



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA**

**PROCESO DE TITULACIÓN**

**JUNIO – OCTUBRE 2021**

**EXAMEN DE GRADO O DE FIN DE CARRERA DE CARÁCTER COMPLEXIVO**

**PRUEBA PRÁCTICA**

**INGENIERÍA COMERCIAL**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA:**

**PROCESO LOGÍSTICO DE INDUSTRIAS LÁCTEAS TONI S.A SUCURSAL BABAHOYO**

**EGRESADO:**

**LUIS ANGEL ONOFRE BRAVO**

**TUTORA:**

**ING. COM. LORENA ISABEL MUÑOZ OVIEDO, MAE**

**AÑO 2021**

## RESUMEN

La Industria láctea Toni S.A está ubicada actualmente en Babahoyo - kilómetro 3 ½ vía Juan, esta empresa se dedica a la fabricación y distribución de productos lácteos, este estudio de caso tiene como fin conocer cómo se está llevando a cabo el proceso logístico de la empresa, ya que mediante la investigación se pudo obtener que existen varias fallas en el departamento en la cual ha provocado baja rentabilidad tanto en la productividad como en las ventas.

Por otra parte mediante los resultados se logró conocer que no se maneja de manera eficiente la logística, ya que al momento de realizar el embarque no se toman las medidas necesarias para que se cumpla a cabalidad los requerimientos de los clientes es por esto que cuando se hace el despacho, se quejan porque no se le entrega el pedido completo e inclusive suelen llegar deteriorados, además al no contar con frigorífico que mantengan el yogurt en buen estado provoca que se dañe el producto ya que al perecer de esto, la mercancía semanalmente registra daño generando una pérdida para la empresa, en tiempos de pandemia se registró productos próximos a caducar, al momento de realizar la entrega existieron rechazos ya que su fecha de vencimiento era muy pronta, existiendo retrasos al realizar los cambios

**Palabras clave:** Logística, almacenamiento, sistema de control de inventario, capacitación, despacho de mercadería

## **ABSTRACT**

La Industria lactea Toni SA is currently located in Babahoyo - kilometer 3 ½ via Juan, this company is dedicated to the manufacture and distribution of dairy products, this study of chaos aims to know how the company's logistics process is being carried out , since through the investigation it has been possible to obtain that there are several shortcomings in the department in which it has caused low profitability both in productivity and in sales.

On the other hand, through the results, it was possible to know that logistics is not handled efficiently, since at the time of shipment, the necessary measures are not taken so that the requirements of the clients are fully met. does the dispatch, they complain because the full order is not delivered and they even tend to arrive damaged, in addition to not having a refrigerator that keeps the yogurt in good condition causes the product to be damaged since when it perishes from this, the merchandise registers weekly damage generating a loss for the company, in times of pandemic products were registered close to expiration, at the time of delivery there were rejections since their expiration date was very early, there were delays when making changes

**Keywords:** Logistics, warehousing, inventory control system, training, merchandise dispatch

## INTRODUCCIÓN

Industrias Lácteas Toni S.A. sucursal Babahoyo, nace en 1978 fundando la primera planta procesador de yogurt en Ecuador bajo la dirección de Toni Suiza, se dedica a la fabricación y distribución de productos lácteos junto a Topsy y Dipor conforman la corporación Tonicorp una empresa de Arca Continental The Coca-Cola Company.

Para el año 2000 sale al mercado la primera producción de yogurt, en 1981 nace la primera gelatina de origen vegetal, lista para comer sin necesidad de refrigeración denominada, gelatoni, en 1987 el manjar, en 1991 el queso crema, y en 1992 el Toni mix, contando con la innovación del Lactobacillus GG. Los últimos productos desarrollados y lanzados al mercado han sido las líneas de té Toni, Leche Toni, Toni Vivaly3, agua Ovit, Jugos Jambo, entre otros.

El presente estudio de caso tiene como objetivo conocer el proceso logístico de la industria láctea Toni S.A, debido a que se pudo determinar que la empresa no estuvo preparada para operar en tiempos difíciles, además el departamento encargado de logística ha presentado diferentes situaciones tales como escasez de capacitación, no cuenta con un plan de contingencia, programas desactualizados, carece de espacio físico para la mercadería, etc.

Este trabajo está relacionado con la línea de Sistemas de Información y Comunicación, Emprendimiento e Innovación, ya que se trata de una industria láctea procesadora de yogurt, de esta manera se podrá conocer la problemática presentada en el departamento de logística, está enmarcada con la sublínea de marketing y comercialización debido a que se determinará las falencias que existen para así poder obtener información más precisa.

