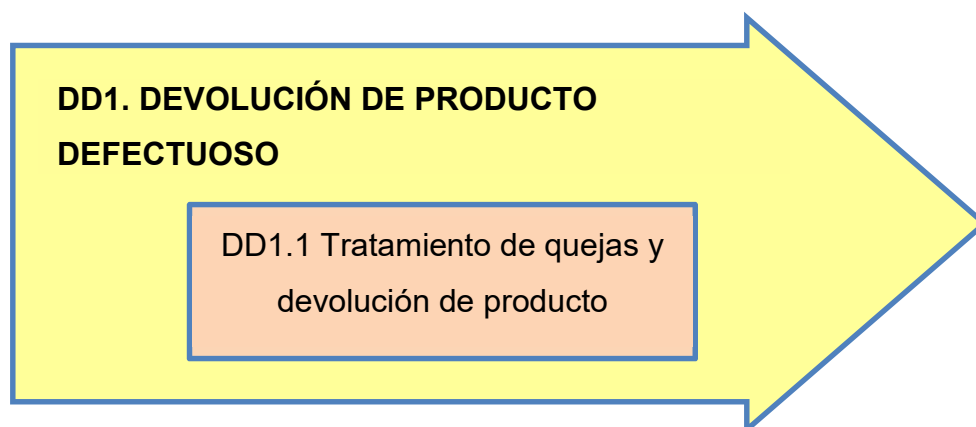


Figura 48. Proceso de Devolución de producto defectuoso
Elaborado por: Andrea Lema en base a la entrevista

Misión: Establecer el procedimiento para responder a las quejas del cliente evitando pérdidas en el proceso.

DD1.1 Tratamiento de quejas y devolución de producto defectuoso

La fábrica recibe la queja a través de correo electrónico el cual se encuentra en el producto o en la página manejada por TQB. El coordinador de confites analiza y emite al área correspondiente para aplicar el plan de acción y responder al cliente.

si en caso se acepta la queja se procederá a devolver el producto, pero actualmente la fábrica no presenta problemas con producto defectuoso.

4.1.8 Proceso producción de chocolates

El producto que más se elabora en la fábrica de Confites-Salinerito son los chocolates, en la figura 49 se observa el proceso para la elaboración de chocolates desde la adquisición de la materia prima hasta el almacenamiento, los mismo que están representados gráficamente en la figura 50.

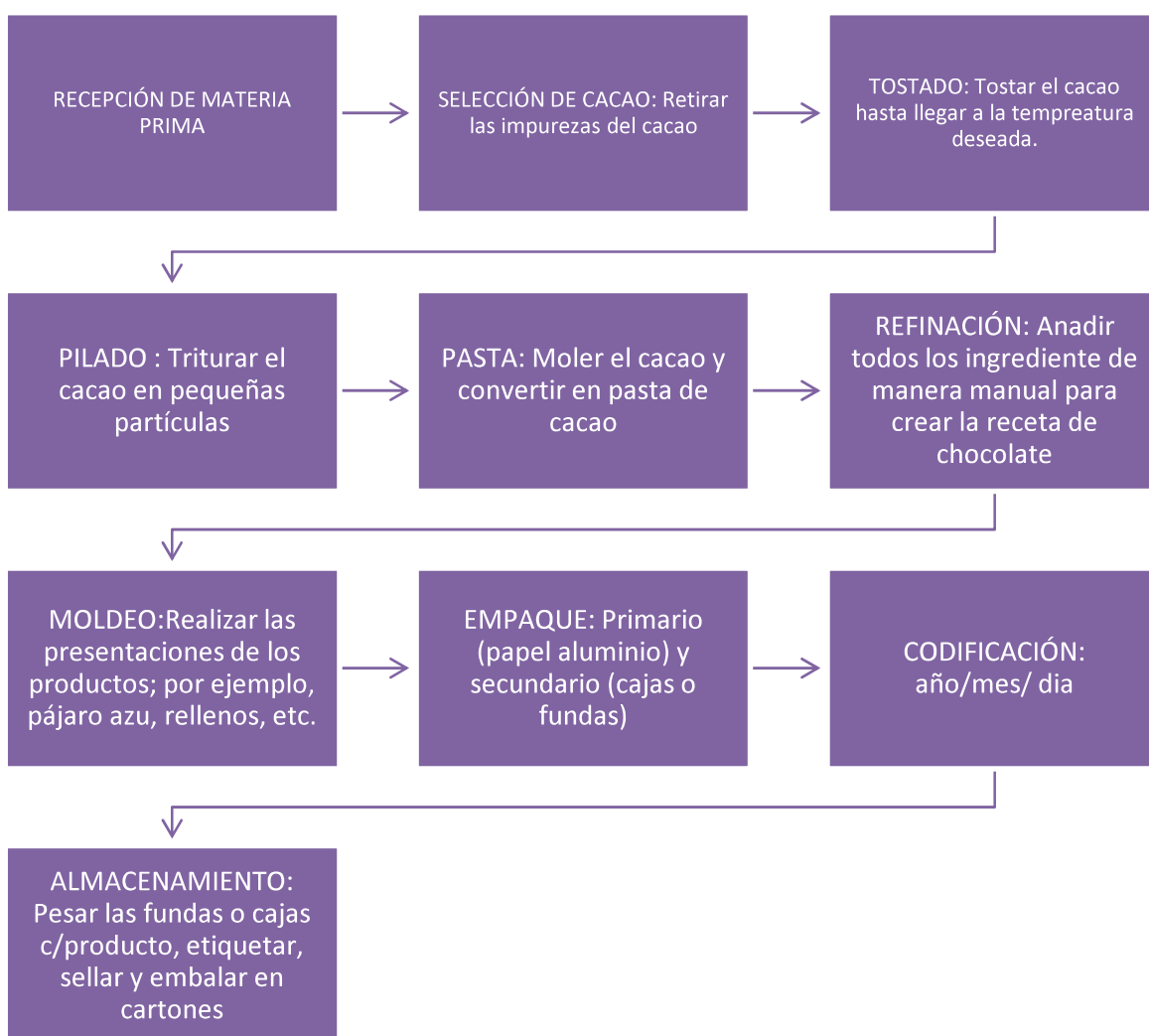


Figura 49. Proceso productivo de Chocolates

Fuente: Propia de la investigación

Elaborado por: Andrea Lema



Figura 50. Representación gráfica del proceso productivo de chocolates

Fuente: Propia de la investigación

Elaborado por: Andrea Lema

4.1.9 Proceso producción de turrone

Los turrone son considerados como el siguiente producto más vendido después de los chocolates, en la figura 51 se observa la maquinaria utilizada en la elaboración de turrone y en la figura 52 se presenta el proceso desde la adquisición de la materia prima hasta el almacenamiento.



