



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

SISTEMA DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS FINAL

TEMA:

**“PROPUESTA DE MEJORA EN PROCESOS LOGÍSTICOS DE LA EMPRESA
HIDROSA S.A. PARA MAXIMIZAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE”**

Previa a la obtención del Grado Académico de Magister en Administración de
Empresas

Autor:

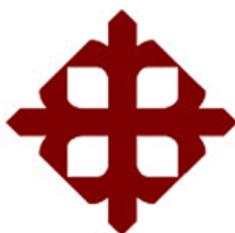
Ing. Glenda Elizabeth Gellibert Gaete

Tutor:

Ing. Diómedes Rodríguez Villacís

Guayaquil, Ecuador

2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

SISTEMA DE POSTGRADO

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Ing. Glenda Elizabeth Gellibert Gaete**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magister en Administración de Empresas.

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Diómedes Rodríguez Villacís

REVISOR(ES)

Ing. Elsie Zerda Barreno

C.P.A. Laura Vera Salas

DIRECTOR DEL PROGRAMA

Ec. María del Carmen Lapo Maza

Guayaquil, a los 19 días del mes de marzo del año 2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

SISTEMA DE POSTGRADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Glenda Elizabeth Gellibert Gaete**

DECLARO QUE:

La Tesis “**PROPUESTA DE MEJORA EN PROCESOS LOGÍSTICOS DE LA EMPRESA HIDROSA S.A. PARA MAXIMIZAR LA SATISFACCION DEL CLIENTE.**” previa a la obtención del **Grado Académico de Magister**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 19 días del mes de marzo del año 2015

Glenda Elizabeth Gellibert Gaete



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

SISTEMA DE POSTGRADO

AUTORIZACIÓN

Yo, **Glenda Elizabeth Gellibert Gaete**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución de la Tesis de Maestría titulada: **“Propuesta de mejora en procesos logísticos de la empresa Hidrosa S.A. para maximizar la satisfacción del cliente”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 19 del mes de marzo del año 2015

Glenda Elizabeth Gellibert Gaete

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser mi fortaleza durante el desarrollo de este trabajo de investigación.

Un agradecimiento eterno a todas las autoridades y personal docente de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil por su gran contribución en mi formación profesional en especial a mi Director de Tesis Ing. Diómedes Rodríguez Villacís por su valiosa ayuda y asesoramiento en el desarrollo de mi tesis.

A mis colegas de trabajo por su colaboración y conocimientos compartidos sobre sobre Gestión Logística en la empresa Hidrosa S.A.

Glenda Gellibert Gaete

DEDICATORIA

A Dios por darme la vida y permitirme culminar con éxito mis estudios de maestría, iluminando mi mente en cada momento, fortaleciendo mi corazón y empeño para cumplir mis objetivos.

A mi madre por su apoyo incondicional y por su inmenso amor que me ha dado la fuerza necesaria para el cumplimiento de mi meta propuesta y a mi hija Sarah Gabriela que en pocos meses nacerá quien desde ya es mi inspiración y mi razón de vida que me impulsa a seguir adelante .

Glenda Gellibert Gaete

INDICE GENERAL

INDICE GENERAL.....	VI
INDICE DE TABLAS.....	VIII
INDICE DE FIGURAS.....	IX
RESUMEN.....	X
ABSTRACT.....	XI
INTRODUCCIÓN.....	1
ANTECEDENTES.....	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
FORMULACION DEL PROBLEMA.....	4
JUSTIFICACION.....	4
OBJETIVO GENERAL.....	5
Objetivos Específicos.....	6
CAPÍTULO I.....	7
MODELOS TEÓRICOS DE GESTIÓN LOGÍSTICA.....	7
1.1 Marco Referencial	7
1.2.1 Logística empresarial.....	7
1.2.2 Importancia y misión de la logística.....	10
1.3 La cadena logística y la cadena de suministro	10
1.3.1 Objetivo de la cadena de suministro	15
1.3.2 Enfoque de los procesos de una cadena de suministro.....	15
1.3.3 Costos logísticos.....	19
1.4 Logística inversa.....	20
1.5 La logística como parte de la cadena de valor	21
1.6 Retos del mercado y problemática actual.....	24
1.7 Tendencias innovadoras para la competitividad.....	25
1.8 Servicio al cliente	26
1.9 Marco conceptual.....	27