La metodología aplicada para obtener la información necesaria fue el método inductivo en la cual se obtuvo resultados favorables para la elaboración de las conclusiones y así mismo la investigación descriptiva que permitió partir de hechos para llegar a la problemática de este estudio de caso, las técnicas de investigación utilizadas fue la entrevista al gerente de la empresa y la encuesta a los trabajadores utilizando como instrumento un cuestionario.

## **DESARROLLO**

Industrias Lácteas Toni S.A. Sucursal Babahoyo es una empresa dedicada a la creación y distribución de productos lácteos, el sistema logístico es el desafío para la empresa. La necesidad de llegar a todos los clientes sean estos grandes o pequeños lo cual es la misión establecida de la empresa, generar el máximo valor para nuestros clientes, colaboradores, comunidades y accionistas, satisfaciendo en todo momento y con excelencia las expectativas de nuestros consumidores. En la empresa los aspectos operacionales tuvieron muchos problemas y estos causaron gran revuelta en los demás departamentos al verse comprometidos.

Pese a su organización comercial, en tiempos de covid-19 Industrias Lácteas Toni S.A tuvo un gran déficit, lo cual desencadenó en un sistema logístico comprometido, la ciudad de Babahoyo cuenta con puntos de distribución del producto Toni tales como hipermarket, supermercados, minimarket y tiendas, estos se vieron afectados directamente por la escasez de productos, manteniendo estantes vacíos, el producto no llegó en el tiempo acordado, lo que dio lugar a un menoscabo o pérdida tanto para la empresa como para sus distribuidores.

Industrias Lácteas Toni S.A contrata servicios de transporte a empresas externas, debido a que no cuentan con vehículos que se dediquen a la distribución de los productos a distintos negocios de la ciudad, por esta razón muchos supermercados no se sienten satisfechos al momento de solicitar un pedido dado así que en muchas ocasiones los clientes han manifestado realizar devoluciones de los productos.

según Honorato, (2016) una entrega fallida no solo puede significar perder un cliente, sino que también existen los costos asociados al traslado del producto.

Es por esto que se ha visto afectado tanto la empresa porque estima en gastos como en los negocios ya que hay momentos en los que los pedidos no llegan en tiempo acordado, provocando que cuando se realiza la entrega ellos rechazan el pedido debido a que no se generó en el tiempo estimado, generando una pérdida ya que es devuelto y a la vez es un cliente que no quiere seguir solicitando los productos, por tal motivo cada día los clientes se sienten inconforme con la industria a la vez se debe a que el departamento de logística no tiene una planificación de cómo se llevará a cabo cada proceso.

El despacho inadecuado que se ha venido presentando dentro de la industria Toni S.A ha causado dificultades al momento de realizar las entregas en diferentes establecimientos donde se han solicitado los productos, muchos clientes han manifestado que en ocasiones sus pedidos no son generados correctamente, unos son entregados con faltantes y otros son equivocados provocando que se genere una molestia por parte de los usuarios, también hay momentos que mientras se realiza el despacho de los productos, no tienen las debidas precauciones con la mercadería ya que al suelen tirar los cartones y eso hace que se vaya deteriorando la envoltura del mismo, cuando llega a manos de los solicitantes el aspecto está deteriorado.

Según Abarza , (2020) el despacho de mercancía es una etapa de la logística cuya finalidad es que el producto salga de almacén y sea entregado a su destino final, a tiempo y en perfectas condiciones.

Debido a esto muchos de los clientes se han quejado ya que su mercadería no ha llegado a tiempo y sobre todo a habido faltante en la cual esto repercute en la empresa por lo que su imagen y prestigio van siendo un punto negativo con respecto a la percepción de los usuarios.

La deficiencia en la organización del empaquetado de los productos para entrega es otra de las complicaciones que se ha presentado en la industria debido a que cuando se está realizando el empaquetado de toda la mercadería que se va a embarcar para su respectiva entrega, lo hace de manera incorrecta ya que no se guían por las órdenes de pedido sino que lo realizan al apuro provocando que al momento de llevar a los negocios no estén completos y genere una molestia e inconformidad por parte de los dueños de los negocios al no recibir lo que habían solicitado.

“La falta de organización de la mercancía ocasiona errores y demoras a la hora de buscar un determinado producto, dificultando el cumplimiento de los tiempos de entrega” Esmena, (2020).

Esta problemática ha provocado que se vea afectado el departamento de logística ya que no tiene una forma de organización que le permita agilizar el trabajo, por lo que cuando se va a realizar el embarque hay que estar buscando lo que está en las órdenes para su respectiva entrega.