Figura 51. Maquinaria utilizada en la elaboración de turrone

Fuente: (Zhunio, B., & Gallardo, G, 2013)

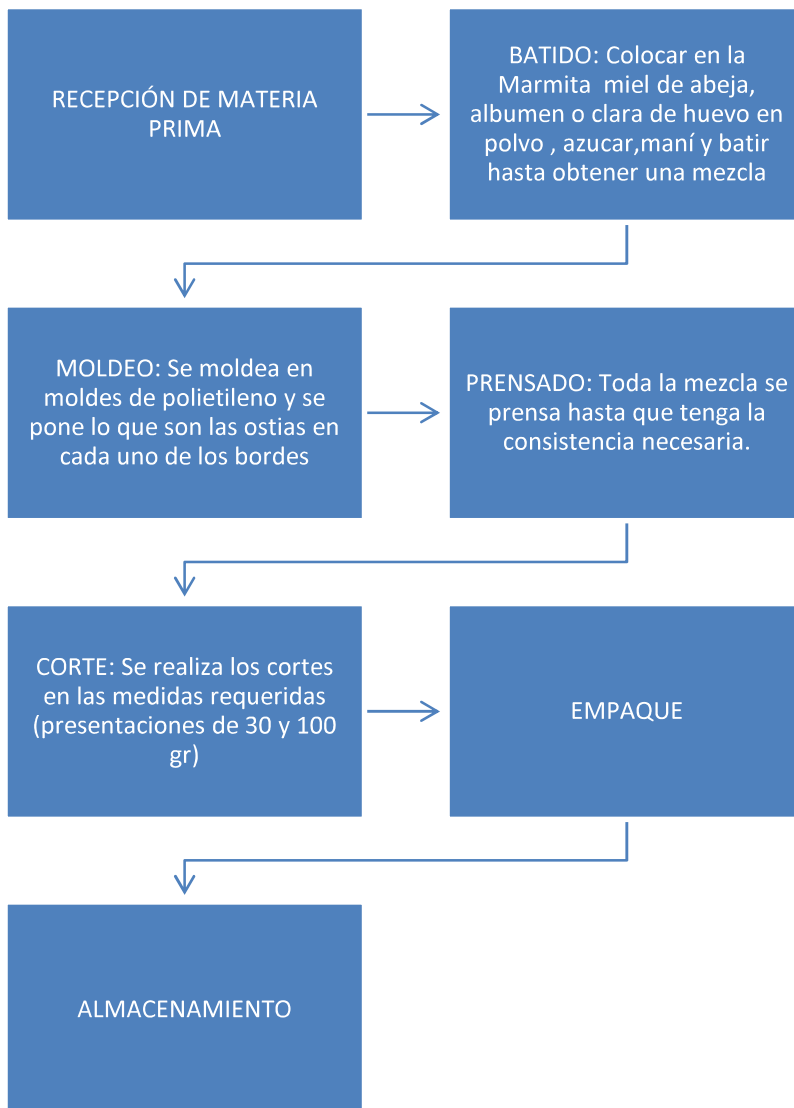


Figura 52. Proceso Productivo de Turróns

Fuente: Propia de la investigación

Elaborado por: Andrea Lema

4.1.10 Distribución de la Planta

La fábrica de Confites El Salinerito está formada por dos pisos como se muestra en la figura 53:

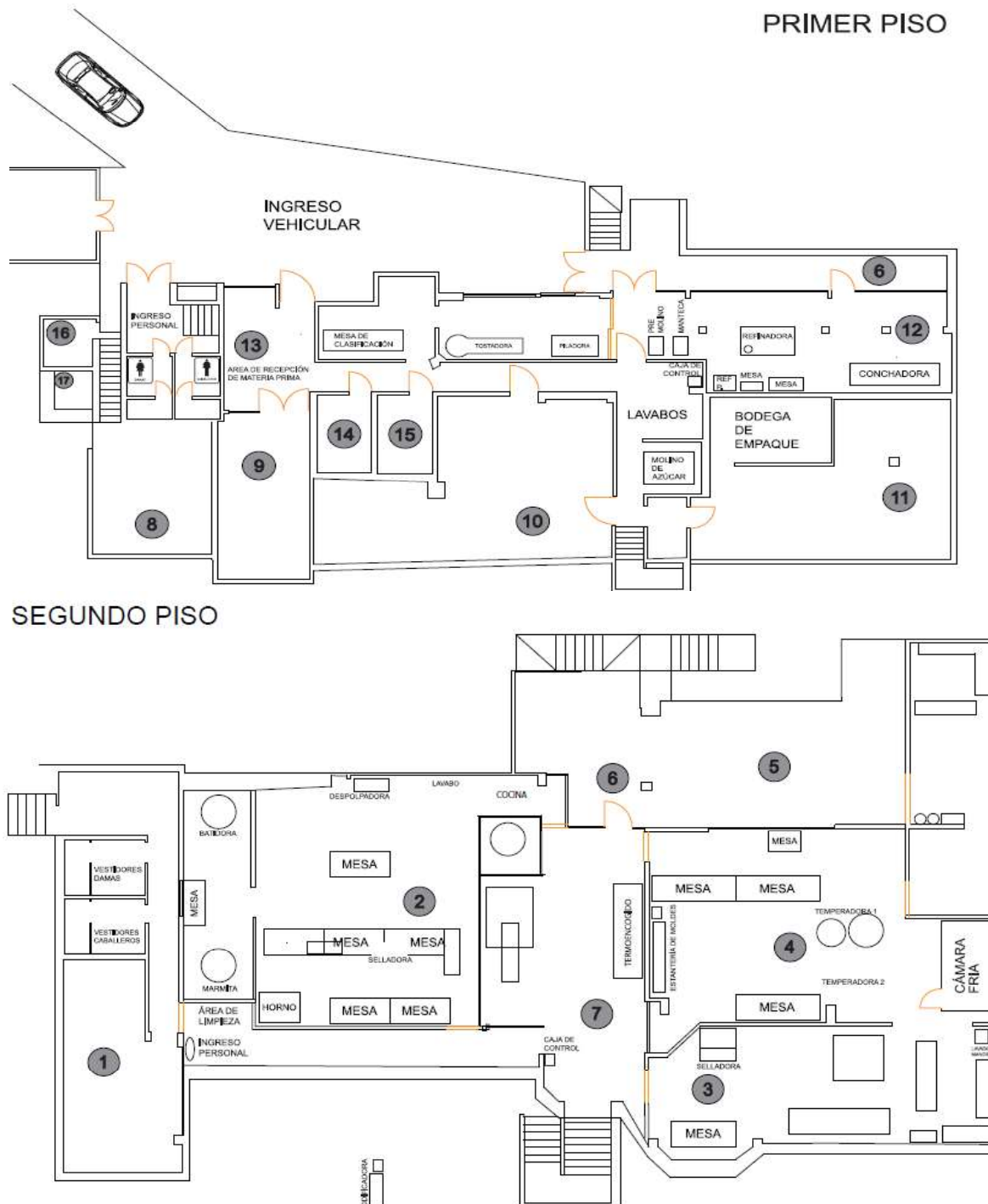


Figura 53. Plano de la Fábrica de Confites el Salinerito
Fuente: (Fundación Familia Salesiana, 2019)

