



Ecuador – septiembre 2017 - ISSN: 1696-8352

REDISEÑO DE LOS PROCESOS DE ABASTECIMIENTO INTERNO DE PLANTA INT FOOD SERVICES CORP.

Julio Vicente Ayerve Cevallos

Robinson Jahir Cedeño Intriago

Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Ecuador

julioayerverc26@hotmail.com;jahir_j.c_93@hotmail.com

Estudiantes de tercer nivel egresados de la carrera de Ingeniería Comercial

Omar Fernando Martínez Jiménez

Docente de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Ecuador

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Julio Vicente Ayerve Cevallos, Robinson Jahir Cedeño Intriago y Omar Fernando Martínez Jiménez (2017): "Rediseño de los procesos de abastecimiento interno de planta Int Food Services Corp", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (septiembre 2017). En línea:

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/planta-intfoodservicescorp.html>

RESUMEN

El presente artículo hace referencia a los correctos procesos internos de aprovisionamiento y gestión de inventarios que las cadenas de abastecimiento de las grandes organizaciones necesitan para poseer una información eficaz y analizada sobre sus existencias con la finalidad de optimizar recursos, para ello se ha tomado como referencia artículos científicos sobre modelos de gestión de inventario y control interno en la gestión de las empresas. De igual forma se han considerado fundamentos teóricos acerca de cadena de suministro (supply chain) y la filosofía de Just in Time.

La planta Int Food Services Corp es la encargada del abastecimiento hacia los restaurantes de las diferentes marcas, esta carece de un flujo estandarizado, simplificado y definido que permita la reducción del costo de operación, costos asociados a la distribución, y principalmente el óptimo abastecimiento y gestión de stock. Al momento los principales problemas que se presentan en la gestión de los inventarios, son el sobre stock y el desabastecimiento, por lo que al ser una planta procesadora de alimentos el sobre stock produce caducidad y bajas de inventario disminuyendo la rentabilidad de la empresa, por su parte el desabastecimiento disminuye la calidad del servicio ofrecido a los restaurantes ya que

sus pedidos no serán atendidos con normalidad afectando a toda la cadena de abastecimiento del grupo y generando inconformidad en el cliente final.

Los departamentos de logística y compras son los mayores beneficiados con el rediseño de los procesos de abastecimiento interno, el mismo que se ha ejecutado a través de la reestructuración del organigrama administrativo de planta, reformulación de los manuales de funciones, inclusión del departamento de planificación dentro de la cadena de abastecimiento el cual por medio de un modelo matemático de proyección de demanda se encargará de la correcta gestión y manejo de los inventarios de planta Int Food Services Corp., ya que mostraría eficiencia en los procesos de abastecimientos, incremento de liquidez con la disminución del sobre stock e invirtiendo este capital en los productos de alta rotación, generando mayores beneficios y rentabilidad al grupo KFC.

Palabras claves: Rediseño de procesos de abastecimiento, reestructuración de organigrama, manual de funciones, planificación de la demanda, sobre stock, desabastecimiento, gestión de inventario, liquidez, rentabilidad.

ABSTRACT

This article refers to the correct internal processes of catering and inventory management of large organizations supply chains need to stop possess an effective and analyzed information on their stocks in order to optimize resources, this has been taken as reference scientific articles on models of management of inventory and internal control in the management of the companies. In the same way have been considered theoretical basics about supply (supply chain) chain and the philosophy of Just in Time.

Int Food Services Corp plant is responsible for the supply to the restaurants of different brands, it lacks a standardized, simplified and flow defined to allow the reduction of the cost of operation, costs associated with the distribution, and mainly the optimal supply and stock management. At the moment the main problems arising in the management of inventories, are the envelope stock and stock-outs, so being a plant food processor envelope stock produces expiration and low inventory decreasing the profitability of the company, on the other hand the shortage reduces the quality of the service offered to the restaurants since their orders will not be seen normally affecting the entire group supply and generating disagreement on the final customer.

The logistics and purchasing departments are the biggest beneficiaries with the redesign of processes of internal supply, which has been implemented through the restructuring of the administrative organization of plant, reformulation of the manuals of functions, including the Planning Department within the supply chain which by means of a mathematical model of projection of demand will be responsible for the proper management and the inventory of plant Int Food Services management Corp., because that would show efficiency in the processes of

supply, increase in liquidity with decrease in envelope stock and investing this capital in high turnover products, generating higher profits and profitability to the KFC group.