Debido a la situación de pandemia y la escasez de personal, existió un colapso en el sistema de distribución en Industrias Lácteas Toni S.A sucursal Babahoyo, muchos pedidos fueron confundidos, esto generó una grave problemática ya que se afectó la imagen de la empresa ante el cliente, y evitando así muchas veces el consolidar una



relación duradera, en la cual se esperaba que se pudiera resolver el inconveniente y así obtener respuestas a estos problemas, lo que no sucedió, los clientes tomaron la decisión de desvincularse de la empresa y eligieron otros proveedores.

“la falta de soluciones ante las necesidades actuales del consumidor y la ausencia de un valor añadido ante sus expectativas son las principales causas de la fuga de clientes” Duarte, (2016).

Al momento que los clientes toman la decisión de desvincularse de la empresa se debe a que no se les da la debida importancia a los requerimientos que solicitan de esta manera no se cumple con sus necesidades y así se permite que ellos dejen de preferirnos y se lleva consigo una experiencia desagradable que a largo plazo seguirá perjudicando, porque al momento de ellos contarles a los nuevos solicitantes provocará que también dejen de formar parte de la cartera de clientes, ya que entenderán que la industria láctea Toni S.A no es responsable con los usuarios, y de esta manera seguirá perjudicando en que el establecimiento aumente su productividad.

En la actualidad por la emergencia sanitaria presentada en el país la empresa Toni S.A ha tenido baja rentabilidad en producción y ventas ya que muchos productos llegaron a una fecha cercana de vencimiento siendo así una pérdida para la empresa, debido a que al momento de entregar los pedidos a los negocios, los encargados no querían aceptarlos porque no se sacaría de forma inmediata, Owen , (2020) señala que las expectativas futuras son toda una incógnita, ya que la crisis del Covid-19 tiene a los consumidores y las empresas en una incertidumbre continua.

La carencia de espacio físico para el almacenamiento de la mercadería es otra de las problemáticas que se ha venido presentando dentro del departamento de logística, ya que no se cuenta con un área de bodega amplia en la que la mercadería no se vea afectada su envoltura, dado así que han habido ocasiones donde los cartones con los productos han estado dañados generando una insatisfacción por parte de los dueños de los negocios.

Según Málaga, (2019) menciona que la calidad de un producto o servicio se define como la percepción que el cliente tiene sobre su valor.

Es por esto que a permitido que muchos productos se dañen ya que no se cuenta con un lugar amplio donde la mercadería se mantenga en buenas condiciones para que al momento de ser trasladadas a los distintos puntos llegue en perfectas condiciones, y todo esto también conlleva a que los cartones en donde se encuentran los yogurt se deteriore ya que al estar todos amontonados hace que muchos de ellos estén aplastados y por ende también tiene algún daño lo que está dentro y por eso al usuario revisar lo que contiene se encuentra con esta situación y se sienten inconformes.

En la actualidad Toni S.A carece de frigoríficos ya que es aconsejable tener un lugar apropiado para los productos, para Gimferrer Morató, (2016) es considerable que la materia prima debe almacenarse de forma adecuada para evitar que se dañe o se desarrollen patógenos, siendo así unas de las fases más críticas, dicha empresa presenta pérdidas de productos constantemente generando un impacto de forma directa tanto en los costes de la empresa como en la calidad final y en la seguridad para así evitar posibles toxiinfecciones alimentarias del consumidor.

Dentro de Toni S.A no mantienen un sistema de control de inventario actualizado debido a que existen falencias al momento de registrar las salidas y los que están en stock, por lo tanto, ha habido ocasiones que no se tiene en consideración aquellos que están próximos a caducar provocando que sean llevados a los negocios y los mismos lo rechacen al percatarse de la fecha de vencimiento ya que no les permiten mantenerlos por mucho tiempo y esto genera una pérdida para la empresa.

“Las empresas deben realizar un seguimiento del inventario para poder cumplir con los pedidos de los clientes en todo momento” Koneggi, (2019).

Al mantener un control de inventario desactualizado no le permite al área de logística saber con cuántos productos cuenta para la distribución de los mismos, ya que suelen haber momentos en los que hay órdenes que sobrepasan la cantidad con la que está almacenada y esto provoca que se quede mal con el cliente ya que se tiene que proceder a entregar el pedido en otro momento.