4.1.11 Problemas presentes en la Cadena de Suministro

En base a la entrevista y la encuesta realizada al personal relacionado con el tema de investigación los resultados fueron los siguientes:

Uno de los principales problemas que se visualiza en la empresa por parte del coordinador, el jefe de suministros y el responsable de la bodega de materia prima, es el empaque manual de producto terminado. Esto ha ocasionado que el flujo del proceso de producción se detenga en esta área, convirtiéndose así en un cuello de botella.

El segundo problema según el jefe de suministros se da principalmente en las áreas de moldeo y refinación, debido a la antigüedad de la maquinaria. Esto ha ocasionado a la empresa retrasos ya que se dañan con más frecuencia, y dependiendo del daño, es decir, si el daño es menor se puede dar solución con el técnico en ese instante, pero si el daño es grave la máquina es llevada a Ambato para dar solución.

El coordinador ha identificado la falta de compromiso por parte de algunos de los trabajadores, al no acudir a las diferentes capacitaciones que son gratuitas para todos los miembros de la comunidad, demostrando su falta de interés. Es por esa razón que la fundación está viendo la posibilidad de que, en algunos casos la capacitación sea pagada un 50% por parte del trabajador y el otro 50% la fundación. Por otro lado, si el curso emite certificados la fundación pagaría completamente, si el trabajador consigue aprobar, caso contrario el trabajador deberá pagar la totalidad del curso.

Otro problema que identificó el coordinador es la falta de transporte apto para llevar alimentos, afirma que en los alrededores de Salinas de Guaranda no existe transporte con buenas condiciones para transportar materia prima o producto terminado, ya que la mayoría transporta ganado y por más que se limpie seguirá con residuos de la carga anterior. Es por esa razón que cada uno de sus clientes manejan la logística de transporte.

Finalmente, uno de los problemas que es externo a la fábrica, pero afecta a la empresa es el mal manejo de bodegas que realiza su principal cliente CONA, ya que realiza a la fábrica varios pedidos al mismo tiempo, pero debido a que la fábrica ha mejorado su flexibilidad no ha presentado problemas en el cumplimiento de la demanda.

4.2 Discusión

4.2.1 Fundación Familia Salesiana -Confites Salinerito- Economía solidaria

El Salinerito es una corporación enfocada en mejorar el bienestar de la comunidad, es por esa razón que tiene varias organizaciones que ayudan a cumplir sus objetivos, una de ellas es la Fundación Familia Salesiana que tiene como medio a la fábrica de Confites Salinerito para cumplir sus objetivos de carácter social.

Es por ello que al entrar a la fábrica no se observa una misión y visión enfocada a la empresa, sino que su misión y visión son de la fundación orientados al bienestar de la comunidad salesiana.

Pero a pesar de solo ser el medio la fábrica es un gran ejemplo de economía solidaria ya que a través de la entrevista se hizo visible que una parte de los ingresos obtenidos por las ventas de los productos es utilizada para los proyectos sociales que la empresa tiene como principal objetivo.

Es así que se utiliza en la educación de niños y programas de adulto mayor, además se realiza capacitaciones de los miembros de la comunidad y que forman parte de la fuerza laboral de la fábrica formada por un total de 27 personas en el área de producción.

Todas estas razones permiten confirmar que se basa en una economía solidaria ya que se trata principalmente de perseguir el bien común más no el individual, ni el enriquecimiento por encima de los demás. Porque la razón de ser de la empresa

no es vender si no la de brindar bienestar a todos los miembros de la comunidad por medio de un trato justo y participativo, utilizando adecuadamente los recursos sin afectar a los demás.

4.2.2 Estrategia de la cadena de suministro

La estrategia es la principal decisión que se toma dentro de la cadena de suministro ya que de ésta depende el funcionamiento a largo plazo de la empresa, aunque en la fábrica de Confites el Salinerito la estrategia no se encuentre definida, se analizará de acuerdo a los testimonios dados por los entrevistados.

Por lo tanto, se dice que la estrategia competitiva de la fábrica de confites Salinerito es vender productos de calidad. Es por eso que la estrategia de la cadena de suministro estaría actualmente enfocada en la capacidad de respuesta. Por ejemplo, para seleccionar la materia prima, la empresa tiene estándares enfocados en la calidad, confiabilidad, y flexibilidad, siendo uno de los principales criterios para eliminarlos el no presentar su certificado de calidad actualizado.

Además, con ayuda del programa DDMRP mantiene un inventario de reserva que le permite hacer frente a la incertidumbre de la demanda.

Este tipo de estrategia ha permitido que la empresa tenga éxito y pueda incursionar en el mercado nacional e internacional, en las figuras de la 19 a la 20, se observa que las ventas presentan cierta variabilidad y crecimiento dependiendo del segmento de mercado, es decir, a nivel nacional las ventas presentan un crecimiento a pesar de que el precio del producto tenga un mayor costo que el de sus competidores. Por el otro lado las exportaciones presentan una variabilidad en los años desde el 2000 al 2013, y en el 2006 se observa un pico de crecimiento que para el 2007 disminuye, esto puede ser ocasionado por las políticas que en ese tiempo se manejaban, ya que desde el 2007 al 2013 la variabilidad es mínima.

Pero en la figura 22 de ventas totales durante los últimos tres años, indican que entre el 2017 y 2018 las ventas incrementaron alrededor de un 2%, pero entre el 2018 y 2019 sus ventas disminuyeron alrededor de un 3%.

Otra estrategia que se observa en la fábrica de confites Salinerito está en función del tiempo de entrega, es decir, la empresa, no utiliza transporte para distribuir el producto terminado, eliminando así el inventario en tránsito ya que solo se enfoca en vender productos de calidad más no en la logística que implica la distribución de un producto. De tal manera que su tiempo de entrega es inmediato.