Key words: redesign of processes of sourcing, restructuring of organization chart, manual functions, demand planning, stock, stock-outs, inventory management, liquidity, profitability.

1. Introducción

En los años 70 Ecuador conoció la receta original del Coronel Sanders para el pollo frito Kentucky. Esta fue una de las primeras franquicias de comida que existieron en Ecuador. En 1986 la marca es comprada por el grupo PepsiCo. En enero de 1997, PepsiCo anuncia la separación de su división de restaurantes y se crea una compañía independiente Tricon Global Restaurants Inc. operando esta compañía en más de 100 países alrededor del mundo.

El Grupo KFC con un modelo de negocio llamado franquicia llegó a Ecuador en el año 1975 adquirida por el Sr. Jorge Anhalzer, obteniendo el know how (un trato similar al cliente o de cierta forma la fritura del pollo, entre otros). En el año 1987 se une a la sociedad Juan Carlos Serrano.

En 1991 revolucionó las ventas con la “Caja Feliz”, desde el 2010, KFC tiene una campaña publicitaria denominada “Buenísimo”. KFC fue la primera marca en adaptarse tan bien al mercado ecuatoriano, gracias a este acierto la empresa se convirtió en una de las cadenas más grandes del Ecuador.

En la actualidad el Grupo KFC administra cerca de 375 restaurantes a nivel nacional y 15 cadenas de comidas en Ecuador, entre las que están: KFC, Tropi Burger, El Español, Menestras del Negro, American Deli, Juan Valdez Café, China Wok, Pollos Gus, Casa Res, Cinnabon-Baskin Robbins, Café Astoria, Cajún, Dolce Incontro, Il Cappo y City Bistro. A continuación en la tabla se detalla el origen de las principales marcas del grupo KFC:

Marca	Categoría	Origen	Año de apertura Ecuador
KFC	Pollo	USA	1975
American Deli	Comida Local	Local	2006
Pollos Gus	Pollo	Local	1985
Baskin Robbins	Helados	USA	1998
Juan Valdez	Café	Colombia	2008
Menestras del Negro	Comida Local	Local	1998
TropiBurger	Hamburguesas	Local	1986
El Español	Sanduches	Local	1990
China Wok	Comida China	Perú	2002
Casa Res	Carnes al grill	Local	2016

El Grupo cuenta con sofisticado sistema de integración horizontal donde son dueños del 70% de todas las cadenas de comida rápida y cuenta con plantas que produce muchas de las materias primas que utilizan (avícolas, producción de cerdos, salsas etc.). El Grupo KFC abarca casi el 80% del mercado ecuatoriano y al ser un negocio integrado de manera vertical y horizontal genera grandes economías de escala, finalmente está dirigido a todos los niveles de consumidores de estrato social económico medio-alto.

2. Fundamentación teórica

2.1 Inventario

El control de inventarios es una herramienta fundamental en la administración moderna, ya que esta permite a las empresas y organizaciones conocer las cantidades existente de productos disponibles para la venta, en un lugar y tiempo determinado, así como las condiciones de almacenamiento aplicables en las industrias. (Espinoza, 2011)

2.2 Cadena de Suministro

“Conjunto de empresas eficientemente integradas por los proveedores, los fabricantes, distribuidores y vendedores mayoristas o detallistas coordinados que buscan ubicar uno o más productos en las cantidades correctas, en los lugares correctos y en el tiempo preciso, buscando el menor costo de las actividades de valor de los integrantes de la cadena y satisfacer los requerimientos de los consumidores”. (Pohlen, 2011)

2.3 Rotación del Inventario

“Cantidad de veces que el inventario debe ser reemplazado durante un determinado período de tiempo, generalmente un año. Uno de los indicadores más comúnmente utilizados en la gestión de inventarios, ya que refleja la eficacia general de la cadena de suministro, desde el proveedor hasta el cliente”. (Mion, 2012)

2.4 Rentabilidad

La rentabilidad mide la eficiencia general de la organización traducida en las utilidades producidas por las ventas y el adecuado manejo de los recursos. (Guiltinan, 2012)

