UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
UNIDAD DE POSGRADO

TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN LOGISTICA Y TRANSPORTE

TEMA:

"DESARROLLO DE UN PROGRAMA REGIONAL DE COMPRAS DE EMPAQUES PARA KELLOGG LATINOAMÉRICA"

AUTORES:

ING. GABRIELA NATALY SIGUENCIA CHÁVEZ

TUTORA DE TESIS:

EC. MARÍA PAULINA BRITO OCHOA, MAE.

AÑO:

2016

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Quien comparece. Gabriela Nathaly Siguencia Chávez, 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.

El presente documento no permite la reproducción total o parcial, cualquier duda o comentario y utilización del mismo, debe ser solicitado por escrito a la autora del desarrollo.

Cualquier utilización debe ser previamente solicitada.

2016 Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil.

Derechos Reservados de los autores.

Gabriela Nathaly Siguencia Chávez

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a Dios quien supo guiarme por el buen camino durante mi etapa profesional, darme fuerza para cumplir con mis objetivos planteados y no desmayar nunca ante las adversidades que se me presentaban enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca las ganas de seguir adelante de acuerdo con sus propósitos.

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de tesis primeramente me gustaría agradecer a mi familia por su soporte ya que me han ayudado con su suporte. A mi querida Universidad Estatal de Guayaquil por darme la oportunidad de seguir cosechando triunfos profesionales. A mi directora de tesis, Ing. Paulina Brito, Mae por su esfuerzo y dedicación, quien, con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Tabla de contenido

DECLARACIÓN JURAMENTADA 2

DEDICATORIA 3

AGRADECIMIENTO 4

Resumen Ejecutivo 10

ABSTRACT…… 11

INTRODUCCIÓN 12

CAPÍTULO I.. 13

1.1. Antecedentes del Problema……13

1.2.1 Funciones del departamento de compras 14

1.2.2. Situación Actual 15

1.2.3. Situación Deseada 15

1.2. Planteamiento del problema 16

1.3. Formulación y Sistematización del Problema 18

1.4. Objetivos de la Investigación 19

1.5. Justificación del Proyecto 19

1.6. Limitaciones de la Investigaciòn 20

1.7. Delimitación de la Investigaciòn 20

1.8. Hipótesis 20

Variable Dependiente 20

Variable independiente 21

CAPÍTULO II 22

2.1. Antecedentes de la investigación 22

2.2. Marco Teórico 24

2.2.1 Importancia del Abastecimiento Oportuno de los Bienes y Servicios 24

2.2.2 ¿Qué es Abastecimientos? 25

2.2.3 Responsabilidad del Departamento de Compras 26

2.2.4 Funciones del Departamento de Compras 27

2.2.5 Proceso de Compras 27

2.2.6 Planeación Estratégica 28

2.2.7 Sistema de Compras 28

2.2.8 Selección del Proveedor 29

2.3 Marco Contextual 31

2.3.1. ¿Qué es empaque? 31

2.3.2 Importancia de un correcto empaque en el mundo Kellogg 32

2.3.3. Funciones del Empaque 33

2.3.4. Empaque en la compañía Kellogg 35

2.3.5 Estructura empaque laminado impreso 36

2.3.6 Lo nueva tendencia del abastecimiento estratégico Kellogg 38

2.3.7. Etapas de desarrollo del proceso de compra de empaque 39

2.3.8 Licitación Empaque actual 40

2.4. Marco Conceptual 42

Administración 42

Administrador 42

Adquisición 42
Autogestión 43
Cadena de suministros 43
Cadena de valor.....43
Calidad 43
Centralizar.....43
Comprador 44
Compras 44
Cotización 44
Departamento 44
Desarrollo.....44
Eficacia 45
Eficiencia 45
Orden de compra.....45
Organización 45
Paradigma 45
Planeación 46
Precio 46
Presupuesto 46
Productividad 46
Proveedor 46
Requisición 47
Suministro 47

Capitulo III….. 48

3.1. Método de investigación 48

3.1.1. Método De Observación 48

3.1.2. Método Inductivo 48

3.1.3. Enfoque de la Investigación 49

3.2. Población 49

3.3. Instrumentos de investigación 50

3.3.1. Fuentes Secundarias 50

3.3.2. Entrevista 51

3.3.2.1. Ventajas de una entrevista 52

Capitulo IV…… 54

La Propuesta de Investigación 54

Conclusiones 67

Recomendaciones 68

Bibliografía…… 69

Indice de Figuras

Figura 1 Funciones del Departamento de Compras 14
Figura 2 Plan de estandarización de Procesos de Compras Regionales 18
Figura 3 Kellogg Procurement Packing 36

Indice de Tablas

Tabla 1 Proceso Actuales de Compras 63
Tabla 2 Propuesta de Licitación de Empaque Regional 63
Tabla 3 Horas Hombre en Proceso 63
Tabla 4 Ahorro por Volumen 64

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DESARROLLO DE UN PROGRAMA REGIONAL DE COMPRAS DE EMPAQUES PARA KELLOGG LATINOAMÉRICA.

Autora:

Gabriela Nataly Siguencia Chávez

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de tesis de maestría da cuenta de los argumentos que impulsan cada vez a las empresas a estandarizar sus procesos sobre todo en las compañías multinacionales de ahí surgió la necesidad de la compañía Kellogg de implementar un proceso regional de compra para uno de sus principales componentes en la elaboración de su producto más importante que son los cereales nos referimos al empaque que tiene el producto durante el largo proceso de elaboración de sus productos correspondientes a los elaborados de trigo, al ser procesos manufactura similares se observó la brecha al no contar con procesos estandarizados para la compra de este material a nivel Latinoamericano esto debido que en otra latitudes del globo existen otro tipos de especificaciones que hacen imposible poder llevar el mismo modelo a otros mercados, sin embargo con este estudio pretendemos demostrar como una estandarización de procesos a nivel regional logra importante ahorros a nivel económico y mejora la eficiencia de las operaciones de compras de las distintas unidades de compra de esta compañía a nivel latinoamericano.

Palabras Claves: Estandarización de procesos, empaques, operaciones de compras regionales, unidades de compras.

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ABSTRACT

DEVELOPMENT A REGIONAL PACKAGING PURCHASE PROGRAM FOR KELLOGG LATIN AMERICA REGION

Author Gabriela Nataly Siguencia Chávez

The master's thesis realizes the arguments increasingly driven companies to standardize their processes especially in multinational companies there arose the need for the Kellogg Company to implement a regional purchasing process for one of its main components the preparation of its most important product are cereals refer to the packaging that has the product during the long process transactions relating to processed wheat, being processes like manufacturing products the gap was observed by not having standardized processes for the purchase of this material at the Latin American level this because in other latitudes of the globe there are other types of specifications that make it impossible to bring the same model to other markets, however this study we aim to demonstrate how standardization of processes at regional level achieved economically important savings and improves the efficiency of purchasing operations of the various units purchase this company in Latin America.

Keywords: Purchase Program, Lean Process, Savings, Latin America Region, purchase unit.

INTRODUCCIÓN

Kellogg Latinoamérica se ha convertido en una de las regiones más importante para Kellogg Corporation desde inicios del periodo 2015 por lo que la compañía actualmente se encuentra en proceso de estandarización de procesos como se lleva en las otras partes de la organización de la compañía.

El propósito general de esta investigación es analizar el proceso actual de compras de empaques de Kellogg en la región Latinoamérica con la finalidad de estandarizar el mismo con la finalidad de generar ahorros importantes para la organización, así como llevar los procesos regionales de la compañía a los estándares que la empresa a nivel mundial lleva. Dentro de la presenta investigación estuvieron que la falta de información de procesos similares en la región, así como la confidencialidad de ciertos procesos debido a su sensibilidad y transcendencia como son las compras a gran escala dentro de las compañías multinacionales.

El Capítulo I, genera los problemas acordes al tema, las respectivas justificaciones, objetivos, variables, hipótesis de estudio, y novedad científica.

El capítulo II, conlleva a verificar por fuentes literarias casos correspondientes al tema, análisis de procesos de compras en base estandarización de los mismos en otras compañías de similar tamaño a nivel global, marco conceptual y contextual.

El capítulo III, conlleva al análisis metodológico, comparación de casos similares, revisión de resultados financieros, tabulación de los resultados obtenidos en el área de estudio, análisis de la capacidad de ahorros y estandarización de procesos y validación de hipótesis.

El capítulo IV, genera un análisis de los problemas por la falta de estandarización de los procesos de la compañía en el tema de la compra de empaques de Kellogg Latin America Region. Se concluye y se recomienda la estandarización de la compra de empaques para Kellogg Latinoamérica con la finalidad de poder tener un proceso similar para todas las operaciones de la compañía en la región.

CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1. Antecedentes del Problema

La compañía Kellogg es una compañía multinacional agroalimentaria estadounidense. Elabora principalmente alimentos para el desayuno, cereales y galletas. Dicha organización tiene un departamento de Compras Global que, dentro de su gestión, administra los procesos de compras de sus Regiones y Subregiones a nivel mundial, contemplando contrataciones directas, licitaciones abreviadas y públicas según requerimientos de las unidades a su cargo.

A nivel de Latinoamérica esta importante labor, resulta actualmente débil por cuanto no se tiene claridad sobre los procedimientos que deben establecerse para el fiel cumplimiento de la normativa corporativa sobre todo a nivel de la compra de empaques en la región Latinoamérica ya que en las plantas (Ecuador, Colombia, Brasil y México) poseen en términos de empaques contratación administrativa y otras relacionadas no alineadas por lo que al tener proceso compra de empaques disparejos generan costo adicionales en algunos países por lo que lleva a no tener productos competitivos, dado la heterogeneidad de procesos de procesos de producción que se realizan en las plantas antes mencionadas.

Resulta entonces importante, desarrollar un estudio de los procedimientos actuales de compra y la implementación de un proceso estándar de compra para toda la región tomando en cuenta la significancia de estos procesos y con la idea de alinearse a los parámetros corporativos para este tipo de proceso que la compañía realiza.

1.2.1 Funciones del departamento de compras

El objetivo básico de la función de compras es asegurar la continuidad del suministro de materias primas, productos sub-contratados, repuestos y reducir el costo final de los productos terminados.

En otras palabras, el objetivo es no sólo obtener las materias primas al precio más bajo, sino que reducir el costo final del producto, o sea, comprar de forma inteligente y alineada con la estrategia, todos los materiales necesarios para la producción o la operación diaria de la empresa.

Figura 1 Funciones del Departamento de Compras

Fuente: Kellogg, 2010

1.2.2. Situación Actual

En la actualidad Kellogg Latinoamérica no cuenta con un proceso de compras de empaques estructurado y organizado como tal, que permita agilizar los procesos y minimizar los costos, lo que ha traído como consecuencia que frecuentemente se detecten fallas de materiales y deficiencia en los procesos así como la falta previsión de compras de empaques de acuerdo con las especificaciones de cada país La función compras de este material es realizada en simultaneo por los cuatro países con plantas en la región sin la utilización de un solo manual de normas y procedimientos que permita mantener procesos de control adecuados, que aseguren el abastecimiento de este material garantizando los requisitos de calidad y costos razonables.

1.2.3. Situación Deseada

Debido al dinamismo que rodea el ambiente administrativo y las exigencias de los nuevos paradigmas, las multinacionales están en búsqueda constante de estandarizar sus procesos y de hacer más eficiente sus recursos financieros y humanos. Todo esto en virtud de hacer más eficaz el proceso administrativo en cualquiera de sus fases.

En este sentido, juega un papel fundamental la automatización y uso de tecnologías de información para soportar todos los procesos administrativos y en especial el referido a compras, como medida para incrementar la eficiencia de los procedimientos que sirven de base para la toma de decisiones administrativas para el eficaz desempeño de los objetivos.

Por otra parte, la planeación dentro de la administración de compras, debe fijarse metas que se encaminen y dirijan a lograr los objetivos del departamento de compras y lógicamente de la misma organización.

Es por ello Kellogg Latin America necesita adecuar sus procesos administrativos a los nuevos requerimientos, y utilizar un software para automatizar los procedimientos y métodos, para un mejor control, con la finalidad de lograr una Gestión de Compras que permita la optimización de los procesos de negociación, ahorro de tiempo y dinero en las compras de materiales de empaques.