CAPITULO II	30
DESCRIPCION GENERAL DE LA EMPRESA HIDROSA S.A.....	30
2.1 Antecedentes empresa	30
2.2 Misión, visión.....	31
2.3 Productos que comercializa:	33
2.4 Estructura empresa.....	33
2.5 Competencia:	37
2.6 Análisis PEST	38
2.7 Análisis FODA:	39
2.8 Gestión logística.....	42
2.8.1 Logística Interna	43
2.8.2 Logística externa:	43
CAPÍTULO III	46
MARCO METODOLÓGICO.....	46
3.1 Planteamiento del Problema	46
3.2 Métodos y tipos de investigación	46
3.3 Alcance de la Investigación.....	48
3.4 Variables de la investigación y sus dimensiones.....	48
3.5 Diseño de la investigación.....	49
3.5.1 Población	49
3.5.2 Muestra	50
3.5.3 Técnicas de investigación	51
3.6 Análisis e interpretación de resultados.....	53
Conclusiones de los resultados de la encuesta:	61
CAPITULO IV.....	63
PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA.....	63
4.1 Objetivo de la propuesta	63
4.1.1 Objetivo General.....	63
4.1.2 Objetivos específicos.	63
4.2 Fase 1: Propuesta Tecnológica.....	64
Ventajas del Uso de RF SMART.....	64

4.3 Fase 2: Capacitación del personal.....	65
4.4 Fase 3: Indicadores área logística.....	67
CONCLUSIONES.....	71
RECOMENDACIONES.....	72
REFERENCIAS	73
APÉNDICES.....	78

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	Productos comercializados en Hidrosa S.A.....	33
Tabla 2	Resultados generales encuesta satisfacción al cliente.....	53
Tabla 3	Resultado dimensión: atención personal de despacho.....	53
Tabla 4	Resultado dimensión: imagen personal de despacho.....	54
Tabla 5	Resultado dimensión: entrega producto según lo facturado.....	55
Tabla 6	Resultado dimensión: tiempo de entrega en área de despacho.....	56
Tabla 7	Resultado dimensión: tiempo de entrega en obra.....	57
Tabla 8	Resultado dimensión: mercadería completa.....	58
Tabla 9	Resultado dimensión : productos en buen estado.....	59
Tabla 10	Resultado dimensión: errores en despacho.....	60
Tabla 11	Plan de actividades previo a implementación tecnológica.....	65
Tabla 12	Plan de capacitación.....	66

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Cadena logística.....	11
Figura 2 Cadena logística interna.....	13
Figura 3 La cadena de suministro.....	13
Figura 4 Requisitos principales de una estrategia de cadena de valor.....	22
Figura 5 Análisis PEST.....	38
Figura 6 Análisis FODA.....	40
Figura 7 Atención personal de despacho	54
Figura 8 Imagen de personal de despacho.....	55
Figura 9 Entrega de productos de acuerdo a lo facturado.....	56
Figura 10 Tiempo de entrega en área de despacho	57
Figura 11 Tiempo de entrega en obra.....	58
Figura 12 Mercadería completa.....	59
Figura 13 Productos en buen estado.....	60
Figura 14 Errores en despachos.....	61