2.5 Sistematización

“Se trata de un proceso participativo de reflexión crítica de lo sucedido en una experiencia y sus resultados, realizado fundamentalmente por sus actores directos, para explicar porque se obtuvieron esos resultados y extraer lecciones que permitan mejorarlos”. (Berdegué, 2012)

2.6 Franquicias

La franquicia es una forma especializada de otorgar licencias en la que el franquiciador no sólo concede al franquiciatario el uso de la propiedad inmaterial (generalmente una marca registrada), sino que también ayuda operacionalmente al negocio sobre una base continua, como a través de la capacitación y promoción de ventas. (Daniels, 2013)

3. Artículos científicos

3.1 Supply Chain Management (Gestión de la Cadena de Suministro)

La Supply Chain Management es el modo de gestión común a todas las funciones de la empresa. En efecto, si bien no existe una sola configuración para todos los sectores industriales, está claro que el surgimiento de una base común de comprensión de la cadena logística es determinante para el éxito de las empresas confrontadas a los desafíos actuales. (Bajuk, 2013)

Dentro de la Supply Chain Management está conformada por la cadena logística, elementos claves de gestión y los procesos.

- **La cadena logística**

El resultado de los objetivos estratégicos de una empresa hoy está ligado a la concepción de una cadena logística capaz de mantener un alto nivel de performance en términos de flexibilidad, de servicio al cliente, de costos logísticos y de gestión de los activos. El enfoque clásico de gestión de la empresa se hizo función por función: abastecimiento, fabricación, administración de ventas, distribución. Incluso se hizo para medir la performance, la disminución de costos, el mejoramiento de la calidad, la disminución de las demoras. (Bajuk, 2013)

- **Elementos claves de gestión de la cadena de abastecimiento**

Según Bajuk la gestión de la cadena logística SCM es una nueva disciplina de gestión que se construye alrededor de 5 elementos claves el mismo que se detalla a continuación:

- ✓ Un proceso estratégico de la cadena logística.
- ✓ Los procesos comerciales de SC.
- ✓ Un cuadro de gestión de la performance
- ✓ Un modelo de organización
- ✓ Un sistema de información integrado

- **Procesos**

Una vez establecido el alcance de la gestión de la Supply Chain, la etapa siguiente consiste en construir una gestión que se descompone en cuatro procesos genéricos: planificación, abastecimiento, fabricación y distribución (Bajuk, 2013)

3.2 Gestión de inventarios

La gestión de los inventarios es uno de los temas más complejos en Logística. Uno de sus principales problemas es su administración, puesto que siempre hay demasiado de lo que no se vende o consume, y muchos productos agotados de lo que sí se vende, lo cual se debe a la falta de información precisa y oportuna sobre la demanda en el punto de consumo.

La aplicación de un Sistema de Gestión de Inventarios es una de las alternativas más influyentes en el esfuerzo por reducir los costos y mejorar la eficiencia económica, ya que incrementa los niveles de servicio al cliente, aumenta la liquidez y permite a las organizaciones estar prevenidas frente a las fluctuaciones de la demanda; manteniendo un óptimo nivel de seguridad y logrando mantener los inventarios necesarios del producto. (Pérez, 2013)

3.3 Modelos de pronóstico de la demanda

Pronosticar la demanda implica la estimación anticipada del valor de una variable, convirtiéndose en una herramienta fundamental para la toma de decisiones dentro de las organizaciones. (Pérez, 2013)

Los modelos de pronóstico de la demanda más empleados son:

- Estimación de la Demanda por el Método Promedio Simple
- Estimación de la Demanda por el Método Promedio Móvil Simple
- Estimación de la Demanda por el Método de Promedios Ponderados Móviles
- Estimación de la Demanda por el Método de Regresión Lineal
- Estimación de la Demanda por Suavizamiento Exponencial Simple
- Estimación de la Demanda por el Método de Índices de Estacionalidad
- Estimación de la Demanda por Suavizamiento Exponencial Doble

3.4 Aplicaciones del Just-in-time

El sistema de fabricación JIT es un sistema interno utilizado por la empresa que lo creó (en la década de los 50), Toyota Motor Corporation. El implantador de este método revolucionario en Toyota fue el ingeniero Taiichi Ohno, (1912-1990) que trabajó en dicha empresa entre 1932 y 1975. Se podría decir que este es un sistema revolucionario de dirección de la producción, como lo fue el de Taylor (la dirección científica) y el de Ford (la cadena de montaje en serie). (Yacuzzi, 2013)

Existen tres concepciones diferentes sobre el JIT:

- El JIT como una filosofía;
- El JIT como un conjunto de técnicas productivas; y
- El JIT como un método de planificación y control de la producción.