1.2. Planteamiento del problema

El proceso de estandarización de procesos hoy en día es un factor muy importante y determinante para las decisiones de las empresas multinacionales, ya que interviene en el fenómeno de globalización de las operaciones en los procesos.

En la actualidad la competencia entre las empresas es muy fuerte, ya que el mundo del comercio se ha vuelto mucho más competitivo y por otro lado el cliente es lo más importante, puesto que él es quien impone las condiciones y las empresas son las que deben encargarse de satisfacer las necesidades de los mismos. Es por eso que las empresas permanecen dentro del mercado por medio de una ventaja competitiva y para lograrlo deben contar con ciertas características como: innovación, tecnologías, productos, prestigio, certificaciones, premios, procesos, sistemas de calidad, etc. para así brindarles un valor agregado a sus clientes.

Kellogg es una empresa norteamericana con presencia en más de 100 países y operaciones en los cinco continentes la cual se dedica a producir y comercializar cereales y productos alimenticios. La calidad de los productos de esta compañía se encuentra respaldada por diferentes premios en la industria alimenticia, así como una de las mejores marcas a nivel nutricional de acuerdo con la Asociación Americana de Alimentos y la FAO (Organización de la Naciones Unidas para la alimentación).

Kellogg está al tanto de lo importante que es la eficiencia en los procesos para poder ofrecer una mejor rentabilidad para sus stakeholders y seguir siendo de la preferencia de sus consumidores, es por eso que mediante la aplicación de un modelo de calidad cuente con una ventaja competitiva que los distinga.

El planteamiento del problema es una oportunidad para implementar un sistema de calidad para mejorar los procesos en la compra de empaques y así obtener un valor agregado desde la cadena de suministros hasta la venta final de sus productos.

Por estas razones Kellogg Latinoamérica debe de realizar un diagnóstico para conocer sus áreas de oportunidad y así contar con las bases necesarias para realizar observaciones y recomendaciones con el fin de obtener una mejora en la calidad de sus procesos de compras de empaques.

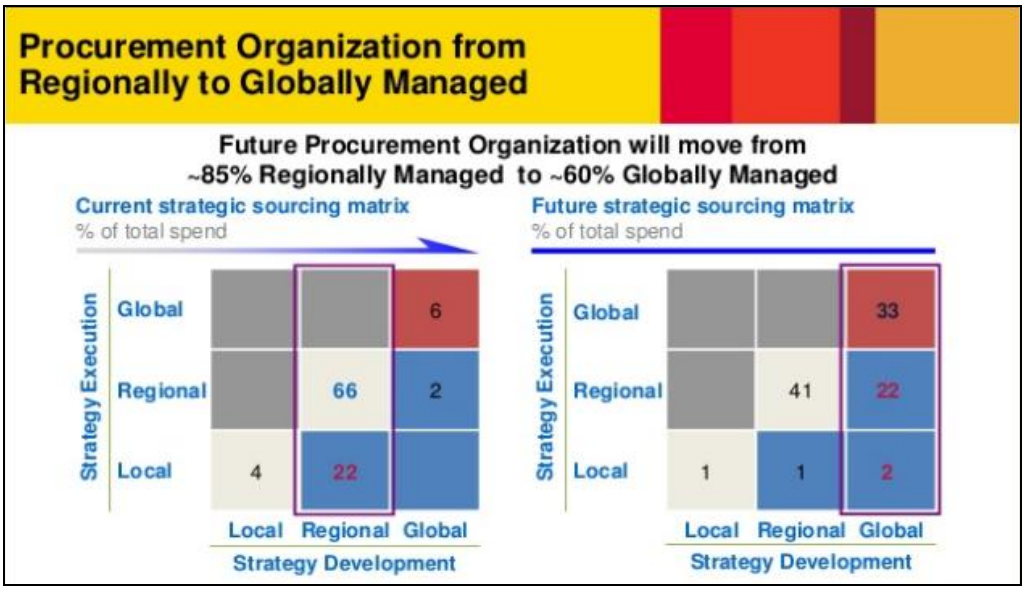

Figura 2 Plan de estandarización de Procesos de Compras Regionales

Fuente: Kellogg, 2013

1.3. Formulación y Sistematización del Problema

Para la formulación del problema se tomó en consideración pregunta de investigación que se encuentra en el planteamiento del problema. ¿Cómo influye el desarrollo de un programa regional de compras de empaques para Kellogg Latinoamérica?

Para poder sistematizar el problema los podemos definir con las siguientes preguntas

- ¿Cuál sería el ahorro económico proyectado de las negociaciones de empaque?
- ¿Cómo se reduciría las fases del proceso al regionalizar el mismo?
- ¿Cuáles son los beneficios operativos en la estandarización del proceso de compras?

1.4. Objetivos de la Investigación

a. Objetivo General

Desarrollar un programa regional de compras de empaques para las operaciones de Kellogg Latinoamérica.

b. Objetivos Específicos

Los objetivos específicos de la presente investigación lo podemos establecer de la siguiente manera.

- Desarrollar un proceso Lean de compra de empaques para Kellogg Latinoamérica

- Aplicar mejoras en el proceso que permitan la reducción de los tiempos de entrega de empaques en las diferentes plantas en Latinoamérica

- Cuantificar cual sería el impacto económico de las implementaciones del proceso de compra regional de empaques para el periodo 2015 a 2020.

1.5. Justificación del Proyecto

La investigación propuesta busca mediante la aplicación de los conceptos de teorías ya reconocidas como el Just in Time, Kaizen Costing y de restricciones, así como también con modelos matemáticos simples como el análisis de retorno de inversión, poder demostrar que la estandarización del proceso de empaques en la región Latinoamérica para la compañía Kellogg supondrían beneficios tangibles e intangibles. Ello le permitirá al investigador de esta tesis de grado contrastar diferentes conceptos de la administración y logística con una realidad concreta.

1.6. Limitaciones de la Investigaciòn

La presente Investigaciòn tendrá como principal limitación costos financieros individuales de cada uno de los procesos de empaques por los países debido a la sensibilidad de la información, adicional se enfocará en los países que tienen plantas industriales y excluye a las otras operaciones comerciales en Latinoamérica.

1.7. Delimitación de la Investigaciòn

El presente trabajo tendrá lugar en ciudad de Guayaquil y se encontrará limitada a las operaciones desarrolladas en Latinoamérica las cuales producen cereales y tienen procesos similares de producción, así como sus procesos de compras de empaques para los cereales que distribuye la compañía en la región. Para lo cual excluiremos procesos de empaques para otros productos como crackers y galletas.

1.8. Hipótesis

Si se desarrolla un programa regional de compras de empaques para Kellogg Latinoamérica, se podrá optimizar el proceso de compras, así como incrementar los ahorros por compras de mayores volúmenes de empaques para la región Latinoamérica de la compañía Kellogg.

Variable Dependiente

Reestructuración del proceso de compra de empaques para cereales de la marca Kellogg para región Latinoamérica.

Variable independiente

Diseño de un proceso lean de compras para todas las operaciones de manufactura de Kellogg en Latinoamérica.

CAPÍTULO II

Marco Referencial

2.1. Antecedentes de la investigación

En primer lugar, se tiene que, en febrero de 2007 fue presentado en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Central de Venezuela, Comisión de Estudios de Post Grado el trabajo especial de grado Propuesta de mejoras en el sistema logístico de almacenaje del área de mantenimiento de la empresa de telecomunicaciones Movistar Venezuela por Benítez Meléndez, Frambert N., como requisito para optar el título de Magister Scientiarum en Investigación de Operaciones.

La investigación es un estudio de en la reducción de los procesos logísticos de compras regionales, con la finalidad de dar el apoyo a todas las actividades de mantenimiento de la empresa de Telecomunicaciones Movistar Venezuela. El estudio es concebido como una investigación de campo del tipo descriptiva, se concentró en mayor medida en las oficinas principales de Telefónica Movistar Venezuela. La recolección de los datos, se realizó a través de entrevistas y la aplicación del cuestionario a una muestra representativa, con lo que se obtuvo la información para realizar el diagnóstico de los procesos de la Empresa. El análisis de los resultados permitió determinar los aspectos positivos y negativos de las funciones de tener una oficina de compras regionales de compras para partes y piezas de repuestos, lo que le permitió sugerir a la gerencia logística un conjunto de alternativas para reducir costos operativos en la empresa aprovechando la globalización de la compañía y sus oficinas en diferentes partes del mundo.

También se consultó el trabajo especial de investigación que fue presentado en Julio 2016 por el Global Sourcing Group para su revista de la Escuela de Investigaciòn de Compras por la investigadora Viviana Canales , titulado Gestión Estratégica de compras Este trabajo establece, desde un diseño de campo, a través de la modalidad de investigación documental, que la falta de una clara centralización local en las compras genera una enorme pérdida de recursos por el desarrollo de actividades que sobrecargan a todos los profesionales del proceso de abastecimiento, impidiéndoles que dediquen todo su tiempo y energía a las actividades "core" de su respectiva área. Adicionalmente el trabajo indica que la inclinación de las compañías hacer sus procesos de compras más eficientes.

El estudio conduce y orienta esta investigación al hacer una invitación a profundizar en el uso de la alta tecnología y negociaciones regionales de compras con la finalidad de aprovechar el uso de las TICs que cierra el ciclo del requerimiento al pago, facilitando una comunicación clara con los proveedores y con los clientes internos de la organización , lo cual favorece hacer a los negocios más eficientes y sostenibles, permitiendo a las empresas realizar un seguimiento de los desplazamientos de los productos en todas las etapas, desde la fabricación hasta la llegada. Contar con una cadena de suministro totalmente trazable es ya una necesidad; lo que permite se realicen procesos de auditoría desde Internet, sin necesidad de desplazar recursos a otras ciudades y/o países.

En esta misma línea de investigación y consulta se encontró el trabajo especial de grado titulado Reducción de Costos, Claves para su éxito, presentado en septiembre de 2015, por Ricardo Mattenett ante la Comisión de Estudios de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Buenos Aires.

El trabajo tiene como objetivo exponer diferentes aspectos metodológicos que inciden para la falta de rentabilidad en las operaciones de compras concluyendo que tienen pobre visibilidad del gasto de compras por carecer de sistemas específicos o simplemente por no registrar las compras a nivel insumo y hacerlo solamente a nivel factura, tienen una tendencia a incrementar sus costos en comparación de compañías cuyos procesos estructurales de compras se encuentran más regionalizados y estandarizados.

2.2. Marco Teórico

2.2.1 Importancia del Abastecimiento Oportuno de los Bienes y Servicios

En esta sección se podrá encontrar información acerca del área de Abastecimientos, la cual hoy en día está tomando gran importancia para las empresas lo cual busca reducir costos a través de una buena compra y esto conlleva a una buena selección de proveedores que ofrezcan los productos con calidad y en tiempo sin pasar por alto el precio.

Es por ello que se iniciará definiendo el concepto de Abastecimientos, para después entender la importancia que tiene un proveedor, resaltando la confiabilidad que se le da a éste para que los productos enviados cumplan con los requisitos solicitados por el usuario final y sobre todos que el tiempo pactado en la entrega sea el prometido, por ello es importante observar la eficiencia y lo productivo que puede ser un proveedor.

2.2.2 ¿Qué es Abastecimientos?

De acuerdo a (Martinez Moya, 2011) Abastecimientos es obtener del exterior a la empresa, los materiales, productos y / o servicios que necesite para su funcionamiento, en las cantidades y plazos establecidos, con los niveles de calidad necesarios y al menor precio que permita el mercado.

El proceso de compras dentro de una organización consiste en precisar cuáles son sus necesidades de bienes y servicios, identificando y comparando los proveedores y abastecimientos que se tienen disponibles, negociar con sus proveedores quiénes constituyen las fuentes de abastecimiento o de algún modo llegar a convenios en los cuales se estipulan los términos de compra, celebrar contratos y colocar pedidos, para finalmente recibir los bienes y los servicios, prosiguiendo con el pago de éstos (Baily, 2012).

El área de compras es uno de los departamentos que hoy en día está tomando gran importancia, con esto no se quiere decir que no la tenía en el pasado, solo que las empresas al estar relacionándose más con mercados nacionales e internacionales tienden a buscar organizaciones que puedan abastecer de productos que cumplan con un alto nivel de calidad, precio y entrega. De aquí que el área de compras tome un papel importante, recordemos que toda organización depende de los bienes y servicios ofrecidos por otras organizaciones y la mejor manera de obtener estos es a través del departamento de compras.