Es así, que actualmente la fábrica de confites Salinerito logra un ajuste estratégico con buena capacidad de respuesta, ya que se observa que algunas de sus funciones mantienen estrategias consistentes entre sí, permitiendo a la confitería Salinerito ser reconocida por su producto y por la economía solidaria con la que se lleva a cabo todo el proceso.

4.2.3 Análisis de los procesos según el modelo SCOR

La cadena de suministro de la fábrica de confites Salinerito se representó en función de los procesos básicos del modelo SCOR, que son: planificación, suministros, fabricación, distribución y devoluciones. De tal manera que de acuerdo a la información obtenida durante la entrevista se fue determinando los procesos y ubicados según el modelo SCOR, representados en las figuras de la 24 a la 40.

Planificación: En la planificación tanto de materia prima como de producción de los tres tipos de productos, se puede identificar que es realizada por una persona, quien es el responsable de programar semanalmente en el sistema DDMRP.

Por lo tanto el programa DDMRP ha permitido a la empresa eliminar ciertos problemas, como es el exceso de materia prima y producción, debido a que antes se lo realizaba empíricamente, es decir, en base a la experiencia de los trabajadores. Además, le ha permitido mejorar el manejo de las bodegas al no tener producto terminado y materia prima en exceso.

Para el caso de planificación de suministros el programa emite datos con cierto rango que permite a la empresa cumplir a tiempo su producción, en caso de que el proveedor incumpla con su entrega, es decir, que según lo expuesto en el marco teórico se puede decir que la fábrica consta de un inventario de seguridad, el cual es utilizado en ciertos casos que el proveedor no logre abastecer a la fábrica, permitiéndole cumplir con la demanda.

Por eso actualmente la empresa trabaja con este sistema DDMRP y con los proveedores para reducir los pedidos mínimos y cantidades extras de materia prima e insumos, debido a que algunos productos de materia prima pueden durar hasta un año en bodega.

En el caso de la planificación de producción este proceso se realiza semanalmente con los datos que arroja el sistema DDMRP, una vez terminado se procede a informar por correo, a los encargados del proceso de producción. Esta información de los planes de producción ayuda a que las diferentes áreas conozcan cuanto producir, por lo que daría a entender que su comunicación es buena debido a que no han presentado problemas de incumplimiento con la demanda. En este macroproceso también se detalla el proceso de planificación de recurso humano el cual es importante para cumplir con la demanda en ocasiones especiales como lo es navidad, a través del contrato temporal, esto brinda a la empresa una ventaja de no contar con personal en exceso una vez que la demanda vuelva a ser uniforme, sin altos picos de variabilidad.

La planificación de la distribución es diferente al resto de empresas, ya que muchas se encargan de gestionar centros de distribución y de hacerse cargo de la logística del transporte. Pero la empresa en este macroproceso ha decidido determinar las normas de calidad del producto e identificar los requerimientos de la entrega.

Este tipo de decisión le proporciona a la empresa una ventaja, debido a que no incurren en gastos de transporte ni de inventario, sino que simplemente se encargan de vender el producto. Por lo tanto la fábrica en este proceso solo se encarga de que el producto tenga la calidad requerida por el comprador, lo que pase después ya es problema del comprador.

Se observa en la figura 36 que la planificación de devoluciones consta de un proceso y de un subproceso, evidenciado que la fábrica no tiene contacto directo con los clientes, porque no consta de una página manejada directamente por los encargados de la confitería, sino que TQB se encarga de colocar información de la confitería, por ende si el cliente desea realizar algún reclamo deberá revisar la página web y acceder al correo para poder enviar su queja.

Suministros: En el macroproceso de suministros se encuentran involucrados: el jefe de suministros y el encargado de bodega, ellos son los encargados de abastecer a la fábrica de 47 materias primas y 87 insumos. El jefe de suministros tiene una base de datos en la cual constan de los proveedores, y su selección se encuentra enfocada principalmente en la calidad. Por lo tanto, para mantener los estándares de calidad del producto piden a los proveedores los certificados actualizados de calidad, de tal manera que ese es el primer filtro para que la materia prima sea dirigida a bodega donde el encargado de bodega confirma que tenga los certificados de calidad en función de los BPM'S. La fábrica para realizar cualquier control de calidad se basa en normas, desde la obtención de la muestra hasta el rango de aceptación que debe presentar el producto. Este proceso lo utilizan cuando reciben como materia prima la miel debido a que no tienen un proveedor formal.

La fábrica a pesar de tener ya seleccionados sus proveedores, actualmente no presenta datos históricos de evaluación, sino que se encuentran levantando información para reducir la cantidad de proveedores. Además, como su prioridad es la calidad de la materia prima y el producto más vendido son los chocolates, ellos realizan pruebas adicionales para determinar el tipo de cacao y la humedad, por ejemplo, si la humedad del cacao no se encuentra entre 7-8% sería una posible causa de descalificación del proveedor.

Fabricación: La fabricación está a cargo del encargado de producción. La empresa en este macroproceso también se enfoca en calidad al realizar cada uno de los

productos, es decir, constantemente están revisando que el proceso se realice correctamente.

Dado que la mano de obra está constantemente capacitándose, obteniendo como resultado una mano de obra calificada, esto a su vez tiene relación con la economía solidaria ya que busca que los trabajadores se capaciten y desarrollen sus capacidades. Además, la fábrica realiza un adecuado manejo de recursos porque antes de empaquetar se vuelve a revisar la calidad y si el producto no pasa la catación el técnico analizará si el producto pueda ser reprocesado de manera que no se genere desperdicios.

Es por esa razón que, a pesar de presentar problemas de cuellos de botella como el empaquetamiento o problemas de fallas en la maquinaria, la empresa cumple con los requerimientos de la demanda.

Otro aspecto importante de la fábrica es el buen manejo de inventario estacionario debido al programa que actualmente está siendo utilizado, permitiendo a la empresa evitar grandes cantidades de producto terminado.

Distribución: El macroproceso de distribución se encarga simplemente de todas las actividades para realizar la entrega más no de la logística del transporte.

Por lo tanto, una vez que el pedido llega a la empresa por correo o se lo realice directamente en las instalaciones de la fábrica, el coordinador revisa y asigna al área de ventas para que se encargue de verificar la cantidad del pedido.

De tal manera que, si el cliente es pequeño, pero requiere que se le envíe, la empresa contratará el servicio de mensajería como como Laarcourier o Servientrega, eso sí revisando que el producto entregado este en correctas condiciones, porque una vez que sale la empresa pierde la trazabilidad con el cliente.