A continuación definiremos y estableceremos las características de cada una de estas concepciones.

3.4.1 El JIT como una filosofía

Según lo establecido en Monden (1990), el fin del sistema de producción de Toyota es aumentar los beneficios mediante la reducción de costos a través de la completa eliminación de despilfarros tales como el exceso de existencias o de personal. Para lograr este objetivo, la producción debe adaptarse rápida y flexiblemente a las variaciones de la demanda del mercado, y esto se logra aplicando la filosofía del JIT: Optimizar un sistema de producción de manera que se logre producir los elementos necesarios en las cantidades necesarias y en el momento necesario. (Yacuzzi, 2013)

3.4.2 El JIT como un conjunto de técnicas productivas

El mantenimiento de la producción just in time lo permite una herramienta clave denominada autonomización (en japonés, ninben-no-arui jidoka, que normalmente expresa como jidoka con un toque humano), que puede interpretarse aproximadamente como control autónomo de defectos. Apoya al JIT al no permitir nunca que las unidades defectuosas de un proceso pasen al proceso siguiente y lo perturben. Para lograr un JIT perfecto, un 100% de unidades exentas de defectos debe pasar al proceso posterior, y este flujo debe ser rítmico y sin interrupción. (Yacuzzi, 2013)

3.4.3 El JIT como método de planificación y control de la producción

En el sistema de producción de Toyota, las personas de un determinado proceso se dirigen al proceso anterior para retirar las piezas necesarias, en las cantidades necesarias y en el momento necesario. En el proceso anterior solamente se producen unidades suficientes para reemplazar las que han sido retiradas. Este método se denomina sistema de atracción (o pull system). (Yacuzzi, 2013)

4. Metodología

4.1 Tipos de Investigación

4.1.1 Estudios Descriptivos

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. (Sampieri, 2014)

4.2 Enfoque de la Investigación

4.2.1 Enfoque Mixto

La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales. (Sampieri, 2014)

4.3 Instrumento y técnica de investigación

Las técnicas más comunes que se utilizan en la investigación cualitativa son la observación, la encuesta y la entrevista y en la cuantitativa son la recopilación documental, la recopilación de datos a través de cuestionarios que asumen el nombre de encuestas o entrevistas y el análisis estadístico de los datos. (Godínez, 2013)

4.3.1 Ficha de Observación

FICHA DE OBSERVACIÓN

Procesos de abastecimiento interno de planta Int Food Services Corp

ASPECTOS A OBSERVAR:

Flujos de abastecimiento:

	SI	BASTANTE	POCO	NO
a) Procedimientos duplicados	X			
b) Procedimientos no estandarizados		X		
c) Actividades innecesarias	X			
d) Actividades de planificación				X

Fuente: Elaborado por los autores

Luego de la observación directa en la Tabla 8 se evidencia que existen flujos de procesos no estandarizados y duplicados, dentro de los cuales no se detallan actividades técnicas de planificación.

Manual de funciones:

	SI	BASTANTE	POCO	NO
a) Funciones definidas de cada cargo	X			
b) Cumplimiento de funciones asignadas al cargo				X
c) Procedimientos definidos de cada cargo				X
d) Cumplimiento de procedimientos asignados al cargo				X
e) Sobrecarga de actividades	X			

Fuente: Elaborado por los autores

En base a la observación y de acuerdo a lo detallado en la Tabla 9, podemos concluir que las funciones de cada cargo están definidas, sin embargo estas no se cumplen ya que en algunos de los casos el personal vinculado al objeto de estudio realiza actividades diferentes a las especificadas en el manual de funciones.