2.2.3 Responsabilidad del Departamento de Compras

Al aumentar la complejidad de las organizaciones debido al crecimiento, las adquisiciones y fusiones, las líneas de abastecimientos se hicieron más inciertas, la actividad de compras al extranjero se dinamizó, se dio mayor atención a la calidad del material comprado al recibirlo, y se intensificó el énfasis en la obtención de utilidad al comprar como un medio de mantener o incrementar la posición competitiva de la organización. Los departamentos de compras tuvieron que asumir responsabilidades mayores y diferentes (Leenders , Harold, & Wilbur, 2011).

Las compras se deben considerar como una función vital para el éxito de cualquier empresa, sea industrial, comercial o de servicios. Para alcanzar ese nivel las empresas modernas deben contar en su estructura organizacional con un departamento de compras sobre el cual recaigan esas funciones y responsabilidades (Leenders , Harold, & Wilbur, 2011).

Desde un punto de vista económico, el departamento de compras tiene la responsabilidad de utilizar con los mejores resultados los recursos monetarios de la empresa; es decir, obtener la mejor calidad, el mejor precio, las mejores condiciones de entrega y pago, así como de los servicios de posventa (Leenders , Harold, & Wilbur, 2011).

2.2.4 Funciones del Departamento de Compras

La función del departamento de compras es ayudar a producir más utilidades a la empresa (Mercado, 2014). Es de vital importancia dentro de una organización, casi estratégica, y su ejecución eficaz constituye una parte vital para el éxito de una organización.

2.2.5 Proceso de Compras

De acuerdo con lo estipulado por (Robinson, 2012) se estableció un modelo para las decisiones de compra.

Este modelo considera que todo proceso de compra posee tres momentos:

1.- Consideración de la situación de compra, la cual puede ser nueva o no (Reconocimiento del Problema).

2.- La obtención de Información Adicional (Requerimientos de Información).

3.- Consideración de nuevas alternativas.

Asimismo, el modelo considera que una compra es importante cuando el volumen es grande y cuando la compra de por sí es crítica para el buen funcionamiento de la empresa.

Sin embargo, al tomar una decisión, tanto el factor estratégico como el factor económico deberán ser considerados, pues hay una relación importante entre la decisión de compra y la estrategia organizacional.

2.2.6 Planeación Estratégica

Una planeación estratégica contribuye al éxito de una organización a largo plazo, así como su sobrevivencia. Por tanto, una estrategia es un plan de acción diseñado para alcanzar metas y objetivos específicos a largo plazo. La estrategia se debe concentrar sobre los factores claves necesarios para el éxito y sobre las acciones principales que deben tomarse ahora para asegurar el futuro. (David, 2013)

2.2.7 Sistema de Compras

De acuerdo a la Real Academia Española (RAE, 2014), un Sistema es un conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto. En cuanto a compras nos dice que proviene del latín comparare, cotejar, y que se traduce como adquirir algo por dinero. Por lo anterior se puede decir que un Sistema de Compra sería la adquisición de un determinado objeto a través de dinero. El Sistema de Compras lo podemos dividir en:

1.- Sistema Centralizado. Este concepto se refiere a la concentración de autoridad en un departamento y al control central de las compras, en las oficinas generales, aunque haya diversas sucursales en distintos lugares.

2.- Sistema Descentralizado. En este sistema existen varios grupos independientes de compras que reportan a sus jefes de las plantas o sucursales, sean locales o regionales, en vez de hacerlo a un jefe de compras general.

3.- Sistema Mixto. Este sistema opera en empresas grandes y con varias sucursales, en las que, por su giro, realizan de manera descentralizada sus compras, ya que esto no afecta mayormente la calidad, precio ni condiciones de pago, y sí les favorece a la continuidad, volúmenes y condiciones de entrega. Sin embargo, cuando se trata de compras de maquinaria, equipo o de todas aquellas que se consideren elevadas, las compras se llevan de manera centralizada; por lo tanto, al realizar la misma empresa compras centralizadas y/o descentralizadas, se dice que está operando bajo un sistema mixto.

2.2.8 Selección del Proveedor

De acuerdo al Diccionario de la real Academia Española (RAE, 2014) un proveedor es una Persona o empresa que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades, etc.

De acuerdo a (Cruz, 2016) el proveedor es toda aquella persona física o moral encargada de abastecer o proporcionar cosas, materiales, materias primas u otros que requiere una empresa. El arte de comprar bien es el seleccionar un proveedor capaz y responsable, llegar a un acuerdo con él sobre los factores pertinentes de calidad, servicio y precio. Los siguientes aspectos son parte esencial para la selección de proveedores:

1.- Capacidad Financiera. Una situación financiera desfavorable limita sensiblemente la posibilidad de abastecimiento por parte de una empresa.

2.- Capacidad Técnica. Esto es muy importante cuando se trata de materiales que exigen especificaciones técnicas o de calidad.

3.- Capacidad de Producción. Permite conocer si la empresa tiene la capacidad para producir materiales en determinado tiempo y así cumplir con sus obligaciones.

En los resultados de costos de la empresa. La negociación se convierte en factor clave para conseguir productos de calidad a un buen precio. Así por ejemplo las alianzas estratégicas y convenios nos permiten conseguir por volumen un precio especial.

En el momento de seleccionar a un proveedor se debe tener en cuenta: precio, condiciones de pago, calidad, y servicio; y que haya un equilibrio de estos componentes. De nada sirve conseguir un excelente precio si la calidad no es buena, ya que a corto o largo plazo esto hará que baje la calidad del producto y seguramente las ventas. También se debe analizar cuál de todos es el más importante según la compañía, la calidad, que entreguen a tiempo o el financiamiento.

Se pueden mantener dos tipos de relaciones con el proveedor. Una que es más competitiva en la cual la relación se basa en una negociación para ver cuál es el precio que se va a establecer, así como los términos y condiciones. Esta puede servir en casos en que el servicio o producto que se necesite sea por única vez o circunstancial. La relación más conveniente es la de sociedad, en la cual las dos partes se benefician el comprador porque obtiene un precio y servicio especial, y el proveedor porque asegura grandes volúmenes de venta. Generalmente los beneficios se ven a largo plazo.

Contar con los proveedores indicados para la empresa es tan importante que algunas de ellas realizan eventos para premiar a los proveedores, y lograr que éstos se sientan más comprometidos.

2.3 Marco Contextual

2.3.1. ¿Qué es empaque?

Principalmente es la envoltura del producto que tiene como objetivo contener, envolver y cuidar el núcleo del producto, el mismo que facilita la manipulación y transporte, permitiendo que llegue en óptimas condiciones al consumidor final. Sus colores y artes a ser más atractivo son una herramienta de promoción y venta.

La American Marketing Association (A.M.A.), (Noriega, 2012) define el empaque de la siguiente manera: “Contenedor utilizado para proteger, promocionar, transportar y / o identificar un producto. El empaque puede variar de un envoltorio de plástico a una caja de acero o de madera o de tambor. Puede ser primario (contiene el producto), secundario (contiene uno o más paquetes primarios) o terciario (contiene uno o más paquetes secundarios)”

Es importante considerar la siguiente información

- Información correcta y clara para el consumidor
- Los materiales deben proteger y conservar la comida
- Fácil de manipular (transportar, abrir, cerrar, exhibir en percha)
- Atractivo en colores que diferencia y promueva a la venta

- Precio razonable que no encarezca el producto y sea rentable
- Tener presente el cuidado del medio ambiente

El empaque según la evaluación de expertos (Meyers & Gerstman, 2012) establece que existe un viejo dicho que afirma que el empaque es el producto. Esto es especialmente cierto con muchos empaques de alimentos, medicinas y cosméticos en los cuales el producto en sí quizá sea un polvo, un líquido o cualquier otra cosa carente de atractivo. De ser así, el empaque es el que logra la venta.

Según (Stanton, Etzel, & Walker, 2013), el empaque "consiste en todas las actividades de diseño y producción del contenedor o envoltura del producto".

Para (Rudelius, Kerin, & William, 2012) el empaque es "cualquier contenedor en que se ofrece un producto para venta en que se comunica la información de la etiqueta”.

Según Fischer y Espejo, el empaque "se define como cualquier material que encierra un artículo con o sin envase, con el fin de preservarlo y facilitar su entrega al consumidor”.

2.3.2 Importancia de un correcto empaque en el mundo Kellogg

A continuación, veremos algunos razonamientos que ponen de manifiesto la importancia que tiene el empaque:

1. Según (Czinkota & Kotabe, 2012), el empaque es necesario para entregar un producto al consumidor en buenas condiciones, trátese de una botella para champú, o una caja con recubrimiento absorbente de impactos para proteger bienes electrónicos delicados.

2. Históricamente, el empaque se inventó en principio para proporcionar protección. En la actualidad, reconocida cabalmente su significación de marketing, el empaque es un factor principal para conseguir distribución y clientes.

3. En los casos de los bienes de conveniencia y suministros de operación, la mayoría de compradores considera que una marca es tan buena como otra. Así que estos tipos de productos se podrían diferenciar por una característica del empaque: de boquilla que no gotee, de frasco reutilizable, con auto aplicador (como la cera líquida para calzado y el pegamento, por ejemplo). A fin de cuentas, el empaque puede convertirse en la ventaja diferencial de un producto, o por lo menos en parte significativa de la misma.

2.3.3. Funciones del Empaque

Según (Lamb, Hair, & Mc Danniel, 2013) las tres funciones más importantes del empaque son:

1. Contenido y protección de los productos: Como contener productos líquidos, granulados o divisibles de alguna manera. Además, permite a fabricantes, mayoristas y detallistas vender productos en cantidades específicas, como litros y sus fracciones. En cuanto a la protección física, los empaques protegen a los artículos de roturas, evaporación, derrames, deterioro, luz, calor, frío, contaminación y muchas otras condiciones.

2. Promoción de productos: Un empaque diferencia un producto de los de los competidores y puede asociar un artículo nuevo con una familia de productos del

mismo fabricante. Los empaques utilizan diseños, colores, formas y materiales con la intención de influir en la percepción de los consumidores y su comportamiento en la compra.

3. Facilidad de almacenamiento, uso y disposición: Los mayoristas y detallistas prefieren presentaciones fáciles de embarcar, almacenar y colocar en los anaqueles. También gustan de empaques que protegen los productos, evitan el deterioro o la rotura y alargan la vida de los productos en los anaqueles. Por su parte, los consumidores constantemente buscan artículos fáciles de manejar, abrir y cerrar, aunque algunos clientes deseen presentaciones a prueba de alteraciones y de niños. Los consumidores también quieren empaques reutilizables y desechables.

Podemos decir que el diseño del empaque es una tarea importante, en la que participan un equipo multidisciplinario, tanto comercial, marketing, finanzas, regulatorio, legal, producción y calidad. Que tienen como principal objetivo buscar la mejor alternativa de empaque que cumpla con las regulaciones de cada país y de la industria, el mismo que debe tener un precio razonable que sea rentable y aceptado en el mercado.

Por lo que es importante considerar los puntos mencionados a continuación.

1.- Confirmar temas regulatorios vigentes para empaques de la industria alimenticia. En el caso de no hacerlo la compañía puede recibir multas o sanciones que dañen la imagen del producto y de la empresa.

2.- Realizar un estudio de mercado, para conocer expectativas de los consumidos, tantas de color, uso y tamaño. El equipo de ventas es otra opción de enlace para conocer el mercado.

3.- Innovar e investigar la manera de ser diferente a la competencia. Por lo que se recomienda considerar sugerencias del consumidor y tomar como referencia el empaque de la industria de alimentos.

4.- Considerar detalle del canal de distribución. Como será transportado, manipulado y almacenado el producto

5.- Considerar el cuidado del medio ambiente. Un empaque que cumpla con parámetros de calidad y a su vez sea fácil de reciclar o de provocar el menor daño al medio ambiente.

2.3.4. Empaque en la compañía Kellogg

Enfocados a un público adulto y niños, resaltando el propósito de la compañía de nutrir a las familias para que puedan crecer y prosperar, donde informa al consumidor que el producto es rico, saludable y de alto contenido nutricional ideal para un desayuno diario.