La carencia de capacitación a vendedores es una parte fundamental para la logística ya que por medio de esta se puede llegar a extender la distribución del producto a las distintas plazas, dado así que al no recibir esta inducción provoca que llegue a tener una atención deficiente con el cliente generando que este no obtenga informaciones claras sobre el producto o las promociones que se tiene, de esta manera no hace que se incrementen los pedidos porque quedan con bases pobres y los dueños toman la decisión de hacer un pedido mínimo. “Si los empleados no están capacitados o si no reciben una formación adecuada, suelen ocurrir malas relaciones con los clientes” Mejías, (2018).

Otra problemática es el déficit en la implementación de las medidas de bioseguridad en tiempos de pandemia debido a que por la carencia de capacitación del personal de logística no tuvieron un plan de contingencia que ayude a precautelar la salud de los trabajadores, ya que esto permitió que muchos se contagiaran provocando una baja productividad y a la vez disminuyó las ventas, debido a que no había personal para que realice las entregas en los distintos negocios. “El riesgo de contagio también afecta a las personas de la cadena de abastecimiento de productos y servicios esenciales para la población” ONT, (2020).

## **Conclusiones**

El proceso de logística en la industria láctea Toni S.A se lo lleva de forma deficiente debido a que en tiempos de pandemia no se pudo manejar la situación para que de esta manera no se vea perjudicada la productividad y distribución de los productos, también cabe recalcar que este departamento cuenta con varias deficiencias que han ocasionado que los clientes se sientan insatisfechos.

Los despachos que se realizan a los distintos transportes para su debida distribución a presentado falencias ya que muchos clientes se han quejado y además han habido momentos que se han devuelto los pedidos y todo esto a ocasionado un gasto para la empresa y a la vez una imagen desfavorable, ya que los productos no han sido los solicitados., por otra parte la industria Toni S.A no cuenta con frigoríficos que permitan mantener el producto en buen estado, ya que al perecer de esto el yogurt se ha dañado y esto genera un retraso a la hora de realizar los cambios.

Con respecto a las capacitaciones realizadas en la empresa se notó un mismo parecer de parte de los trabajadores la cual fue insatisfacción, sólo las capacitaciones se efectúan sin previo aviso, lo cual no permitió tener respuesta a esta gran emergencia, por otra parte el departamento de logística mostró poco interés en tiempos de Covid-19 y esto trajo como consecuencia perdidas muy grandes para la empresa por que el producto no pudo salir de las instalaciones a ser receptadas por los clientes que ya estaban programados para su entrega, estos productos caducaron en el transcurso de los días

en los que el departamento de logística no pudo resolver el problema, tales como el mapeo o ruteros y prioridad a clientes más grandes.

## BIBLIOGRAFÍA

Abarza , F. (03 de 02 de 2020). *Beetrack-logística en tiempo real* . Obtenido de <https://www.beetrack.com/es/blog/despacho-de-mercancias>

Duarte, J. (2016). *Scrib*. Obtenido de <https://es.scribd.com/presentation/376362937/Perdida-de-Clientes>

Esmena. (03 de 09 de 2020). *Mecalux* . Obtenido de <https://www.mecalux.es/blog/problemas-logisticos>

Gimferrer Morató, N. (07 de 03 de 2016). *Consumer*. Obtenido de <https://www.consumer.es/seguridad-alimentaria/la-seguridad-de-las-materias-primas.html>

Honorato, M. (19 de 01 de 2016). *Logística en tiempo real*. Obtenido de [https://www.google.com/amp/s/www.beetrack.com/es/blog/logistica-de-distribucion/%3fhs\\_amp=true](https://www.google.com/amp/s/www.beetrack.com/es/blog/logistica-de-distribucion/%3fhs_amp=true)

Koneggui. (03 de 12 de 2019). *Toma Física de Inventarios*. Obtenido de <https://koneggui.com.ec/blog-iso/que-consecuencias-tiene-un-mal-inventario-de-una-empresa?format=amp>

Málaga. (28 de 11 de 2019). *Cámara Málaga*. Obtenido de <https://www.mastermalaga.com/empresas/criterios-nivel-calidad-producto/>

Mejias, A. (13 de 06 de 2018). *Negocios*. Obtenido de <https://www.cuidatudinero.com/13108461/los-efectos-de-la-falta-de-capacitacion-de-los-empleados>

ONT. (28 de 04 de 2020). *Organización Nacional del Trabajo*. Obtenido de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/briefingnote/wcms\\_742469.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/briefingnote/wcms_742469.pdf)

Owen , L. (2020). *Cinco formas en que el coronavirus está afectando a las mujeres en Asia* BBC News. Obtenido de <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/261/460>





## Encuesta aplicada a los empleados de la empresa

1. - ¿Cómo calificaría el nivel de eficiencia en cuanto a la logística que desarrolla la empresa Toni SA?