Organigrama de planta:

	SI	BASTANTE	POCO	NO
a) Cargos innecesarios	X			
b) Planificadores de demanda				X
c) Organigrama cubre necesidades de la cadena de abastecimiento			X	
d) Socialización del organigrama general				X

Fuente: Elaborado por los autores

Según lo observado en la Tabla 10 se concluye que dentro del esquema organizacional de planta existen cargos innecesarios, adicional a esto el organigrama no cubre las necesidades de la cadena de abastecimiento debido a que no cuenta con un departamento de planificación integrado.

4.3.2 Encuesta a los gerentes de los restaurantes de la cadena KFC de la provincia del Guayas.

1. ¿Cuáles son los principales problemas generados por los requerimientos a planta?

El 71% de la población en estudio sostiene que el principal problema generado por los requerimientos a planta es el desabastecimiento, el 14% determina que son los productos próximos a caducar, el 9% que son los productos cambiados (error de despacho), el 4% afirma que no presentan problemas, mientras que el 2% establece que son otros los problemas entre los cuales resalta productos incompletos, es decir, diferencia entre lo facturado y recibido. Se evidencia que la principal debilidad de planta es el abastecimiento hacia los restaurantes.

2. ¿Cuáles son los departamentos o almacenes que de manera reiterada presentan problemas al momento de cumplir con sus pedidos?

El 45% de los encuestados mantienen que el principal almacén que presenta problemas al momento de abastecerlos es el de empaque y alimentos secos, un 29% sostiene que es el de congelados (alimentos congelados), el 16% establece que es el de fríos (pollos y carnes), mientras que el 9% afirma que es el de hortalizas (salsas, ensaladas y vegetales). Se muestra en términos generales que se debe mejorar el sistema de abastecimiento hacia los restaurantes.

3. ¿Con que frecuencias se presentan los problemas citados anteriormente en el almacén o almacenes seleccionados?

Según el estudio realizado el 71% de los restaurantes afirma que los problemas se presentan semanalmente, al 20% se le presentan quincenalmente, mientras que al 9% se le

presentan mensualmente. Se concluye que al menos una a la semana el 71% de los restaurantes presenta inconformidades en el abastecimiento desde planta.

4. ¿En qué otro aspecto considera usted que se debe mejorar el servicio desde planta?

Según el estudio realizado el 47% de los encuestados considera que se debe mejorar la comunicación entre planta-restaurantes, el 38% considera que se debe mejorar el servicio de transporte (cumplimiento hora de llegada de pedidos, traslado del producto en condiciones apropiadas, etc.), mientras que un 15% considera que se debe mejorar la atención hacia los restaurantes, es decir atender oportunamente sus requerimientos, novedades y quejas. Podemos determinar que existen oportunidades de mejora en cuanto a comunicación y calidad en los servicios brindados por parte de planta.

4.3.3 Entrevista al gerente de la planta Int food Services Corp.

1. Dentro de la cadena de abastecimiento, ¿Por qué es importante tener un adecuado manejo del inventario?

La planta cuenta con dos tipos de inventario: materia prima (utilizada para producir producto terminado) y productos terminados (distribución a los restaurantes sin que sufran ningún proceso productivo).

Materia prima: es muy importante tener un correcto abastecimiento y la cantidad adecuada de MP para poder garantizar que todos nuestros flujos productivos sean continuo y no tengan paros, lo cual se traduce en sobre costo que encarece el producto terminado.

Productos terminados: a través de un correcto abastecimiento podemos garantizar a los restaurantes que en todo momento cumpliremos con sus requerimientos, lo que se traduce al final del ejercicio en ventas no perdidas. Al no contar con un inventario en el sitio de venta representa una venta perdida que nunca se va recuperar, es decir, tener disponibilidad de inventario significa garantizar una venta. Para garantizar una venta no significa que se debe contar con un alto nivel de inventario ya que esto tiene un costo oculto.

Muchas de las compañías cuando entran en un proceso de eficiencia u optimización de flujos siempre empiezan atacando el inventario, ya por lo general estas empresas cuentan con productos que tienen una cobertura muy alta en relación a su rotación representando una pérdida de liquidez, la misma que puede ser utilizada en una inversión o ahora que estamos entrando en una crisis el pago de nómina. Lo importantes es mantener un nivel inventario idóneo para garantizar la venta y el flujo de procesos sin restringir la liquidez de la compañía.