Por otro lado, cuando se trata de unos de sus clientes principales la empresa planifica el día de entrega, de tal manera que el encargado de bodega este pendiente de cuándo va a salir el producto para realizar la carga en los camiones. Estos camiones no son de la empresa, sino que cada cliente se encarga de la

logística del transporte, como se mencionó anteriormente la empresa solo se encarga de vender.

Devoluciones: El macroproceso de devoluciones de la fábrica no está claramente definido, porque como se indicó la empresa solo se dedica a vender, es decir, una vez que sale el producto desconoce las quejas del cliente. Pero a pesar de no estar claramente definido, si el cliente tiene algún reclamo puede acceder a través de la página web Salinerito manejada por TQB al correo de la empresa, enviar su queja y esta a su vez pondrá en marcha el plan de acción.

4.2.4 Directrices de la cadena de suministro

La fábrica de confites-Salinerito ha estado mejorando continuamente como se indicó en los resultados de cada uno de los procesos, razón por la cual en función de las variables de la cadena de suministro se pretende realizar un análisis específico para identificar si la empresa presenta un equilibrio entre la capacidad de respuesta y eficiencia, de modo que la empresa mejore el desempeño de su cadena de suministro tal y como lo dice Chopra et al (2008). A continuación, se presente el análisis y discusión de las directrices de la cadena de suministro de acuerdo a los resultados encontrados durante la entrevista y encuesta

4.2.4.1. Instalaciones

La fábrica de confites el Salinerito según los resultados y lo expuesto en el marco teórico presenta una ubicación con las siguientes características: capacidad de respuesta buena, disponibilidad de mano de obra y proveedores de calidad. Esto es debido a que la empresa se encuentra en un lugar adecuado para producir los diferentes tipos de productos, porque al ser un lugar frío la materia prima se mantiene en buen estado hasta su uso, reduciendo costos en adecuar solo una de las bodegas que es la de producto terminado con deshumificadores, debido a que el cartón se desgasta fácilmente y esto les permite evitar la humedad y mantener el aire limpio. Además, la empresa al estar ubicada en Salinas de Guaranda tiene

la mano de obra garantizada porque son los miembros de la comunidad salesiana, los principales actores y beneficiarios del desarrollo de la empresa, debido a que las ganancias se invierten en proyectos sociales.

Por otro lado, con respecto a la capacidad de las instalaciones, la capacidad de respuesta y la eficiencia se mantienen en equilibrio, ya que cumplen a tiempo con la demanda, sin generar áreas vacías que le genere un gasto excedente.

4.2.4.2. Inventario

El inventario que maneja la fábrica en forma de materia prima e insumos es revisado mensualmente y conjuntamente con la ayuda del programa explicado en el macroproceso de planificación de fuentes de suministros, ha permitido que la rotación de materia prima e insumos sea muy baja. Por ejemplo, la empresa tiene dos zonas representativas de colores verde y amarillo si el inventario se encuentra en zona verde los pedidos son altos, pero si está en la zona amarilla es lo ideal, es decir, que no falta materia prima pero tampoco sobra, evitando gastos innecesarios de almacenamiento. De igual manera se presenta el mismo comportamiento en la bodega de producto terminado debido a que se produce lo justo y necesario para cumplir con la demanda.

Además, por medio del método FIFO, el cual es ideal para productos perecederos como lo son los confites, permite eliminar los problemas de caducidad que puedan presentarse tanto en materia prima e insumos como en producto terminado, ya que lo primero que entra es lo primero que sale.

Por lo tanto, se dice que la fábrica consta de un inventario de seguridad, porque según lo expuesto en el marco teórico ayuda a responder la incertidumbre de la demanda, permitiendo a la empresa mantener un equilibrio entre la eficiencia y capacidad de respuesta.

4.2.4.3. Transporte

Confites Salinerito enfocada en su estrategia de capacidad de respuesta, cuya principal variable es la calidad, no se preocupa de realizar el diseño de red de distribución, simplemente vende directamente a los clientes. Esto le ha permitido a la empresa no generar gastos relacionados con la logística de transporte. Sin embargo, a pesar de no tener una estrategia enfocada en transporte, la empresa ha cumplido a cabalidad con la demanda del cliente ocasionando una buena capacidad de respuesta. Y si el pedido del cliente es pequeño la empresa se apoya en los servicios de mensajería para su entrega.

Además de su capacidad de respuesta la empresa no incurre en gastos de inventario en tránsito durante el proceso de distribución, manteniendo un equilibrio entre eficiencia en costos y capacidad de respuesta.

4.2.4.4. Aprovisionamiento

La empresa de confites Salinerito tiene actualmente alrededor de 40 proveedores seleccionados, pero con la información que se está levantando, se espera disminuir la cantidad de proveedores, quedándose con aquellos que cumplan las normas de buenas prácticas de manufactura (BPM's), de tal manera que apoya a la estrategia competitiva y a su vez el nivel de capacidad de respuesta, por su exigente selección de proveedores en cuanto a calidad, flexibilidad y confiabilidad. Es así que, para la elaboración de las tres líneas de producto, la calidad es uno de los criterios más importante de una cadena de suministro, porque de eso dependerá el producto final y por ende la satisfacción del cliente.

Otra característica en relación con los proveedores es que la empresa no realiza contratos, debido a que se trabaja orden pedido. Además se trabaja no por proveedor sino por ítem, es decir, un proveedor puede entregar 10 ítems. Si bien un contrato es considerado una característica importante para que el proveedor se

involucre más con el proceso, de tal manera que cumpla eficientemente con el pedido, hasta el momento no se ha presentado problemas de abastecimiento.

Otros proveedores encargados de abastecer con la miel no son formales, es decir, no presentan certificados de calidad, razón por la cual la empresa es la encargada de controlar la calidad de la miel. Pero con ellos se establece una relación de confianza que permite mejorar su capacidad de respuesta.

Otro aspecto que la empresa toma en cuenta con respecto a la selección de proveedores es la forma de pago, ya que la empresa prefiere plazo a crédito.

4.2.4.5. Fijación de precio

La principal característica que se ha encontrado para que la fábrica de Confites Salinerito establezca el precio está en función de la calidad, porque a pesar de tener un precio más alto que su principal competidor local “Melisa La Serranita” las ventas que ha tenido son estables y se ha observado considerables aumentos durante los últimos años. Por esta razón se podría decir que el precio establecido es uniforme, ya que en cualquier parte del país el precio será el mismo. Y en el caso de exportaciones a Japón la empresa decide su precio el cual puede variar por la receta, ya que es exclusiva para los compradores. Estos resultados se ven reflejados en las ventas, ya que actualmente el jefe de suministros afirmó que se han mantenido estables, a diferencia del comportamiento de años anteriores. Por ejemplo, desde el 2011-2013 se observó en la figura 21 una tendencia decreciente de las ventas, y si analizamos años anteriores las ventas presentan un comportamiento variable, a lo que se dirían que la empresa a pesar de tener altos y bajos ha seguido mejorando hasta lograr una estabilidad en ventas.