RESUMEN

La presente tesis se elaboró para diseñar una propuesta de mejora en los procesos logísticos de la empresa comercial Hidrosa S.A., el objetivo general fue analizar la incidencia de dichos procesos en la satisfacción de los clientes .Se utilizaron técnicas de investigación como entrevistas y encuestas, los enfoques utilizados fueron cualitativo y cuantitativo, con método deductivo, los tipos de investigación aplicados fueron: investigación de campo, descriptiva y bibliográfica. Para la el desarrollo de las encuestas se tomó una muestra de 170 clientes de uno de los centros propios que tiene la empresa, Luego de analizar los resultados de la encuesta, las variables que obtuvieron porcentajes más bajos fueron: atención del personal de despacho, tiempo de entrega en el área de despacho y tiempo de entrega en obra. Para que el objetivo de mejorar la atención del servicio al cliente se cumpla, se requiere revisión de temas como: capacitación en recurso humano, integración de procesos mediante el uso de herramientas tecnológicas, revisión y actualización de indicadores para medir resultados. La propuesta de mejora en la gestión logística de la empresa Hidrosa S.A. además de maximizar la atención al cliente, también contribuye a obtener ventaja competitiva mediante la creación de valor que le permita a la organización perdurar en el tiempo.

Palabras claves: gestión, procesos, logística, cliente, valor, servicio

ABSTRACT

The present research work was developed to design a proposal to improve logistics processes of the business enterprise Hidrosa S.A., the overall objective was to analyze the impact of these processes on the customer satisfaction. Research techniques such as interviews and surveys were used, The approaches used were qualitatively and quantitatively, with deductive method, types of applied research were: field research, descriptive literature. For the development of surveys a sample of 170 customers of one of their own centers of this company, After analyzing the results of the survey, took the variables that scored lower percentages were: personal attention , dispatch time delivery in the area of release and delivery time on site. Training human resources, process integration by using technological tools, revision and updating of indicators to measure results: For the purpose of improving customer service care compliance, reviewing issues is required. The proposed improvements in logistics management company Hidrosa S.A. and maximize customer services helps to gain competitive advantage by creating value that allows the organization to survive over time.

Keywords: management, processes, logistics, customer, value, service.

INTRODUCCIÓN

En la empresa Hidrosa S.A. se están generando continuamente atrasos en los despachos de productos que se realizan desde sus bodegas al cliente final, lo que causa a la empresa inconvenientes como la insatisfacción de los clientes, debido a que no se está considerando a la gestión logística como un mecanismo de creación de valor.

Las razones que motivaron realizar este estudio fueron mejorar la calidad de servicio al cliente, definir estrategias que ayuden a mejorar sus procesos, revisión de indicadores, para ello fue necesario analizar la gestión logística actual en la empresa Hidrosa S.A. cuya actividad principal es la comercialización de productos de acabados para la construcción, la empresa tiene varios canales de distribución como son: Canal Distribuidores, Ferreteros, Proyectos y tiendas propias.

Para efectos de esta investigación y el desarrollo del marco metodológico, se escogieron los clientes de una de las tiendas propias de la empresa Hidrosa S.A., en donde la atención y servicio que presta la empresa es para el cliente final y constructoras. Previo a realizar la encuesta de satisfacción a los clientes se realizó una entrevista con el Jefe de Logística de Hidrosa, quien nos informó que en meses anteriores realizaban encuestas de satisfacción al cliente y que aunque los resultados obtenidos no eran tan desfavorables, consideraba que se podía hacer mucho para mejorar la calidad del servicio al cliente.

De la encuesta realizada para este estudio, se identificaron algunos puntos donde nuestros clientes solicitan mejorar, como son: la actitud de las personas que atienden en el área de despachos y el tiempo de espera en la entrega de productos tanto de quien retira directamente desde las bodegas, como de quien solicita servicio de entrega en obra, por tanto cumpliendo el objetivo general de esta investigación se ha realizado una propuesta de mejora a través de la integración de procesos en el área logística enfocada a corregir los inconvenientes encontrados, capacitación permanente del personal, indicadores con la finalidad de mejorar la calidad de servicio al cliente apuntado siempre hacia la excelencia.