2. ¿Qué herramientas y recursos son necesarios para tener un óptimo manejo de inventario?

Como herramienta principal necesitamos un sistema informático que nos permita obtener información de un histórico, poder determinar la tendencia de un inventario sin perder la estacionalidad o el lanzamiento de promociones y pronosticar la demanda del mismo. Adicional a este sistema informático, es muy importante contar con personas capaces de analizar e interpretar esta información, ya que si se tiene una información que no se puede utilizar favorablemente no sirve de nada.

3. ¿Cuál sería el diagnóstico actual de la Planta?

El sistema de planificación de planta es nuevo (1 año), se han reducido los niveles de inventario en casi un 30% lo que en unidades monetarias significa mucho dinero, esto ha permitido recuperar liquidez y aumentar el nivel de disponibilidad, es decir, que stocks con una cobertura muy alta han disminuido a niveles idóneos incrementando la liquidez de la compañía. De igual forma ha generado que el nivel de servicio de planta mejore reduciendo las ventas no realizadas.

4. ¿Qué tratamiento se da a los ítems con baja rotación?

Dentro del análisis de existencias se puede identificar el inventario de baja rotación y sin rotación, estos a su vez se clasifican en inventarios perecederos y empaques. En el caso de los inventarios perecederos con coberturas de 6 meses que caducan en 3 meses se solicita al equipo de operaciones que de alguna manera se intente promocionar estos ítems y evitar bajas para no afectar el P&G financiero al final del año. Entonces es un trabajo en conjunto o una comunicación que el departamento de planificación ahora tiene con operaciones para poder evaluar alternativas que permitan la salida sin problemas de los productos en riesgo, en el caso de los empaques se comunica de igual manera en forma horizontal a los encargados de las cadenas del grupo para tratar de recuperar esa liquidez estancada que tenemos a través de la venta de estos ítems y así eliminar estos productos huesos que manteníamos en nuestros almacenes.

5. ¿Cuál son las principales restricciones por las cuales el departamento de planificación no se encarga del abastecimiento de todos los inventarios de planta?

Como esto es un proyecto bastante joven como lo mencionaba tenemos un año y medio aproximadamente, empezamos con los artículos que de alguna manera son los más sencillos de controlar que son aquellos que compramos a terceros como producto terminado, la materia prima como sufre un proceso de transformación de la cual salen diferentes derivados estamos todavía generando una matriz productiva para poder ver cuáles son o en qué proporción salen estos derivados de una materia prima determinada, esto comprende la toma de rendimiento en nuestras áreas, la toma de pesos en los procesos. Recién estamos entrando como área de proceso a una producción más estándar.

El abastecimiento de la materia prima que es básicamente el pollo lo manejo yo directamente con el equipo del directorio por ser un producto tan crítico, la idea es que una vez que nosotros logremos estabilizar todo el proceso de producción a través de pesos y mermas ya todo eso se centra dentro un departamento de planificación donde ya viendo la demanda del producto terminado sepa cuanta materia prima tiene que pedir para cubrir todos los derivados que nosotros actualmente estamos manejando.

4.3.4 Conclusiones.

El abastecimiento interno de Planta KFC no está centralizado, es decir, se realiza por áreas y no en todos los casos por el personal idóneo o especializado, la situación actual de dicho proceso además de duplicar procedimientos ocasiona desviaciones en la gestión de los inventarios.

Planta KFC Guayaquil no cuenta con un área especializada para la planificación del abastecimiento interno (Supply Chain Departament), esta función es realizada por el analista inventario, sin embargo este no cubre el abastecimiento total de los artículos que se manejan en la Planta KFC, de acuerdo a lo antes mencionado, el dicho cargo realiza proyecciones de aproximadamente el 50% de los productos de la familia de alimentos secos, fríos y congelados del Centro de Distribución, omitiendo el abastecimiento de las áreas productivas y derivando esta responsabilidad a los jefes de cada área.

Por otro lado, existen variables externas que afectan al flujo de procesos de abastecimiento interno de planta, tales como: requerimientos esporádicos, malas proyecciones y pedido de productos no acordes a la demanda del mercado por parte de los restaurantes, los cuales dificultan la correcta gestión de los mismos. Esto se debe a la falta competencias de las personas responsables del abastecimiento de los locales al momento de pronosticar sus ventas.