Otro factor que influencia el alto precio es la maquinaria ya que su capacidad máxima es de 150 kilos, es decir, no puede realizar economías a escala, pero a pesar de eso producen la cantidad suficiente que les ha permitido cumplir con la

demanda de los diferentes clientes y mantener sus ventas estables, manteniendo flexible la capacidad de respuesta para cumplir con la incertidumbre de la demanda. En la figura 55 se observa que el volumen de producción en comparación con las ventas de la figura 22, las ventas no coinciden con el volumen de producción, esto puede indicar que la empresa tiene inventario de reserva para tener una buena capacidad de respuesta y cumplir con la demanda.

FUNDACIÓN FAMILIA SALESIANA SALINAS				
PRODUCCIÓN A SEPTIEMBRE 2017– 2019				
PRODUCCIÓN MENSUAL KG				
	MESES	SEPTIEMBRE 2017	SEPTIEMBRE 2018	SEPTIEMBRE 2019
	ENERO	Los datos correspondientes a esta fecha no se pueden obtener debido a que a partir de julio del 2017 se empezó con el levantamiento de información digital.	6980,35	8144,49
	FEBRERO		5077,18	8928,26
	MARZO		5990,82	6909,05
	ABRIL		5510,08	6598,13
	MAYO		6074,64	4148,54
	JUNIO		9090,99	4290,73
	JULIO	4590,61	5176,23	5574,76
	AGOSTO	6866,30	5974,40	7812,21
	SEPTIEMBRE	8479,97	6441,09	5265,96
	TOTAL VENTAS	19936,88	56315,78	57672,12

Figura 55. Volúmenes de producción
(Fundación Familia Salesiana, 2019)

4.2.5 Distribución de la planta

En la distribución de la planta de la fábrica de Confites El Salinerito representada en la figura 54, se observa dos áreas de producción, una de elaboración de chocolates y otra de turrone, agrupando la maquinaria por línea de producción, a excepción del área de empaque que es una sola para las dos áreas. Por lo antes mencionado se podría decir que su distribución es de tipo celda de manufactura, porque como dice Chase et al. (2009), este tipo de distribución reúne distintas máquinas con la finalidad de trabajar por productos que sean del mismo tipo.

4.2.6 Maquinaria

La maquinaria resultó ser uno de los problemas más representativos en la fábrica de confites el Salinerito durante el proceso productivo, ver figura 56. Pero se comprobó que a pesar de eso cumple con su demanda ya que hasta el momento no han presentado quejas por incumplimiento.



Figura 56. Maquinaria

Fuente: Propia

A continuación, se hace un análisis de las áreas que han presentado problemas afectando al proceso productivo.

Comenzando por el área de empaclado, este proceso al ser manual, afecta la continuidad, convirtiéndose en el cuello de botella de la empresa. Es por eso que para dar solución a este problema la empresa ha hecho la adquisición de una nueva máquina, que una vez que se ponga en funcionamiento ocasionará la reducción de tiempos, ya que al utilizar una máquina se realizará la tarea en un determinado tiempo sin sufrir contratiempos, en cambio en un proceso manual se presenta diferentes tiempos de empaque por cada uno de los trabajadores. Pero como nada es perfecto, la empresa tendría que incrementar en sus gastos, el de mantenimiento de la nueva máquina, problema que se solucionaría al utilizar toda la capacidad de la máquina, ocasionando que el gasto sea totalmente justificado por que brindaría una buena capacidad de respuesta y eficiencia al proceso.

El segundo en dar problemas en el proceso de producción es el área de moldeo, pero en el área de moldeo se espera adquirir temperadoras, las cuales permiten

mantener el chocolate caliente para poder moldear, esta adquisición permitirá a la fábrica incrementar la cantidad de producto adaptándose a la variabilidad de la demanda.

Con respecto al resto de maquinaria, lo que se espera es que se adapten al cambio para cumplir con las exigencias del mercado, es decir, la maquinaria se debe actualizar para evitar problemas de retraso durante el proceso, porque al ser una máquina obsoleta el daño puede ser tan grave que no se da solución en la propia fábrica, sino que requiere que se la lleve a otra ciudad para reparar el daño, en cambio al ser nueva solo requerirá de un mantenimiento preventivo más no de un correctivo que ocasione grandes pérdidas de tiempo y dinero.

4.2.7 Atención al cliente

Confites Salinerito no se preocupa de hacer marketing para presentar los productos que se elaboran en la fábrica, de tal manera que el cliente tenga el conocimiento de la variedad y del costo, además pierden la trazabilidad de los clientes una vez que sale el producto. Esto según Bowersox et al. (2007) es una empresa que no tiene posesión, es decir, no tiene una de las actividades que agregan valor al cliente.

Pero a pesar de no encargarse del marketing si consta de un plan de acción para tratar las quejas del cliente, solo que para acceder a ello, en vez de que el cliente pueda ver una página creada por la confitería como lo hace la mayoría de las empresas, los clientes lo deben hacer mediante la página web Salinerito o por medio de las redes sociales que son manejadas por la empresa FUNCONQUERUCOM de Quito, de tal manera que el cliente puede emitir su queja a la empresa FUNCONQUERUCOM o acceder por medio de ella a la información de la confitería para enviar directamente la queja.

Por otro lado, la empresa a pesar no tener un seguimiento al cliente o una página web que exponga su variedad de productos no ha presentado problemas manteniendo sus ventas estables, pero para que la empresa continúe su

crecimiento en el mercado nacional e internacional, es dispensable que conozca las exigencias de la demanda que constantemente está cambiando y así seguir ofreciendo al cliente un producto de calidad elaborado en un ambiente de economía solidaria.

4.3 Propuesta de mejora

Las empresas deben realizar mejoras en sus procesos para adaptarse a las exigencias de un mercado que constantemente está cambiando y lograr satisfacer los requerimientos del cliente. Es por esa razón que buscan conseguir una cadena de suministro con buena capacidad de respuesta para cumplir el objetivo de incrementar la rentabilidad. Pero al ser una empresa basada en economía solidaria, su principal objetivo no es el beneficio financiero sino el social, es decir, prima el bien colectivo al individual.