ANTECEDENTES

“La logística en épocas anteriores, buscaba únicamente conseguir que el producto estuviese en el sitio adecuado y en el tiempo indicado, sin embargo, estas acciones se han vuelto cada vez más complejas, por lo que los objetivos asociados a ella incorporan nuevos criterios de efectividad y optimización de la atención al cliente” (Bastos, 2007, pág.2).

Anaya (2011) afirma que la logística cambia sustancialmente cualquier inconveniente presentado, creando sistemas de información y control para conseguir un flujo continuo con los mínimos costos operativos posibles, dando a su vez la máxima satisfacción al cliente.

Según Porter (2009) el valor que una empresa crea se mide por la cantidad de dinero que los clientes están dispuestos a pagar por productos o servicios. Así, una empresa es rentable cuando el valor que crea excede el costo de las actividades necesarias para lograrlo.

Miquel (2008) indica:

“En el mundo actual caracterizado por una creciente competitividad y una, cada vez mayor globalización, exige de las empresas respuestas cada vez más eficientes, procesos bien planificados y estrategias que les permitan crecer en un entorno de continuo cambio” (pág.34), por este motivo en todas las empresas se hace necesario un sistema de logística que permita realizar todos sus procesos de una manera ordenada y eficiente logrando disminuir costos, organizar los procesos, ejercer control y mejorar cada una de las áreas de la empresa.

La logística ayuda a mejorar la estructura a todas las áreas de la empresa. Por ello, Porter (2009) informa que es necesario analizar todas las actividades que se ejecutan en la cadena de valor de una empresa, saber cómo interactúan entre si y así comprender los factores claves que están dentro de la ventaja competitiva.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad las empresas que cuentan con una adecuada gestión en el área logística que sea capaz de adaptarse a la globalización de los mercados, satisfacer las exigencias de los clientes, mejorar su rentabilidad y asegurar su permanencia en el mercado, deben contar con un plan de mejoramiento continuo a través de la revisión de los procesos, los cuales deben modificarse permanentemente según las tendencias actuales.

Conociendo el gran impacto que tiene la logística en la ejecución de su actividad y en la obtención de una ventaja competitiva, el objeto de estudio de la presente investigación fue revisar los procesos logísticos actuales que están

generando retrasos en los despachos de productos, que están afectando la satisfacción de los clientes. Para ello se diseñó una metodología apropiada, respaldada por el desarrollo de un marco teórico referencial que ayudó a identificar las falencias en el área logística y de este modo preparar una propuesta de mejora en los procesos, orientado al cumplimiento de objetivos de la organización y mejoras en la atención al cliente.

Se identificaron las siguientes variables:

Variable dependiente: satisfacción al cliente

Variable independiente: procesos logísticos

FORMULACION DEL PROBLEMA

De acuerdo al problema planteado se genera la siguiente interrogante:

¿Qué factores inciden en los procesos logísticos de la empresa Hidrosa S.A. que puedan mejorar la satisfacción al cliente?

JUSTIFICACION

Según Miquel (2008) actualmente las empresas deben hacer frente a retos para mantener o incrementar su posición competitiva, llevar nuevos productos al mercado e incrementar el beneficio de sus operaciones. Un área de negocio que adquiere particular importancia es la logística, tal como lo manifiestan empresas líderes que reconocen un positivo valor añadido para la mejora del negocio.

La logística ayuda a mejorar la estructura a todas las áreas de la empresa. Por ello, Porter (2009) informó que es necesario analizar todas las actividades

que se ejecutan en la cadena de valor de una empresa, saber cómo interactúan entre sí y así comprender los factores claves que están dentro de la ventaja competitiva.

De acuerdo a lo expuesto previamente por los autores, es necesario en la actualidad que las empresas adopten una adecuada gestión logística, mejorando sus procesos que permitan no solo bajar costos sino realizar una combinación de calidad, comunicación y servicio al cliente, para de esta manera mejorar la ventaja competitiva de las organizaciones.

El presente estudio contribuye no solo a solucionar inconvenientes que afectan a empresas del sector de la construcción al cual pertenece la empresa Hidrosa S.A., sino también a cualquier organización que tenga falencias en su gestión logística y que se esté afectando la calidad del servicio al cliente.