Este propósito la empresa la cumple visualizando a futuro la elaboración de productos que enamoran a los consumidores, pues también se preocupa por nutrirlos, alimentar a quienes más lo necesitan, nutrir al planeta y vivir los valores de la empresa.

2.3.5 Estructura empaque laminado impreso

- Boppt: Polipropileno Biorientado Transparente
- Adhesivo que cumple con las regulaciones de la F.D.A
- Boppm: Polipropileno Biorientado Metalizado

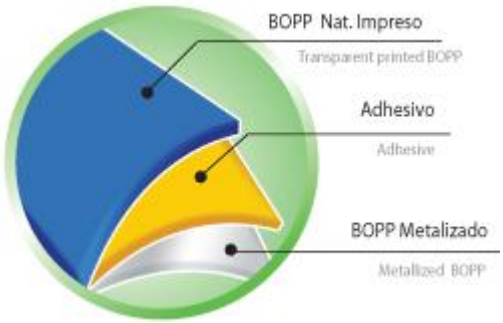

Figura 3 Kellogg Procurement Packing

Kellogg (2013)

2.3.5.1. Laminación

Para obtener mejores propiedades del empaque, se desarrolla una laminación, que es la unión de dos o más materiales para crear barreras, utilizadas fundamentalmente para darle mayor resistencia y protección a un producto.

2.3.5.2. Características

La envoltura o empaque es de papel metalizado el cual permite mantener el cereal fresco y en las condiciones sanitarias adecuadas para el consumo humano. Informa sus componentes nutricionales, ingredientes, cantidad beneficios.

- Sellado hermético
- Resistencia mecánica
- Excelente barrera contra agentes externos

- Garantía de vida útil en percha

Empaque primario: Es el papel metalizado, el cual está en contacto directo con el producto, este debe cumplir con todas las normas de salubridad requeridas y autorizadas.

Información ficha técnica

- Textos legales principales (códigos de barra, registro sanitario)
- Sistema de impresión: flexografía
- Estructura del material
- Tintas: Inocuas, especiales para empaques de alimentos, cumplen con regulaciones.
- Adhesivo que cumple con las regulaciones de la F.D.A
- Dimensiones
- Propiedades

Etiqueta:

- Información nutricional,
- Tamaño de la porción, cantidad de porciones
- Ingredientes
- Cantidad (450 gramos)
- Fecha de elaboración y de vencimiento
- Beneficios, recomendaciones
- Registro sanitario

2.3.6 Lo nueva tendencia del abastecimiento estratégico Kellogg

Es una metodología enfocada a la transformación del departamento de compras en un centro de ganancias. Tiene como objetivo apuntar a reducir costos y optimizar los procesos de compras y contrataciones con el fin de generar ahorros significativos y sostenibles en el tiempo.

Consiste en un proceso lógico y secuencial que analiza la demanda interna de la empresa, su posición frente al mercado de oferta y el poder de negociación de la compañía con relación a sus proveedores. Logrando identificar mejores oportunidades de abastecimiento, al menor costo total, con el menor riesgo posible, con una visión clara de las innovaciones de productos y de mercado, la mejor calidad y todo ello, soportado por la selección de los proveedores idóneos y mejor calificados del mercado.

Éste proceso sin duda alguna fortalece no solo al área de compras, sino a toda la compañía, dado el nivel de integración que se promueve con las demás áreas funcionales; y la alineación de la estrategia de abastecimiento, con los objetivos y metas corporativas planteadas por la alta dirección.

El Strategic Sourcing no solo es una tendencia en empresas de clase mundial. Actualmente constituye una metodología de gestión, con la que toda empresa debería contar a la hora de llevar a la acción los planes que permitirán el cumplimiento de los objetivos corporativos, definidos en la planeación estratégica, como, por ejemplo: la mejora en la rentabilidad, la reducción de días de inventario para optimizar el capital de trabajo, la reducción de los tiempos de entrega de los productos a los clientes y la reducción de reclamos por no calidad, entre otros.

La metodología de abastecimiento estratégico mediante seis estrategias:

- Re-configuración de Especificaciones
- Concentración de Volúmenes
- Mejora Conjunta de Procesos
- Re-estructuración de la Relación de la Cadena de Abastecimiento
- Aprovisionamiento Global / Regional
- Evaluación del Mejor Precio

2.3.7. Etapas de desarrollo del proceso de compra de empaque

Es importante considerar las siguientes etapas para el desarrollo del modelo de abastecimiento estratégico.

Análisis del Gasto Interno: en la que se debe considerar e identificar los materiales que se comprar, los proveedores y el volumen. Con el fin de tener una visión clara de la composición del gasto. Permite determinar ahorros y de rediseñar especificaciones, ver alternativas de productos sustitos para la compra.

Búsqueda de Proveedores: en esta etapa se identifica el mercado y sus características para establecer las herramientas que debe llevarse durante la negociación. Se recomienda realizar un análisis de Porter, en la que se visualizan las barreras del mercado, competidores, tamaño de mercado, además de proveedores de producto sustitos.

Análisis del costo: en la que debemos realizar un desglose del costo total, costo de la gestión de compras al interior de la compañía, costos de capital por efecto de la condición de pago y el nivel de inventario de seguridad que debemos mantener y una estructura de costos de los principales proveedores con el fin de identificar las materias primas e insumos con mayor influencia dentro del costo del producto.

Definición de estrategia de búsqueda: en la que se coordina los escenarios de abastecimiento con el equipo multidisciplinario. De manera que se identifiquen riesgos y oportunidades durante el proceso. Se considera también el alcance del servicio y plazos de la ejecución.

Negociación con proveedores: previo a la realización de las etapas anteriores, se procede con la búsqueda del proveedor que se alinee y sea un aliado estratégico a futuro. Los usuarios o stakeholder debe ser partícipes para que sean consideradas todas las variables de análisis. En el caso de elegir un proveedor nuevo, se debe considerar los tiempos con el fin que no afecte la continuidad del negocio.

Cálculo del ahorro: en la que se da visibilidad del proceso de ahorro. Como se generan los mismos, como fue calculado, y la proyección en tiempo y valores del ahorro esperado

2.3.8 Licitación Empaque actual

Antecedentes

Actualmente llevamos las licitaciones de empaque localmente, según el requerimiento de volumen de cada país.

Proveedores aprobados por calidad, que cumplan con los requerimientos de BPM, seguridad y control de plagas en sus instalaciones pueden participar, asi como especificaciones de los empaques a cotizar.

Es recomendable realizar una comparación de 3 a 4 proveedores para tomar la decisión de compra.

Proceso

1.- Se recibe la necesidad de compra. Volumen, especificaciones, tiempos todo el alcance y parámetros para inicial la compra de materiales

2.- A cada proveedor participante se comparte carta de invitación a licitación.

3.- Una vez aceptada la invitación, se solicita información referente a programas y certificaciones que cumple la empresa para programar auditoría para la calificación del proveedor.

4.- A los proveedores auditados con calificación mayor a 70 puntos, se comparte el alcance del servicio, en el cual consta el detalle de las referencias a cotizar, y timetable del proceso de licitación que se llevará.

5.- Se realiza reunión con proveedores en caso de tener consultas.

6.- Se recibe las cotizaciones de los proveedores participantes

7.- Se analiza y evalúa en función al alcance del servicio previamente compartido. Se recomienda proceder a la ejecución del comparativo para validar detalladamente si las referencias, materiales, estructuras y medidas son las correctas.

8.- Formalmente mediante carta se envía a los participantes resultados de la licitación

9.- Se firma contrato con proveedor ganador, la vigencia dependerá de lo establecido en el alcance.

2.4. Marco Conceptual

Abastecimiento

Proveer los materiales necesarios, supliendo las necesidades de todos los departamentos, para el logro de los objetivos. (RAE, 2014)

Administración

Disciplina cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad y calidad. (RAE, 2014)

Administrador

Es la persona que debe influenciar en los subordinados, para el logro de objetivos tanto personales como organizacionales o institucionales, este motivará efectivamente a los trabajadores y de él dependerá el rendimiento efectivo. (Oceano Uno, 2012)

Adquisición

Compra de materiales (materias primas o insumos), para ser incorporados en la cadena de producción. (Cruz M. , 2011)

Autogestión

Gestión de una empresa por los mismos trabajadores a través de órganos elegidos por ellos mismos. (Cruz A. , 2016)

Cadena de suministros

Es aquella que incluye todas las acciones y actividades relacionadas con la adquisición de materiales, transformación de bienes y productos y entrega al consumidor final. (RAE, 2014)

Cadena de valor

Consiste en la colaboración estratégica de las empresas en busca de la satisfacción de las necesidades específicas del mercado con su respectiva generación de beneficios mutuos para todos los componentes de la Cadena de suministros. (Oceano Uno, 2012)

Calidad

Aquellas características del producto que responden a las necesidades del cliente. (RAE, 2014)

Centralizar

Concentración de autoridad en un solo departamento. Control de las compras en las oficinas generales, aun cuando haya otras. (Cruz M. , 2011)

Comprador

Persona dedicada a la adquisición de bienes, materia prima, mercancías, materiales o cualquier otro similar, mediante el pago de su equivalencia en dinero. (RAE, 2014)

Compras

Adquisición u obtención de algo a cambio de un precio. (RAE, 2014)

Cotización

Documento que manejan los proveedores para establecer las condiciones de entrega, pago, calidad, garantía, etc., de los materiales que se les han solicitados previamente. (RAE, 2014)

Departamento

Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud. (RAE, 2014)

Desarrollo

Proceso caracterizado por una rápida acumulación de capital, elevación de la productividad, mejora de las técnicas, aumento de población y creación o perfeccionamiento de la infraestructura. (RAE, 2014)

Eficacia

Se refiere al logro de los objetivos en los tiempos establecidos. Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado. Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos. (RAE, 2014)

Eficiencia

Capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. "hacer las cosas bien". Uso racional de los recursos con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado. A mayor eficiencia menor la cantidad de recursos que se emplearán, logrando mejor optimización y rendimiento. (RAE, 2014)

Orden de compra

Documento que maneja el departamento de compras y puede variar en su forma y extensión. Al momento de ser firmado por el vendedor y comprador se convierte en un contrato de compra venta. (RAE, 2014).

Organización

Estructura interrelacional formalizada de roles y puestos, diseñados para asegurar que se realicen las actividades requeridas. (Oceano Uno, 2012).

Paradigma

Es un modelo o esquema fundamental que organiza nuestras opiniones con respecto a algún tema en particular. (RAE, 2014).

Planeación

Curso de acción encamino a la selección de misiones y objetivos y las acciones para lograrlo. Se requiere toma de decisiones sobre una base o análisis propuesto con anterioridad. (Oceano Uno, 2012).

Precio

Valor en que se estima algo, sinónimo de costo, e importe. Es el valor que se le da a un bien o servicio. (RAE, 2014).

Presupuesto

Cálculo anticipado del costo de una obra. Es un documento que se basa en las condiciones supuestas del tipo de materiales, mano de obra, tiempo, calidad, etc., que manejan algunos proveedores. (Normalmente se hace para obras de construcción hidráulica, eléctrica, civil, etc.). (RAE, 2014)

Productividad

Medida del rendimiento que influye la eficacia y la eficiencia. Capacidad o grado de producción por unidad de trabajo, superficie de tierra cultivada, equipo industrial, etc. Relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc. (RAE, 2014).

Proveedor

Persona o empresa que prestan servicio de abastecimiento de bienes y / o servicios. (RAE, 2014).

Requisición

Documento interno que maneja una empresa para indicar las necesidades que tiene de materia prima o cualquier otro material. (RAE, 2014)

Suministro

Materiales para incorporar en la fabricación de productos y / o en la prestación de servicios. (RAE, 2014)

CAPITULO III

Marco Metodológico

Este proyecto de investigación es de tipo descriptivo, se cumplió en la estructura organizacional de la compañía, identificando las características que definieron los procesos concernientes al desarrollo del área de compras, y los parámetros que debían seguir las personas que se encontraban directamente relacionadas con esta función, para establecer las directrices internas que permitieron proponer un nuevo proceso para la compra de empaques de Kellogg en Latinoamérica.