Cabe recalcar que el abastecimiento de la materia prima en el área de producción pollos presenta desviaciones siendo la principal problemática el desabastecimiento, debido a que en este proceso se incluyen restricciones que dependen de los acuerdos comerciales entre ambas partes (proveedor – Planta KFC). La Avícola ubicada en el cantón San Isidro de la provincia del Guayas, es el único proveedor de materia prima (pollos) de planta Int Food Services Corp. Guayaquil y una de las empresas relacionadas al grupo KFC, es por ello que la disponibilidad de la materia prima a más de una correcta proyección depende exclusivamente del cumplimiento del pedido realizado a Avisid en base al cronograma previamente establecido (entregas y cantidades diarias a recibir).

Considerando que el 48% (10 ítems) de los productos considerados categoría A pertenecen al departamento de producción, es necesario que la gestión de abastecimiento de las áreas productivas (pollo, cárnicos, vegetales y cocina) y centro de distribución se incorporen

a los procesos del departamento especializado en planificación que permita tomar decisiones más eficientes e integrar la cadena de valor.

La centralización en el manejo y gestión de los inventarios, además permitirá a los supervisores de las áreas productivas optimizar recursos, enfocarse en tareas específicas relacionadas a su perfil y eliminar procedimientos duplicados.

5. Conclusiones generales

La planta Int Food Services Corp no cuenta con adecuado control de inventario, su complejidad radica exclusivamente en la demanda fluctuante de los clientes, la cual está determinada por los requerimientos y gustos de los mismos. Adicional, los flujos de abastecimiento no son eficientes, ni están estandarizados, lo que ocasiona el uso innecesario de recursos y la duplicidad de procesos. Para efectos de sustentación de esta problemática fue necesaria una investigación descriptiva con enfoque mixto bajo las técnicas de investigación utilizadas en el desarrollo de esta propuesta: observación, entrevista y encuesta, las cuales permitieron identificar las falencias en los procesos de aprovisionamiento, los problemas en la planificación y administración del inventario, y finalmente las inconsistencias en el abastecimiento a los restaurantes respectivamente.

El propósito de esta tesis es el de garantizar la calidad del servicio brindado a los clientes (restaurantes) mediante el rediseño de los procesos de abastecimiento interno de planta Int Food Services Corp. Para esto, se reestructuró los flujogramas de procesos, organigrama administrativo del personal vinculado en la cadena de abastecimiento, se modificaron los manuales de funciones de acuerdo al perfil de cada cargo, se establecieron estrategias y políticas de gestión de inventario, por último la inclusión del departamento de planificación de la demanda. Lo antes mencionado ayudará a erradicar los problemas de sobre stock, reducir bajas de inventario, incrementar la liquidez, optimización de recursos y mejorar la rentabilidad financiera de la organización.

Bibliografía

Bajuk, M. (2013). *Supply Chain Managment*.

Berdegú, J. O. (2012). *Sistematización de experiencias*.

Cornejo, A. E. (2012). *Adquisición de la franquicia Americana de comida rápida: Wendy's*. Quito.

- Daniels, R. S. (2013). Negocios Internacionales Ambientes y operaciones. En R. S. Daniels, *Negocios Internacionales Ambientes y operaciones* (pág. 537). Mexico: Pearson.
- Espinoza, O. (2011). *La administración eficiente de los inventarios*.
- Ferro, X. (2011). *EKOS*.
- Godínez, V. L. (2013). *Métodos, técnicas e instrumentos de investigación*. Lima.
- Guiltinan, J. P. (2012). *Gerencia de marketing: estrategias y programas*. Bogotá: McGraw Hill.
- Mion, V. (2012). *Rotación del Inventario (Ciclos del Inventario)*.
- Pérez, A. M. (2013). *Un modelo de gestión de inventarios para una empresa de productos alimenticios*.
- Pohlen, L. y. (2011). *Strategic Logistics Management*.
- Rivas, G. (2014). *Negociación Grupo KFC y la compra de "El Español"*.
- Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México.
- Yacuzzi, C. F. (2013). *Aplicaciones del Just-in-time en la Argentina*. Buenos Aires: www.cema.edu.ar/publicaciones/doc_trabajo.html.