- a) Muy Eficiente
- b) Eficiente
- c) Normalmente eficiente
- d) Poco Eficiente
- e) Nada eficiente

2. - ¿Qué tan importante considera que es el orden de la logística en la empresa?

- a) Muy importante
- b) Importante
- c) Neutral
- d) Poco importante
- e) No es importante

3.- ¿Con que frecuencia reciben capacitaciones para mejorar la reacción de respuesta para resolver conflictos?

- a) Todos los días
- b) Casi todos los días
- c) Ocasionalmente
- d) Casi nunca
- e) Nunca

4. - ¿Por qué cree usted que sería importante el seguimiento de satisfacción de los clientes?

- a) Muy importante
- b) Importante
- c) Ni en acuerdo o desacuerdo
- d) Poco importante
- e) Nada importante

5. - ¿Qué tan fácil sería para ti adaptarte a un nuevo sistema logístico?

- a) Muy fácil
- b) Fácil
- c) Neutral
- d) Difícil
- e) Muy difícil

6.- ¿Con qué frecuencia, la Gerencia de la empresa interviene en la solución de las dificultades que se presentan al momento de desempeñar su trabajo?

- a) Siempre
- b) Frecuentemente
- c) Ocasionalmente
- d) de vez en cuando
- e) nunca

7.- ¿Qué nivel de beneficio tendría para su área de trabajo el rediseño del área física en cuanto al almacenamiento, distribución y despachos de pedidos?

- a) Muy alto beneficio
- b) Alto beneficio
- c) beneficio medio
- d) Bajo beneficio
- e) No existiría beneficio

8 - ¿Cuáles son las probabilidades de que recomiende a la empresa con otras personas?

- a) Muy alta
- b) Alta
- c) Media
- d) Baja
- e) Muy baja

**Tabla 1**

Resultados de la entrevista aplicada a la gerente de las industrias lácteas Toni S.A

sucursal Babahoyo

*Precedentes:*

<b>Orden</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Datos encontrados</b>	<b>relevantes</b>
<b>1</b>	¿Cree usted que el talento humano empresa Toni SA es el adecuado?	Si se considera un buen equipo de trabajo para la empresa por resultados adquiridos, su productividad y su compromiso.	
<b>2</b>	¿Cómo son las capacitaciones que se dan en la empresa para resolver conflictos operativos?	Las capacitaciones son interactivas, buscan ampliar la visión y preparar a los empleados para reaccionar adecuadamente ante este tipo de conflictos.	
<b>3</b>	¿Está usted de acuerdo en que el talento humano debe recibir constantemente capacitaciones?	Cuando el talento humano de la empresa está capacitado puede actuar por el conocimiento adquirido, está preparado para buscar soluciones y generar propuestas de mejora continua.	
<b>4</b>	¿Por qué cree usted que sería importante el seguimiento de satisfacción de los clientes?	Porque gracias a eso se puede medir la eficiencia de la empresa, además de que se pueden identificar oportunidades de mejora.	
<b>5</b>	¿Considera usted que el sistema actual de logística debe mejorar?	El sistema debe mejorar porque es la herramienta principal. Ha presentado varios problemas los cuales denotan una deficiencia que producto de la pandemia se pudo identificar.	
<b>6</b>	¿Cómo cree usted que impacta la gestión de inventarios el resultado final del proceso logística?	La gestión de inventarios puede no ser la actividad más importante de la logística, pero si puede ser la más representativa y cuestionada.	

**Fuente:** Entrevista aplicada a la gerente de Industrias Lácteas Toni S.A sucursal Babahoyo  
**Elaborado por:** Luis Ángel Onofre Bravo

**Tabla 2**

*Como se describe la fuerza laboral*

<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Muy Eficiente	3	22.73%
Eficiente	4	13.63%
Normalmente eficiente	5	18.18%
Poco Eficiente	5	22.73%
Nada eficiente	5	22.73%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Toni S.A*

*Elaborado por: Luis Angel Onofre Bravo*

**Tabla 3**

*Importancia del departamento de logística*

<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Muy importante	15	68.19%
Importante	3	13.63%
Neutral	4	18.18%
Poco importante	0	0.00%
No es importante	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa*

*Elaborado por: Luis Ángel Onofre Bravo*

**Tabla N° 4**

*La importancia de las capacitaciones*

<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Todos los días	0	0.00%
Casi todos los días	10	45.45%
Ocasionalmente	12	54.55%
Casi nunca	0	0.00%
Nunca	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

***Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa*

***Elaborado por:** Luis Ángel Onofre Bravo*