3.1. Método de investigación

3.1.1. Método De Observación

Este método nos sirvió para verificar el desarrollo de los objetivos planteados en la investigación, mediante la recopilación de información de una manera sistemática, controlada y apoyada en el marco teórico.

3.1.2. Método Inductivo

Este método junto con el de la observación tuvo como objetivo primordial la argumentación y el análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, pues llevó a conclusiones más amplias y especializadas sobre las premisas planteadas inicialmente en el proyecto que condujeron al desarrollo de unas posibles vías de solución.

3.1.3. Enfoque de la Investigación

El enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio, en una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema, o para responder a preguntas de investigación de un planteamiento del problema. Se usan métodos de los enfoques cuantitativo y cualitativo y pueden involucrar la conversión de datos cualitativos en cuantitativos y viceversa. (Gómez, 2012)

3.2. Población

Según (Martinez, 2013) Población es: “Un conjunto de unidades o elementos que presentan una característica común; también se le considera como un conjunto de medidas”.

Para el desarrollo de la investigación se determinó que la población corresponde a un total de 4 países de la región Latinoamérica (Colombia, Brasil, Ecuador, México), que equivalen al total de plantas que producen todos los SKU para la compañía, así como entrevista a los team leader que contribuyen al proceso de compras de empaque (Director de Compras, Mercadeo, Calidad y Producción)

3.3. Instrumentos de investigación

Fuentes y técnicas para la recolección de la información

Los hechos o documentos a los que el investigador tiene acceso y que le permiten obtener información.

3.3.1. Fuentes Secundarias

Según (Méndez Álvarez, 2015) “Información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento”.

Dentro de las fuentes secundarias se encuentran:

- Textos
- Revistas
- Prensa

Textos: Los textos utilizados para la recolección de la información tienen relación directa con teorías administrativas

Revistas: Las revistas consultadas tienen relación directa con la actividad desarrollada por la compañía y las cuales son de fácil acceso al público en general, se destacan las revistas Dinero, It Manager, Gestión, 100 empresas, en las cuales la compañía realiza pautas publicitarias.

Prensa y otros: Para la investigación fue necesaria la utilización de los medios de comunicación que se encuentran disponibles al público, tales como el Internet, periódicos y medios audiovisuales.

3.3.2. Entrevista

La entrevista, según (Galán, 2011) es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el problema propuesto. Se considera que este método es más eficaz que el cuestionario, ya que permite obtener una información más completa.

A través de ella el investigador puede explicar el propósito del estudio y especificar claramente la información que necesite; si hay interpretación errónea de las preguntas permite aclararla, asegurando una mejor respuesta.

Se podrá definir que la entrevista consiste en obtención de información oral de parte de una persona (entrevistado) lograda por el entrevistador directamente, en una situación de cara a cara, a veces la información no se transmite en un solo sentido, sino en ambos, por lo tanto, una entrevista es una conversación entre el investigador y una persona que responde a preguntas orientadas a obtener información exigida por los objetivos específicos de un estudio.

Para que la entrevista tenga éxito, debe cumplir con las siguientes condiciones:

- La persona que responda debe tener la información requerida para que pueda contestar la pregunta.
- La persona entrevistada debe tener alguna motivación para responder, esta motivación comprende su disposición para dar las respuestas solicitadas como para ofrecerlas de una manera verdadera.

3.3.2.1. Ventajas de una entrevista

Es aplicable a toda persona, (Galán, 2011) siendo útil con cualesquiera personas ya que lo que se pretende es la recolección sistemática de datos.

Para las entrevistas que hemos realizados hemos tomado los tipos de entrevista existente:

Entrevista Estructurada: Se caracteriza por estar rígidamente estandarizada; Se plantean idénticas preguntas y en el mismo orden a cada uno de los participantes quienes deben escoger en dos o más alternativas que se les ofrecen.

Para orientar mejor la entrevista se elabora un formulario que contenga todas las preguntas. Sin embargo, al utilizar este tipo de entrevistas el investigador tiene limitada libertad para formular preguntas independientes generadas por la interacción personal.

Entrevista No Estructurada: Es más flexible y abierta, aunque los objetivos de la investigación rigen a las preguntas; Su contenido, orden, profundidad y formulación se encuentra por entero en manos del entrevistador.

Si bien el investigador, sobre la base del problema, los objetivos y las variables elabora preguntas antes de realizar la entrevista, modifica el orden, la forma de encabezar las preguntas o su formulación para adaptarlas a las diversas situaciones y características particulares de los sujetos de estudio.

Este tipo de entrevistas es muy útil en los estudios descriptivos y en las fases de exploración para el diseño del instrumento de recolección de datos.

Después de realizar las entrevista a los cuatro gerente de la compañía (Producción, Calidad, Marketing y Compras) se observó que el proceso de regionalización de empaques de acuerdo con sus puntos de vista es un proceso beneficioso a la compañía ya que reduciría costos y aumentaría la capacidad de negociación de la compañía a nivel regional, lo cual podremos observa en el capítulo IV en el desarrollo de la propuesta de investigación.

CAPITULO IV

La Propuesta de Investigación

Siguiendo lo establecido al inicio referente a las herramientas utilizadas en la investigación a fin de obtener información que permita analizar la gestión actual del proceso de compras y llevar a cabo un proceso de regionalización de compra de empaques, se procede en este capítulo a presentar en forma clara y precisa, algunos resultados, quizá los de mayor relevancia, que va a permitir datos que ayuden a la administración regional a tomar decisiones en este proceso.

Se entiende por comprar al acto de adquirir un producto o un servicio, desde una perspectiva de gestión, la compra constituye un proceso complejo que requiere una serie de operaciones que pueden resumirse en las siguientes fases:

La gestión de compras es el conjunto de actividades a realizar en la empresa para satisfacer esa necesidad del mejor modo, es decir, al mínimo costo, con la calidad adecuada y en el momento oportuno. En este conjunto de actividades se pueden enumerar según las siguientes funciones:

- Detección de la necesidad
- Solicitud y análisis de alternativas de compra
- Negociación con los proveedores
- Colocación de órdenes de compra. (La orden de compra es un documento o

formulario que inicia el procedimiento administrativo de compras, al adjudicar a un proveedor dicha operación)

- Seguimiento y activación de órdenes de compra. Se refiere al proceso por el cual, una vez emitida la orden de compra, se sigue la producción y entrega del producto o servicio adquirido a fin de que cumpla con los requisitos de calidad y tiempos.
- Recepción de efectos comprados
- Almacenaje y registro
- Entrega de los insumos para su utilización al sector que originalmente los requirió. (Escudero, 2014)

En base al análisis efectuado en al proceso integral de compra de empaques en los países de la región, se determinó la necesidad de proponer un modelo de comprar centralizado y alineados dirigido a mejorar los procedimientos de adquisición de materiales de empaque para propiciar la optimización de los procesos y logra una gestión compra eficiente de acuerdo a los estándares globales de una compañía multinacional como Kellogg Ltda.

Técnicas para la formulación de la propuesta

La investigación está vinculada a la mejora del proceso de compra de material de empaque para Kellogg Latinoamérica, se consideraron una serie de herramientas formales para la formulación de la propuesta: Técnicas de diseño de flujogramas y formularios; elaboración de manual de normas, entrevistas, elaboración de datos comparativos de compras a nivel regional.

La técnica de diseño de flujogramas, se empleó para representar mediante símbolos la secuencia lógica de las operaciones del proceso de compras propuesto en el estudio.

El diseño de formularios permitió la elaboración del conjunto de documentos a ser utilizados en la Unidad de Compras, a fin de cumplir con los fines de la misma.

Resultado del Estudio

En toda organización la función compras tiene como objetivo abastecer de materiales e insumos necesarios, a todos sus departamentos, con el fin de facilitar el logro eficaz de los objetivos institucionales, es por ello que se requiere un adecuado control interno sobre compras, donde se delegue a un departamento la actividad exclusiva de llevar a cabo todas las compras de materiales y servicios. Las funciones de compra, recepción y registro deben estar claramente separadas y asignadas a departamentos independientes.

Proceso de Compras Propuesto:

Tiene como propósito establecer los procedimientos en orden cronológico para realizar las compras, de esta forma garantizar el suministro necesario a todas las áreas y asegurar el cumplimiento de las metas y evitar las compras de emergencia.

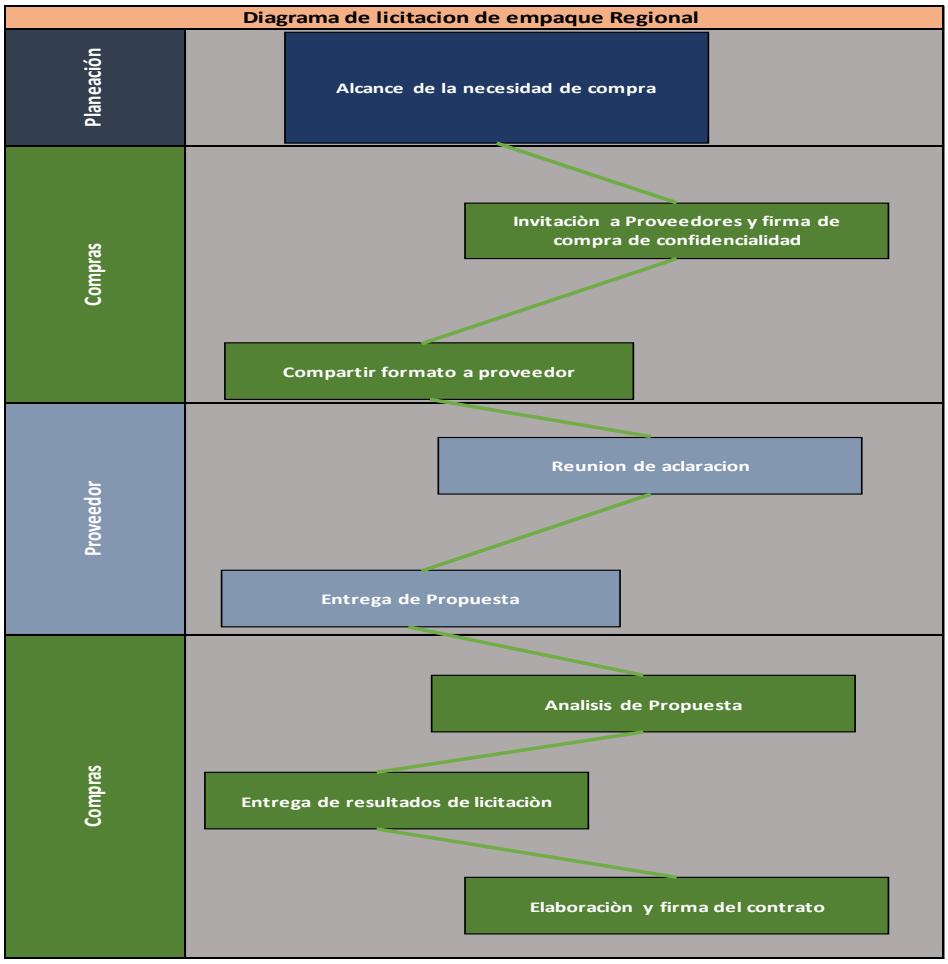

Figura 4 Diagrama de Licitación de Empaque

La Autora

Este proceso se basa en conceptos como:

- Suministro Global – Base de proveedores no sólo local, suministrar a Ecuador y también exportar a Colombia, Brasil y México
- Procesos de Mejora Compartida – Proveedores y clientes rediseñan de manera colaborativa procesos existentes.
- Cambios en especificaciones – Oportunidad para modificar y/o mejorar las ya existentes.

- Concentración de volumen- A mayor escala, mejor precio.
- Renegociación- Oportunidad para mejorar oferta.
- Relación de “socios”- Oportunidad para contratos a largo plazo.
- Mejor valor total – El mejor valor involucra varios factores además de precio.

Como funciona

- Obtener el máximo valor en la negociación en el largo plazo para la compañía
- Buscar alianzas con proveedores de Clase Mundial
- Los miembros del equipo tienen la autoridad de representar y decidir en nombre de la compañía. Su tiempo y dedicación son fundamentales para el éxito del proceso.
- Todos los miembros deberán de conducirse bajo los códigos legales, de ética y demás principios de la filosofía de la compañía.
- Comunicación intensa.
- Negociaciones justas, pero firmes.