Por lo antes expuesto se plantea una propuesta de mejora en función de las directrices de la cadena de suministro obtenidas a partir del análisis de los procesos estandarizados en el modelo SCOR y los problemas presentados durante el proceso productivo, pero tomando en cuenta los fundamentos de la economía solidaria, ya que lo que se busca es el bienestar de la comunidad. En la tabla 10 se presenta las actividades a realizar para mejorar la eficiencia de la cadena de suministro.

Tabla 10. Propuesta de mejora

Criterio		Finalidad	
	Problema	Actividad	
Transporte	No existe transporte apto para la distribución del producto.	Gestionar con una empresa el servicio de transporte.	Garantizar al cliente que el producto llegue a tiempo y en condiciones óptimas.
Información	El sistema DDMRP recién implementado solo cumple con una característica de la información, el ser confiable.	Realizar cursos de capacitación sobre el nuevo sistema.	Obtener una comunicación eficiente entre todas las áreas de la cadena de suministro.
Mano de obra	Pérdida de interés en las capacitaciones gratuitas.	Establecer un plan de motivación para los trabajadores.	Tener una mano de obra comprometida con los procesos de la empresa para mejor el desempeño de la cadena de suministro.
Proveedores	No realizan contratos	Recolectar información del desempeño de los proveedores y ver la posibilidad de establecer lazos de confianza, a través del intercambio de ideas para mejorar en conjunto.	Garantizar a la empresa un constante flujo de suministros de calidad, sin presentar contratiempos en la entrega, para no detener la línea de producción por ausencia de Materia prima.

Atención al cliente	No realiza seguimiento del producto después de la venta.	Crear una página web en donde el cliente con su número de factura puede emitir sus comentarios, una vez recibido el producto.	La empresa recibiría una retroalimentación del producto final, y el cliente se llevaría la sensación de que sus opiniones son tomadas en cuentas para realizar posibles mejoras. Además permitirá a la empresa fortalecer los lazos cliente-vendedor, resultado reflejado en la estabilidad incremento de ventas.
Marketing	La página web y redes sociales es manejada por otra empresa llamada FUNCONQUERUCOM	Crear su propia página web, en donde deberá constar: la historia de la fábrica, el catálogo de productos, promociones, proyectos sociales, entre otros criterios que llamen la atención del cliente.	La creación de la página web tendrá la finalidad de mantener al cliente informado sobre los productos que ofrece la fábrica, además de conocer sobre la economía solidaria base en las que se fundamenta la fábrica para la elaboración de las diferentes líneas de producción
Maquinaria	Maquinaria antigua, El empaque es manual	Comprar maquinaria semiautomática para no eliminar la mano de obra, ya que la empresa busca el bienestar de la comunidad.	Al conseguir este tipo de maquinaria la empresa logrará incrementar el volumen de producción y ser más flexibles para cumplir con la demanda. Logró que se puede conseguir sin afectar el trabajo de las personas.

Elaborado por: Andrea Lema

CAPÍTULO V

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

De acuerdo al análisis de resultados presentados en el desarrollo del tema de investigación se obtuvieron las siguientes conclusiones:

La razón de ser de la fábrica de confites el Salinerito no es la producción de chocolates, sino ser el medio por el cual la Fundación Familia Salesiana pueda cumplir con los proyectos sociales, con la finalidad de fortalecer una economía solidaria, es decir, busca el bienestar de la comunidad, más no el enriquecimiento individual como lo hace la mayoría de empresas.

A pesar de que la fábrica de confites El Salinerito antiguamente desarrolló su producción sin tener estandarizados los procesos, con gran cantidad de excedentes tanto de materia prima como producto terminando y no siendo eficientes en aprovechar las instalaciones al dejar espacios vacíos, ha logrado mantenerse en el tiempo con el único deseo de salir adelante, dando trabajo a la comunidad salesiana y siendo partícipes de proyectos sociales.

La estrategia de la cadena de suministro no está definida, pero en base a las evidencias recabadas durante el desarrollo de la investigación, se concluye que para lograr un ajuste estratégico su estrategia estaría enfocada en capacidad de respuesta. Un claro ejemplo es la flexibilidad de la empresa al cumplir rápidamente con la demanda, y de mantener un inventario de seguridad que le permite enfrentar la incertidumbre de la demanda.

La calidad del producto sustentado en una economía solidaria ha logrado llamar la atención de países extranjeros como Japón y Francia, dando a entender que al cliente a más de la calidad del producto le interesa la historia que está detrás de la elaboración del mismo. Este interés ha permitido una estabilidad en las ventas al exterior, y que Salinas de Guaranda se convierta en un lugar turístico.

Las constantes capacitaciones que ha realizado la empresa a sus trabajadores a logrado conseguir una mano de obra calificada, y obtener como resultado final un producto de calidad, ya que durante todo el proceso los trabajadores están en la capacidad de verificar si el proceso está siendo realizado adecuadamente.

El establecer una estrecha relación de confianza con los proveedores no formales de miel ha logrado obtener como resultado un abastecimiento continuo, evitando problemas de falta de suministros durante el proceso de producción.

La maquinaria y el empaque manual con el que consta actualmente la empresa no ha sido obstáculo para satisfacer la demanda, consiguiendo mantener el margen de ventas estables durante los últimos años tanto a nivel nacional como internacional. Sin embargo, la actualización de maquinaria será útil para eliminar el cuello de botella y cada vez ser más flexibles para cumplir la demanda.

La implementación del nuevo sistema DDMRP permitirá a la fábrica un mejor manejo de la información, aspecto importante ya que conecta directamente todas las etapas de la cadena de suministro. Pero al ser nuevo aún no es excelente, para lo cual se requiere de constantes capacitaciones como se indicó en la propuesta de mejora, es decir, hasta que los trabajadores vean al sistema de manera más amigable.

La economía solidaria con la que se maneja la fábrica de confites El Salinerito ha sido el factor de éxito para que la cadena de suministro sea reconocida a nivel nacional e internacional, ya que, a pesar de no haber tenido los procesos estandarizados, la constante lucha por mejorar la calidad de vida de todos los miembros de la comunidad ha hecho posible dicho reconocimiento.

4.2 Recomendaciones

Se recomienda que la empresa tenga su propia página web para que pueda ofrecer sus productos y tener actualizado el catálogo de los confites, de tal manera que establezca una estrecha relación con el cliente, al permitir que conozca más sobre la empresa que elabora los productos que compra.