Que contiene

1. Perfil de la categoría
    - Definición de equipo a trabajar; usuarios (steak holders) , compras y patrocinadores
    - Definición y descripción de la Categoría (bienes o servicios) a negociar:

características; qué productos y áreas similares lo integran; a qué nivel queremos negociar; volúmenes, históricos; tendencias del mercado de materiales y proveedores; documentación del proceso de compra actual; términos y condiciones de pago; determinación del costo total (“TCO”), etc. Estimación inicial de ahorros potenciales.

- Desarrollo de Formato Proveedor a llenar, información a conocer del proveedor. En general, todo lo que queremos saber del proveedor y aprender del mercado

2. Desarrollo de estrategia de negociación
    - Es el elemento fundamental del proceso.
    - ¿Quién es la empresa para el Mercado? ¿Quién es para los proveedores?
    - Descartar paradigmas.
    - Construir el modelo de costos conocido (“should cost”)
3. Generación de cartera de proveedores
    - Definir criterios de pre-selección de proveedores.
    - Definir requisitos mínimos de selección.
    - Crear la lista de proveedores potenciales.
    - Desarrollar el perfil de cada proveedor:
        - Tamaño
        - Posición en el mercado

- Capacidades tecnológicas y de operación, etc.

4. Criterio de selección de proveedores
    - Desarrollar criterios de selección y aprobación de proveedores: a quienes incluir y a quien(es) no, y por qué.
    - ¿Es necesario desarrollar nuevos proveedores?

5. Negociación y selección de proveedores
    - Desarrollo y Solicitud de cotización.
    - Ejercicio de cotización con volúmenes y especificaciones
    - Analizar propuestas.
    - Formalizar el Equipo de Negociación (roles).
    - Ronda de Negociaciones - Reglas del juego
    - Visitar a proveedores potenciales nuevos.

6. Implementación de proveedores
    - Desarrollar el Plan de Implementación.
    - En caso de sustitución, ⇨ desarrollar el Plan de Transición.
    - Programación: periodo de pruebas, escalamiento de compra.
    - Desarrollar un Plan de Contingencia.
    - Monitorear de cerca al proveedor, tanto en precio como en servicio y calidad.

- Elaborar Contrato.
- Comunicar resultados a todas las partes interesadas de la organización

7. Mejora continua
   - Monitorear continuamente el desempeño de proveedores.
   - Sesiones periódicas de revisión de compromisos con proveedores.
   - Seguimiento al Plan de Mejora Continua por parte del proveedor, así como monitoreo del mercado.

Documentos adjuntar

1. Contrato modelo de confidencialidad. **(Anexo 1)**
2. Formato Proveedor: Información de su negocio y datos generales. datos que deberán llenar el proveedor en el portal de Kellogg. **(Anexo 2)**
3. Solicitud de cotización: información comercial (propuesta) - datos que deberán llenar el proveedor en el portal de Kellogg. **(Anexo 3)**

Factibilidad de la propuesta.

Consiste en ordenar las alternativas de solución para el proyecto (que se aspira ejecutar), según los criterios elegidos para asegurar la optimización de los recursos económicos, técnicos y humanos, empleados, y los efectos del proyecto en el área o sector de destino.

En este orden de ideas, el estudio de factibilidad se define como:

El análisis de un proyecto, que determina la posibilidad de ser realizado en forma efectiva. Los aspectos operacionales, económicos, y técnicos; son partes del estudio. Los resultados de un estudio de factibilidad proveen datos para una decisión de inicia el proyecto. (Centro de Estudios de las Finanzas Públicas, 2014)

Después de definir la problemática presente y establecer las causas que ameritan el Diseño de Gestión Operacional para mejorar las Compras, es pertinente realizar un estudio de factibilidad para determinar la capacidad técnica, operativa, económica y social que implica la implantación del diseño en cuestión. Los aspectos tomados en cuenta para este estudio fueron clasificados en cuatro áreas, las cuales se describen a continuación:

Factibilidad Operativa.

Permite predecir, si se pondrá en marcha el diseño propuesto, aprovechando los beneficios que ofrece, a todos los usuarios involucrados en el mismo. Por otra parte, el correcto funcionamiento del diseño, estará supeditado a la capacidad de los empleados encargados de dicha tarea.

Factibilidad Económica.

A continuación, se presenta un estudio que dio como resultado la factibilidad económica de implementar el diseño propuesto, haciendo una evaluación que permitió comparar la gestión real con la gestión prevista, para poder hacer esta comparación, se utilizaron "*indicadores de gestión*", para medir los aspectos estudiados y determinar de manera más precisa las bondades del sistema propuesto.

Con la puesta en marcha de este proyecto se logrará optimizar los procesos que involucra la Gestión Compras, permitiendo la consecución de los objetivos y metas institucionales.

Para el análisis de los indicadores de gestión se solicitó información al Área de Compras, Departamento de Almacén y Departamento de Administración, relacionada con cada uno de los aspectos a medir, presentando la misma en diferentes cuadros, que se muestran a continuación:

Tabla 1 Proceso Actuales de Compras

Procesos Actuales de Compras de empaques por Paises			
México	**Colombia**	**Ecuador**	**Brasil**
Alcance de la necesidad de compra	Alcance de la necesidad de compra	Alcance de la necesidad de compra	Alcance de la necesidad de compra
Invitación a Proveedores	Invitación a Proveedores	Invitación a Proveedores	Invitación a Proveedores
Auditoría de Proveedores	Auditoría de Proveedores	Auditoría de Proveedores	Auditoría de Proveedores
Compartir alcance a cotizar y timetable	Compartir alcance a cotizar y timetable	Compartir alcance a cotizar y timetable	Compartir alcance a cotizar y timetable
Preguntas y Respuestas	Preguntas y Respuestas	Preguntas y Respuestas	Preguntas y Respuestas
Recepción de cotizaciones	Recepción de cotizaciones	Recepción de cotizaciones	Recepción de cotizaciones
Analisis de cotizaciones	Analisis de cotizaciones	Analisis de cotizaciones	Analisis de cotizaciones
Entrega de Resultados Licitación	Entrega de Resultados Licitación	Entrega de Resultados Licitación	Entrega de Resultados Licitación
Firma de contrato proveedor ganador	Firma de contrato proveedor ganador	Firma de contrato proveedor ganador	Firma de contrato proveedor ganador

Fuente: La autora

Tabla 2 Propuesta de Licitación de Empaque Regional

Propuesta de licitación de empaque Regional
Alcance de la necesidad de compra
Invitación a Proveedores y firma de contrato de confidencialidad
Compartir formato a proveedor (Información general proveedor y requerimiento a cotizar)
Puesta en Planta
Reunión de aclaración
Entrega de Propuesta
Analisis de Propuesta
Entrega de Resultados Licitación
Elaboración y firma de contrato

Fuente: La autora

Tabla 3 Horas Hombre en Proceso

Planta		Headcount	Total HM	Costo Promedio Empleado $	Annual
Brasil	Responsable de Compras	1	160	$ 5,000	60,000
Brasil	Analista	1	160	$ 900	10,800
Ecuador	Responsable de Compras	1	160	$ 2,800	33,600
Ecuador	Analista	1	160	$ 900	10,800
Colombia	Responsable de Compras	1	160	$ 4,500	54,000
Colombia	Analista	1	160	$ 900	10,800
Mexico	Responsable de Compras	1	160	$ 4,000	48,000
Mexico	Analista	1	160	$ 900	10,800
Total Hc		7	1120	$ 19,900	238,800.00

Planta		Headcount	Total HM	Costo Promedio Empleado $	Annual
Regional	Lider de Categoría	1	160	$ 5,000	$ 60,000
Regional	Analista Externa	1	160	$ 1,500	$ 18,000
Total Hc		2	320	$ 6,500	78,000.00

Fuente: La autora

Tabla 4 Ahorro por Volumen

Planta	Proveedor	Volumen (kg) Anual	Precio	Total
Brasil	Converplast	190,000	$ 11.00	$ 2,090,000
Ecuador	Sigmaplast	75,000	$ 7.50	$ 562,500
Colombia	Andina Pack	250,000	$ 9.50	$ 2,375,000
Mexico	Print Pack	650,000	$ 13.50	$ 8,775,000
		1,165,000		$ 13,802,500

Planta	Proveedor	Volumen (kg)	Precio	Adicional Pais	Precio Final	Total
Brasil	Converplast	190,000	$ 6.50	$ 2.50	$ 9.00	$ 1,710,000
Ecuador	Sigmaplast	75,000	$ 6.50		$ 6.50	$ 487,500
Colombia	Andina Pack	250,000	$ 6.50	$ 1.80	$ 8.30	$ 2,075,000
Mexico	Print Pack	650,000	$ 6.50	$ 3.00	$ 9.50	$ 6,175,000
		1,165,000				$ 10,447,500

24% Reducción de Costos

Fuente: La autora

Una vez examinados e interpretados los resultados, sobre la base de la matriz de análisis y realizando revisiones de toda la documentación relacionada al departamento, tales como: informes, correspondencia interna:

Con la aplicación de un portal de compras se podrán llevar a cabo los procedimientos con mayor eficiencia y eficacia. El mismo estará dado por: el mejor manejo y almacenamiento de la información a través de la automatización y la disminución de tiempo en el procedimiento de compras. Y por último dependiendo de la capacidad del profesional con que se cuenta, se podrá lograr una forma más de desarrollo de los objetivos organizacionales.

Con la implementación de un sistema regional se pueden lograr los siguientes beneficios:

- Mejorar los servicios al cliente, la automatización aplicada al registro directo de pedidos, puede ayudar al logro del mismo y una disminución en el tiempo del procedimiento.

- Mejorar la comunicación con nuestros proveedores; aplicando un portal de compras la relación proveedor - cliente, se puede esperar una mejora en los procedimientos de compras y de existencias; esto llevaría, sin lugar a dudas, a una disminución tanto de los costos de adquisición, como también a una disminución de los tiempos del procedimiento de compras y la consecución de los objetivos organizacionales.

- Contar con una fuente importante de información y respaldo importante para la toma de decisiones efectivas por parte de los gerentes.

- Simplificación del proceso de compras. Las organizaciones buscan consistentemente simplificar los procesos, a través de la eliminación de actividades que no agregan valor tal como re trabajos, detalles excesivos y aprobaciones innecesarias.

- Estandarización de datos y procesos. Incrementar la consistencia en los procesos y los datos es un elemento indispensable para alcanzar las mejores prácticas. Las variaciones en

los procesos y las políticas generan confusión a través de la organización, incrementando los errores.

- Alineación estratégica de las actividades de compra con los objetivos de la organización. La función de compras es una función estratégica que debe ser alineada y considerada como un elemento de competitividad.

Por lo expuesto anteriormente se concluye que el diseño propuesto es factible y se recomienda su aplicación. Además, cumplir los siguientes aspectos para su implantación:

1. Jerarquizar el área de compras, llevándola al menos a nivel de Departamento y reforzándola con personal técnico especializado, que garanticen la implantación y funcionamiento efectivo del sistema.

2. Elaboración de los procedimientos necesarios para la implantación del Sistema.

3. Como todo proceso de cambios, requiere de una filosofía colectiva en su aplicación, basadas en la discusión, análisis y convencimiento del objetivo que se trata de lograr, con la participación de todos los implicados.

CONCLUSIONES

Aunque dentro de lo analizado varios puntos que llevan a determinar el proceso actual de compras de empaques puede ser mejorado de acuerdo con las conclusiones que fueron determinadas durante el estudio realizada las mismas que la plantearemos de la siguiente manera:

Obtención de Ahorros: Reducción del Costo Total de Compra (TCO) en al menos de una 24% de las compras totales, las cuales se vería reflejadas en una mejor ratio del capital de trabajo; y la disminución de costos logísticos asociados al proceso de abastecimiento que es realizado por un mismo proveedor.

Reducción en los costos transaccionales del proceso de compras de acuerdo a los resultados plantamos una disminución de un 29% de las horas hombre para el manejo del proceso, así como una reducción en los costos operativos a la compañía, reflejándose principalmente en rubros y salarios.

El Modelo de Abastecimiento planteado logra el involucramiento de la alta dirección y reduce al menos en un 25% los procesos actuales de la compra de empaque lo cual permite facilitar la toma de decisiones, y genera proceso de compras más ordenado y globalizado de acuerdo con las tendencias de la compañía multinacionales.

RECOMENDACIONES

El desarrollo de esta investigación evidenció oportunidades de mejora a los procesos actuales en la compra regional de empaques. A continuación, se enuncian un conjunto de sugerencias para superar las debilidades detectadas.

Implementar el diseño del programa de compra regional de empaques para Kellogg Latinoamérica, con la finalidad de lograr un mejoramiento continuo en los procesos de trabajo.

Automatizar los procesos de compras para incrementar la eficiencia, agilizar la tramitación, y obtener datos útiles para la toma de decisiones en cuanto a la calidad de los servicios prestados, volumen de trabajo de las unidades o cumplimiento de objetivos.

Realizar un programa de capacitación sobre la naturaleza del diseño propuesto ya que el mismo trabajaría mejor si todos los miembros del personal están comprometidos en su desarrollo, si tienen claros los procesos y comprenden con facilidad la información que se utiliza.

Actualizar periódicamente el contenido del manual de normas y procedimientos de control interno para mayor efectividad, con el propósito de establecer los correctivos pertinentes para su mejor aplicación.

Actualizar periódicamente el contenido del manual de normas y procedimientos de control interno sobre este nuevo proceso para mayor efectividad, con el propósito de establecer los correctivos pertinentes para su mejor aplicación.

BIBLIOGRAFÍA

1. Acumen Insights. (20 de 04 de 2009). *Acumen Insights*. Obtenido de http://www.acumen-insights.com: https://www.acumenmobile.com/papers/Researching%20in%20Organisations%20-%20Philosophical%20Requirements.pdf
2. Adner, R., & Helfat, C. (2003). *Corporate effects and dynamic managerial capabilities.* Chicago: John Wiley & Sons, Ltd.
3. Baily, J. (2012). *Methods of Social Research.* London: Free Press.
4. Benítez Meléndez, F. N. (2007). *Propuesta de mejoras en el sistema logístico de almacenaje del área de mantenimiento de la empresa de telecomunicaciones Movistar Venezuela.* Universidad Central de Venezuela, Facultad de Ingeniería . Caracas: UCV.
5. Canales , V. (13 de 7 de 2016). Gestión Estratégica de Compras. *7 razones por las que los sistemas P2P podrían revolucionar su cadena de abastecimiento*. Lima, Lima, Peru: Global Sourcing Group. Obtenido de http://gestionestrategicadecompras.blogspot.com/
6. Carlos, M. (2001). *La Investigacion Cientifica.* Buenos Aires: Mc Graham Hill.
7. Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (1998). Important Attributes of Successors in Family Businesses: An Exploratory Study. *Family Business Review*, 19–34.
8. Cruz , M. (2011). *Compras Manual.* Madrid: Pearson.
9. Cruz, A. (2016). *Gestion de Proveedores.* Mexico: Pearson.
10. Czinkota, M. R., & Kotabe, M. (2012). *ADMINISTRACION MERCADOTECNIA.* Mexico: S.A. EDICIONES PARANINFO.
11. David, F. (2013). *Administraciòn Estrategica* (Vol. X). Mexico, Mexico, Mexico: Pearson Hall.
12. Galán, M. (29 de Mayo de 2011). *http://manuelgalan.blogspot.com/2009/05/la-entrevista-en-investigacion.html*. Obtenido de LA ENTREVISTA EN INVESTIGACION.
13. Gómez, M. M. (2012). *Introducción a la metodología de la investigación científica.* Mexico: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
14. Heredia, V. (2012). *Diccionario de Compras.* Madrid : UNO.
15. Kellogg Company CPO Shares Ingredients of its Procurement Transformation. (3 de Mayo de 2013). *slideshare*. Obtenido de cnet_slides/webinar-combine-netkelloggcompanyapril2013
16. Lamb, Hair, & Mc Danniel. (2013). *Marketing.* Fidalefia: Cenage.
17. Leenders , M., Harold, F. E., & Wilbur, E. (2011). *Administración de Compras y Materiales.* Mexico: CECSA.
18. Martinez, C. B. (2013). *Estadistica y Muestreo.* Bogota: ECOE Ediciones.
19. Mendez Alvarez, C. E. (2015). *Metodologia: Diseño y desarrollo de proceso de investigaciòn con Enfasis en Ciencias Empresariales.* Bogota: Mc Graw Hill.
20. Mercado, L. (2014). *Gestion de Compras.* Mexico: Pearson.
21. Meyers, H., & Gerstman, R. (2012). *EL EMPAQUE VISIONARIO. EMPACOTECNIA PARA CIMENTAR LA MARCA.* Colombia: Larousee. doi:9789702409267
22. Noriega, P. (1 de 11 de 2012). *Expertos en logistica.* Obtenido de http://expertoslogistica.com.ar/que-es-empaque/

23. Oceano Uno. (2012). *Diccionario de la Lengua Española.* Madrid: España.
24. RAE. (2014). *DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA.* Madrid: Espasa.
25. Robinson, F. y. (2012). *Principios de Marketing* . Philadelphia: EISEC.
26. Rudelius, W., Kerin , R., & William, S. H. (2012). *Marketing.* New York City: McGraw-Hill/Irwin.
27. Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business: A Skill-building Approach, Volume 1.* New York: Wiley.
28. Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2013). *Fundamentos de Marketing* (Vol. 14). New York , USA: McGraw-Hill .
29. Wells, J. T. (2013). *Corporate Fraud Handbook : Prevention and Detection (4th Edition).* Somerset: John Wiley & Sons.
30. Yin, R. (2003). *Case Study Research.* Thousand Oaks: SAGE.

ANEXOS

Anexo 1 Contrato modelo de confidencialidad.

CONVENIO DE CONFIDENCIALIDAD QUE CELEBRAN POR UNA PARTE _____ , REPRESENTADA EN ESTE ACTO POR _____ , A QUIEN EN LO SUCESIVO Y PARA EFECTOS DE ESTE CONTRATO SE LE DENOMINARÁ "" Y POR LA OTRA, LA SOCIEDAD DENOMINADA _____, REPRESENTADA EN ESTE ACTO POR _____, A QUIEN EN LO SUCESIVO Y PARA EFECTOS DE ESTE CONTRATO SE LE DENOMINARÁ "EL PROVEEDOR", AMBAS PARTES DENOMINADAS COLECTIVAMENTE COMO LAS "PARTES", DE CONFORMIDAD CON LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLÁUSULAS:

DECLARACIONES

I.- Declara "" por conducto de su representante:

a) Es una sociedad debidamente constituida de conformidad con las leyes de Ecuador.
b) Se encuentra legalmente facultado para comparecer a la celebración del presente Convenio.
c) Su representada tiene su domicilio en _____.
d) Su representada y filiales tienen como objeto principal la distribución y venta de productos alimenticios.
e) Es de su interés proteger su información y la de todas sus filiales y subsidiarias.

II.- Declara el PROVEEDOR por conducto de su representante:

a) Es una sociedad debidamente constituida de conformidad con las leyes de _____.
b) Su representante legal se encuentra legalmente facultado para comparecer a la celebración del presente Convenio.
c) Su representada tiene su domicilio en _____.
d) El objeto de su representada no constituye un obstáculo para la celebración del presente Convenio.
e) Es de su deseo firmar el presente convenio de confidencialidad.

Una vez leídas las anteriores Declaraciones por las **Partes** y ratificadas que fueron, estas están de acuerdo en obligarse conforme a las siguientes:

CLÁUSULAS

PRIMERA.- En virtud del presente Convenio, el **Proveedor** se obliga a mantener toda la información que le proporcione **“”**, o cualquiera de sus filiales o subsidiarias, en la más absoluta discreción y secrecía (la “Información Confidencial”).

Para los efectos del presente Convenio, el término "Información Confidencial" significa cualquier información que sea recibida, proporcionada o dada a conocer por **“”**, directa y/o indirectamente, incluyendo de manera enunciativa más no limitativa, toda aquella información relativa a sus operaciones, ruta crítica, negocios, productos, servicios, métodos, procesos, procedimientos, información de sistemas, contratos, convenios, descubrimientos, ideas, diseños, dibujos, programas, “know-how”, información financiera, información técnica, listas de clientes actuales o potenciales, bases de datos, planes, proyectos y políticas de negocio, métodos de mercadeo, estrategias, costos, aún cuando dicha información conste en cualquier clase de documento, material, medio magnético y/o electrónico, así como las conversaciones y pláticas que sean grabadas o conservadas en cualquier medio magnético y/o electrónico, documento y/o material en donde se haga constar la citada información.

La obligación contenida en la presente Cláusula abarca la de evitar todos aquellos actos que directa o indirectamente pudieren facilitar o provocar la divulgación de la información que el **Proveedor** obtenga de **“”** o de sus filiales, subsidiarias, tenedoras o representantes, así como toda aquella que de la misma se derive o genere, y que de ahora en adelante será clasificada como confidencial para el **Proveedor** y todo el personal que éste ocupe y que no esté relacionado con el presente Convenio o con cualquier otro acuerdo que conforme la relación comercial de las **Partes** o a cualquier tercero ajeno a las mismas. Lo anterior se extiende a la confidencialidad que debe existir respecto a la existencia misma del presente Convenio.

El presente Convenio no establece obligación alguna de contratación de servicios o pago por parte **“”**; cualquier obligación a este respecto deberá ser establecida expresamente en un instrumento independiente y separado del presente.

SEGUNDA.- No será responsabilidad de **“”**señalar los datos e información que constituyen Información Confidencial incluyendo la información escrita, dibujos, planos y cualquier otro material; entendiéndose toda información que el **Proveedor** reciba de **“”**es **“CONFIDENCIAL”**.

TERCERA.- La información no será considerada como Información Confidencial cuando:

a) Sea o se convierta en información pública o de algún otro modo se encuentre disponible para el público en general sin que medie acto, omisión o falta alguna por parte de la Parte receptora.
b) Ya estuviera en poder del **Proveedor** o sus afiliadas previo a que le fuera revelada directa y/o indirectamente por **“”**y no hubiera sido recibida de ésta o de alguna de sus afiliadas.

c) Sea recibida legalmente de un tercero que no la haya recibido directa o indirectamente de **“”**o de alguna de sus afiliadas.
e) Que expresamente y por escrito, **“”** autorice al **Proveedor** a revelarla.

CUARTA. El **Proveedor** deberá tratar la Información que le sea revelada con carácter de confidencial (incluyendo la disposición relativa a las revelaciones orales), con el mismo grado de cuidado con el que trata la Información Confidencial de su propiedad.

QUINTA. El **Proveedor** expresamente acepta y se obliga a que toda la Información Confidencial que reciban será tratada con la mayor discreción, no sólo por ésta sino por sus representantes, afiliadas, subsidiarias, empleados, trabajadores, factores, representantes, socios, asociados y cualquier otra persona con la que tenga relación y no será revelada a ningún tercero sin el consentimiento previo y por escrito de la Parte reveladora.

SEXTA.- La Información Confidencial podrá ser revelada a cualquier autoridad gubernamental que la requiera, siempre que:

a) Dicha información sea proporcionada conforme a las disposiciones aplicables para trato confidencial por dichas autoridades gubernamentales.
b) Notifique a **“”**inmediatamente después que se haya producido el requerimiento de revelación, para que pueda emprender cualquier acción que considere adecuada, incluyendo su participación en cualquier procedimiento o la demanda de la intervención judicial, a fin de prohibir dicha revelación.

SÉPTIMA.- El **Proveedor** expresamente se obliga a no utilizar la información recibida con carácter de confidencial, salvo para los propósitos señalados en el presente Convenio y en los demás contratos o convenios que las **Partes** tengan suscritos o lleguen a suscribir, excepto que hubiese obtenido el consentimiento expreso, previo y por escrito de **“”**

OCTAVA.- El **Proveedor** tampoco podrá, sin la autorización previa y por escrito de **“”**, revelar a persona alguna:

a) Que la Información Confidencial ha sido puesta a su disposición por **“”**
b) Que está realizando cualquiera de los propósitos para los cuales le es proporcionada la Información Confidencial.
c) Los términos y condiciones de su relación con **“”**

NOVENA.- El **Proveedor** se obliga frente a su contraparte a:

a) Tomar las medidas necesarias para prevenir el robo o la pérdida de la Información Confidencial.
b) Informar a los miembros de su personal y funcionarios, que de manera directa o indirecta llegaren a manejar la Información Confidencial proporcionada por la Parte reveladora, de su obligación de mantenerla en secreto, así como del hecho de que tal información deberá ser manejada en todo momento en los términos establecidos por el presente Convenio.

c) Responder a **“”** por cualquier violación al uso confidencial de la Información Confidencial y/o titularidad de los derechos de propiedad intelectual que se desprendan de la misma, aún y cuando dicha violación fuera cometida por sus funcionarios, factores, dependientes, empleados, representantes, apoderados, asesores, técnicos o cualquier otra persona vinculada a la Parte receptora o que lo hubiere estado a partir de la fecha de firma del presente Convenio.