Por la falta de interés a las capacitaciones que se ha hecho presente durante este tiempo, se recomienda realizar charlas motivacionales, en donde se logre que los trabajadores, adquieran el sentido de pertenencia, es decir, que sientan a la empresa como propia, ya que así pondrán todo su empeño por salir a delante y mejorarán el desempeño de la cadena de suministro, al realizar sus procesos correctamente.

Con la finalidad de eliminar cualquier contratiempo en la cadena de suministro por la falta de materia prima, se recomienda exclusivamente para la miel buscar más opciones de proveedores y realizar todo el proceso de selección para conseguir la materia prima de la mejor calidad, debido a que no tiene proveedores formales.

Con relación al proceso de suministros, se recomienda realizar contratos con los proveedores que abastezcan gran cantidad de materia prima o que sea difícil de conseguir, con la finalidad de tener la seguridad de siempre estar abastecidos de materia prima y reducir el riesgo de detener el flujo del proceso productivo.

Se recomienda establecer una estrategia de marketing para que más personas puedan conocer sobre el proceso que se está desarrollando y apoyen a la industria ecuatoriana que por medio de una economía solidaria ha logrado conseguir grandes éxitos, sirviendo de ejemplo para otras comunidades.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ballou, R. H. (2004). *Logística. Administración de la cadena de suministro*. México: Pearson Educación.
- Barquero, A. V. (2009). Desarrollo local, una estrategia para tiempos de crisis. *Apuntes del CENES*, 28(47), 117-132.
- Beaumont, M. (2016). Gestión social: estrategia y creación de valor.
- Bernal Torrez, C. A. (2010). *Metodología de la investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (Tercera ed.). PEARSON EDUCACIÓN.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2007). *Administración y logística en la cadena de suministros* (Segunda ed.). McGraw-Hill.
- Calderón, C. L. F., Cruz, C. C. C., & Beltrán, O. A. D. (2008). La economía solidaria: de lo legal a la formación integral. *Criterio libre*,(9), 47-72.
- Cárdenas, N. (2002). El desarrollo local su conceptualización y procesos. *Provincia*,(8), 53-76.
- Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2009). *Administración de operaciones: producción y cadena de suministros*. Mc Graw-Hill.
- Chopra, Sunil y Meindl, Peter. (2008). *Administración de la cadena de suministro*. México: Pearson educación.
- Confites-Salinerito. (1 de Agosto de 2018). *Catálogo Confites-Salinerito*. Obtenido de [issuu: https://issuu.com/salinerito/docs/cat_logo_confites_-_pdf](https://issuu.com/salinerito/docs/cat_logo_confites_-_pdf)
- Coraggio, J. L. (2007). El papel de la Economía Social y Solidaria en la Estrategia de Inclusión Social. *FLACSO y SENPLADES*, 10-13.
- CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL. (Septiembre de 2017). *FICHA SECTORIAL: ELABORACIÓN DE CACAO, CHOCOLATE Y PRODUCTOS DE CONFITERÍA*. (S. d. CFN, Ed.) Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/10/Ficha-Sectorial-Confiteria.pdf>
- Corporación Grupo Salinas . (5 de junio de 2014). *issuu*. Obtenido de Anuario 2013: https://issuu.com/salinerito/docs/anuario_salinas
- Corporación Grupo Salinas. (s.f.). *Salinerito*. Obtenido de <http://www.salinerito.com/>

- Da Ros, G. S. (2007). Economía solidaria: aspectos teóricos y experiencias. *Unircoop*, 5(1).
- De Souza Santos, B., & César Rodríguez, C. (2003). *Producir para vivir. Los caminos de la producción no capitalistas*. Río de Janeiro: Editora Civilização Brasileira.
- Escobar, A. (2007). *La invención del tercer mundo: construcción y desconstrucción del desarrollo*. Caracas.
- Fundación Familia Salesiana. (20 de Octubre de 2019). Fábrica de Confites. Salinas de Guranda.
- Gómez, P. J. (2013). La economía popular y solidaria. Una práctica más que un concepto*Community, solidarity-based economy. A practice more than a concept. *Retos*, 3(5), 36-42.
- Grupo Salinas. (2 de Agosto de 2016). *Anuario 2015 final*. Obtenido de https://issuu.com/salinerito/docs/anuario2015_final
- Gutiérrez, J. C. (2014). Desarrollo comunitario. *EUNOMÍA.Revista en Cultura de la Legalidad*, 206-212.
- Heizer, J., & Render, B. (2004). *Principios de administración de operaciones* (5ta ed.). Pearson Educación.
- Jácome, W. (2013). *El Salinerito un ejemplo de economía solidaria*. Obtenido de LÍDERES: <http://www.revistalideres.ec/lideres/salinerito-ejemplo-economia-solidaria.html>
- Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, K. M. (2008). *Administración de operaciones procesos y cadenas de valor* (8va ed.). México: Pearson educación.
- Lama, J. L. C., & Esteban, F. C. L. (2005). Análisis del modelo SCOR para la Gestión de la Cadena de Suministro. *In IX Congreso de Ingeniería de Organización*(p.41).
- Osorio, A. (1989). Intervención pedagógico-social y desarrollo comunitario. *Pedagogía social: revista interuniversitaria*,(4), 169-180.
- Pérez, D. &. (2006). *El precio: tipos y estrategias de fijación*. Escuela de negocios, España.

- Ramírez, S. A., & Peña, G. E. (2011). Análisis de comportamiento caótico en variables de la cadena de suministro. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 16(31), 85-106.
- Razeto, L. (1999). La economía de solidaridad: concepto, realidad y proyecto. *Persona y sociedad*, 13(2), 1-19.
- Rofman, A. (2010). La Economía solidaria y los desafíos actuales. *Revista de Ciencias Sociales*, 2(18).
- Rubio, J. A. (2006). A vueltas con el desarrollo comunitario: características, reflexiones y retos. *Cuadernos de trabajo social*, 287-295.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. D. (2010). *Metodología de la investigación* (quinta edición ed.). Mexico DF: Mc-Graw Hill.
- Silver, E. A., Pyke, D. F., & Thomas, D. J. (2017). *Inventory and production management in supply chains*. CRC Press.
- Sürrie, C., & Wagner, M. (2005). Supply chain analysis. En *Supply chain management and advanced planning* (págs. p.37-63). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Tenório, F. (2016). *Uma Alternativa: Gestão social*. Ijuí: Unijuí.
- Tenório, F. G., & Monje-Reyes, P. . (2010). *Ciudadanía, participación y desarrollo local*. Editorial Arcis.
- Zhunio, B., & Gallardo, G. (2013). Análisis del potencial turístico rural, artesanal e industrial de Salinas de Tomabela. *Kalpana*(10), 5-18.