DÉCIMA.- De existir petición por escrito en este sentido por parte de **“”**, el **Proveedor** se obliga a destruir toda la Información Confidencial que hubiere recibido, incluyendo, sin limitar, originales y copias de cualquier clase o reproducidas por cualquier método, que se le haya proporcionado, ya sea antes o después de la celebración del presente Convenio, sin retener ninguna copia ni originales de la misma; y confirmará dicha destrucción por escrito.

DÉCIMA PRIMERA.- El **Proveedor** no podrá duplicar, copiar, editar o reproducir por ningún método la Información Confidencial recibida de su contraparte ni mantenerla en sus archivos después que haya ocurrido lo previsto en la Cláusula anterior.

DÉCIMA SEGUNDA.- Toda la información revelada por **“”** al **Proveedor**, seguirá siendo propiedad de aquélla, por lo que el **Proveedor** deberá devolvérsela o cumplir con la solicitud prevista en la Cláusula Décima del presente Convenio, a la terminación del mismo.

DÉCIMA TERCERA.- El **Proveedor** responderá de los daños y perjuicios que cause al propietario por la indebida utilización o divulgación de la información clasificada como confidencial.

DÉCIMA CUARTA.- Las Partes reconocen y el **Proveedor** acepta que las ideas proporcionadas por **“”** y su desarrollo son de su exclusiva propiedad por lo que no podrá utilizarlas para beneficio propio ni de terceros, sin el previo consentimiento por escrito de **“”**

Cualquier material sujeto de protección de la legislación de propiedad intelectual e industrial que se desarrolle, realice, cree o maneje por cualquiera de las Partes en cumplimiento del objeto del presente convenio y cualquier otro acuerdo comercial al que lleguen las Partes será considerado propiedad exclusiva de **“”**.

Todo desarrollo de ideas, recetas, escritos, datos, lemas, trazados, publicidad, arte, material fílmico o cualquier otro material tangible o intangible preparado por el **Proveedor** para **“”**, incluyendo muestras de comida, fórmulas, esquemas de producción, logística, operación, comercialización, características de sus productos, entre otros, son propiedad exclusiva de **“”**y/o de cualquiera de sus filiales, controladoras o subsidiarias y serán manejadas por el **Proveedor** en esa forma.

En cumplimiento a lo establecido en la presente cláusula, en caso de que terceros vinculados con el **Proveedor** desarrollen ideas o lleven a cabo creaciones o invenciones protegidas por la legislación vigente en materia de Derechos de Autor o de Propiedad Industrial o Intelectual bajo las instrucciones de el **Proveedor** y utilizando la Información Confidencial de **“”**, el **Proveedor** se obliga a que dichos terceros, en caso de que **“”**lo solicite, cedan por escrito en favor de **“”** o

de la empresa subsidiaria, filial o controladora que ésta le indique, los derechos patrimoniales de dichos desarrollos, creaciones o invenciones, reconociendo como exclusivos titular a **“”**

El presente convenio no constituye o contiene una manifestación de licencia o permiso de **“”** al **Proveedor** ni a cualquier otra persona o entidad, sobre información alguna, patente, procedimientos, fórmula, marca nacional o extranjera, logotipo, diseño, emblema, insignia, rótulo, membrete, carátula o cualquier otra propiedad intelectual o derecho de **“”** o de cualquiera de sus filiales, en virtud que la materia propia de este Convenio es distinta a la de obtener esa clase de permisos o licencias, considerando que **“”** y/o sus filiales, controladoras o controladas son los únicos propietarios y/o licenciatarios de las marcas que manufacturan, operan y/o comercializan.

Durante la vigencia del presente convenio y aún después de su vigencia, **“”** no renuncia a cualquier derecho que pudiera corresponderle, tales como confidencialidad o propiedad de materiales o ideas.

El **Proveedor** no usará o creará información, material, copia, asunto o tema que, aprovechando su posición y acceso a información de **“”**, en cualquier forma desacreditase a **“”** y/o a sus filiales, controladoras o subsidiarias, o a cualquiera de los productos que las mismas manejan, o que pueda diluir los derechos de propiedad de **“”** y/o de cualquiera de sus filiales respecto de éstos.

DÉCIMA QUINTA.- Las **Partes** convienen en que las obligaciones derivadas del presente tendrán una vigencia indefinida.

DÉCIMA SEXTA.- Las **Partes** se obligan a no contratar, ofrecer trabajo o incitar a algún trabajador de la contraparte a dejar de prestar sus servicios si el citado trabajador tuvo algún contacto con la parte contraria, en relación con la Información Confidencial.

DÉCIMA SÉPTIMA.-Cualquier modificación al presente Convenio deberá realizarse por escrito y estar debidamente firmada por ambas **Partes**, de lo contrario será nula.

DÉCIMA OCTAVA.- En caso que alguna de las disposiciones contenidas en el presente Convenio resultase nula o ineficaz o fuera modificada por las **Partes**, las demás obligaciones en él contenidas permanecerán en vigor.

DÉCIMA NOVENA.-El presente Convenio no será, por ninguna causa, considerado como una sociedad, co-inversión u otra forma de entidad de negocios formada entre las **Partes** para cualquier propósito, por lo que ninguna de ellas tendrá facultades para obligar a la otra a celebrar ningún contrato, convenio o a realizar cualquier otro acto o hecho jurídico.

VIGÉSIMA.- El presente Convenio constituye el acuerdo total entre las **Partes** respecto al objeto del mismo, por lo que deja sin vigor cualquier acuerdo celebrado entre ellas con anterioridad, haya sido éste oral o escrito y el cuerpo del mismo será tratado con carácter de confidencial.

VIGÉSIMA PRIMERA.-Las **Partes** señalan como sus domicilios los que se detallan en las declaraciones que anteceden y acuerdan que toda comunicación o notificación que se hagan, deberá ser dirigida a los mismos, bajo sanción que, de no hacerse así, las notificaciones se tendrán por no realizadas.

En virtud de lo anterior, si alguna de las **Partes** decide cambiar su domicilio, deberá notificarlo a la otra parte con, cuando menos, 5 (CINCO) días de anticipación, ya que, de no hacerlo, las notificaciones o comunicaciones dirigidas a los domicilios anteriores se considerarán válidamente realizadas.

VIGÉSIMA SEGUNDA.-Las **Partes** convienen en que el presente Convenio se regirá por las leyes aplicables en la ciudad de Guayaquil y acuerdan someterse para la resolución de cualquier controversia derivada del mismo, a la jurisdicción y competencia del Tribunal de la ciudad de Guayaquil renunciando a cualquier otro fuero que pudiera corresponderles en razón de sus domicilios presentes o futuros.

Leído que fue el presente Convenio y enteradas las **Partes** de su contenido y alcances legales, las mismas lo firman por triplicado en la Ciudad de ____, el _____.

CLIENTE **EL PROVEEDOR**

Anexo 2. Formato Proveedor: Información de su negocio y datos generales.

Servicios y Capacidades

I. Servicios			
1,1	Indique su capacidad de ofertar los siguientes servicios:	Respuesta	Comentarios
1,2	Indique que puede cubrir con las siguientes actividades administrativas requeridas así como los tiempos de respuesta.	Respuesta	Comentarios

Anexo 3. Solicitud de cotización.

Fecha:

Formato solicitud de cotizaciones

1.- GENERALIDADES DE LA PROPUESTA

Área	
Responsable del proyecto	
Aprobador del proyecto	
Antecedentes	
Alcance del servicio	
Budget USD	

2.- CONDICIONES DE LA PROPUESTA

Presentación de la propuesta y condiciones comerciales.	La propuesta debe ser presentada por medio electrónico, con las siguientes características: • Deberán ser entregadas dentro del plazo fijado en la invitación. • Dirigir a nombre de _____ con e-mail • Documento membretado en la parte superior, incluyendo su nombre fiscal, número de proveedor (si ya tiene), dirección, teléfono de contacto y un e-mail al cual enviar orden de compra. • La propuesta económica deben presentarse en un único envío y en formato original, indicar precio unitario y total, vigencia de precios, desglosar el IVA. • Se debe incluir un número de cotización, firma y enviar en formato PDF. • No se aceptarán propuestas complementarias o modificaciones que fueren presentadas con posterioridad a la fecha y hora de cierre del presente proceso de invitación a proveedores.
Carta de presentación de la propuesta	La carta de presentación de la propuesta debe estar firmada a nombre propio (en caso de persona física) o por su representante legal (en caso de persona moral. por su representante legal o comercial o por el apoderado constituido para tal efecto.
Validez de la propuesta	La propuesta debe tener una validez mínima de noventa (90) días, contados a partir de la fecha de cierre de la Invitación.
Moneda de la propuesta	La propuesta económica debe presentarse en _____
Confidencialidad de la propuesta	Este servicio se desarrollará por el proveedor bajo parámetros de absoluta reserva y no podrá utilizar total o parcialmente la información que reciba directa o indirectamente de (MENCIÓN COMPAÑÍA) o aquella a la cual tenga acceso en cumplimiento del presente proceso de servicio o por cualquier otro motivo, adoptando las medidas necesarias para mantener la confidencialidad de los datos suministrados. **La información que maneje el proponente durante el proceso debe ser entendida como confidencial y dará un adecuado tratamiento. Para asegurar esto se procederá a la firma de un contrato de confidencialidad que se les hará llegar junto con la invitación.**
Fecha de entrega de la propuesta	La propuesta económica deberá ser enviada debidamente conformada al Departamento de Compras hasta el día _____. Las propuestas entregadas con posterioridad a la hora indicada no se tomarán en cuenta. Las propuestas deberán ser entregadas con su respectiva carta remisoria, la cual debe indicar con claridad el título de la invitación a cotizar a la cual hace referencia. Cliente se reserva el derecho de rechazar cualquiera o todas las propuestas que se presenten, si así lo conviene.
Aclaraciones del contenido de la propuesta	Solicitará, mediante comunicación escrita de ser necesario, ampliar el contenido de su oferta o aclarar temas sobre la propuesta. El tiempo de ajuste de la propuesta es de 3 días hábiles una vez que el cliente informe los ajustes a realizar. Si la propuesta no es ajustada y devuelta dentro de este periodo de tiempo, será retirada del proceso. Para consultas favor enviar correo _____
Derecho a rechazar	Cliente se reserva el derecho a seleccionar al proveedor (es) que considere calificado y poner fin a las negociaciones en cualquier momento sin incurrir en ninguna responsabilidad. cliente se reserva el derecho de aceptar o rechazar cualquier y todas las respuestas a esta solicitud, a su total discreción y sin explicación alguna al proveedor (es). Cliente o se reserva el derecho a retirar o modificar la presente solicitud. Cualquier respuesta proporcionada por cliente a una pregunta general relacionada con la presente solicitud hecha por un proveedor se distribuirá a todos los demás participantes.

3. GESTIÓN	Reportes y periodicidad con que se solicitaran al proveedor	
	Entregables	
	¿Qué debe garantizar el proveedor?	
4. ANEXOS	Anexos (fotos, diagramas, etc)	
	Cronograma	
5. CONDICIONES DEL SERVICIO	Penalización	Mensualmente se estará haciendo una evaluación del servicio y deberá cumplir, en caso de no cumplirlo se determinará un tiempo en el que se deberán cumplir los gaps. De no cumplirlo; Cliente se reserva el derecho de la cancelación del contrato.
	Facturación	De acuerdo a las politicas y lineamientos internos del cliente, requiere que la los documentos inherentes a la facturación cubran con los requisitos internos y de ley para que esta a su vez sea revisada por el departamento correspondiente. El recibo de factura se realizará mensualmente o como se establezca en la negociación con el departamento de Compras.