Lo importante a resaltar con los resultados de esta investigación es que no solo es primordial para una empresa reducir costos, hoy en día es de mucha relevancia saber lo que el cliente desea recibir de parte de una empresa cuando hace una compra. La globalización, la competencia y la diferenciación exigen a las empresas operar con un alto nivel de eficiencia, donde los beneficiados serán los accionistas y el cliente quien podrá percibir mejoras en la calidad del servicio.

OBJETIVO GENERAL

Analizar la incidencia de los procesos actuales del área logística en la satisfacción de los clientes de la empresa Hidrosa S.A. para diseñar una propuesta de mejora.

Objetivos Específicos

1. Evaluar los procesos actuales del área logística de la empresa a través de una investigación de campo.
2. Identificar el grado de satisfacción de los clientes mediante el uso de encuestas.
3. Desarrollar una propuesta de mejora en la gestión de logística de la empresa, que permita incrementar la satisfacción de los clientes.

CAPÍTULO I

MODELOS TEÓRICOS DE GESTIÓN LOGÍSTICA

1.1 Marco Referencial

Según Castellanos (2009):

La evolución de la logística se empieza a evidenciar desde mediados de los años cincuenta del siglo XX. La manifestación de la economía estadounidense, principal motor del crecimiento mundial en las décadas de 1950-1960, determinó la concentración de los estudios de manejo de operaciones en métodos cuantitativos que permitieran llevar a cabo operaciones masivas, como el manejo de transporte y todas las estimaciones que la acompañaban. (pág.4)

Según Anaya (2007) su origen procede de la jerga militar, se la empezó a emplear en la primera guerra mundial como función de apoyo para el abastecimiento y control de recursos necesarios para las actividades bélicas.

El mismo autor indica que desde que existió la actividad industrial siempre hubo problemas relacionados con el aprovisionamiento, fabricación, almacenaje y distribución de productos, sin embargo, no existía el concepto de logística como hoy día lo entendemos, la razón fundamental es que no es simplemente una palabra sino una filosofía específica en la forma de gestionar una empresa.

1.2 Marco Teórico

De acuerdo a Casanovas y Cuatrecasas (2011) la situación económica debilitada a consecuencia de la guerra, dio origen a la función logística empresarial. La falta de capital hizo que las compañías se enfocaran hacia la optimización de una rentabilidad económica; de aquí la importancia de minimizar las inversiones totales de capital (inventarios y máquinas) y de reducir costos directos e indirectos de aprovisionamiento, producción y distribución. Por tal motivo, la función logística ha dado respuesta a esta necesidad de ver todas las operaciones entre cliente y proveedor de una forma integradora.

Para Miquel (2008) luego de la década de los 60 y 70 debido al incremento de la demanda y condiciones económicas se fueron ampliando las cadenas de distribución y sus costos, tomando gran importancia aspectos ligados a la logística tales como distribución y la gestión de inventarios. Fueron aumentando las modalidades y variantes tecnológicas de los servicios de transporte, la variedad de los productos y el nivel de servicio exigido por los clientes, con lo que incrementaron rápidamente los costos. Es entonces cuando aparece la logística integrada en la gestión de la cadena de suministro de la empresa para facilitar un eficiente flujo de productos hasta el cliente, de acuerdo a las exigencias de éste.

Para los autores Casanovas y Cuatrecasas (2011):

En los años setenta la incorporación de la logística al mundo empresarial era aún moderada, se demostraba más interés por obtener ingresos que por controlar los costos, sucediendo además fenómenos como la llamada “crisis del petróleo” por lo que se encareció el precio del crudo, los costos de energía, materias primas, los transportes, disminuyó la productividad y crecieron los índices de inflación (pág.14)

Según afirmó Dueñas (2011):

Hay muchos factores que han contribuido al desarrollo y relevancia de la logística en las últimas décadas: la inclusión de la tecnología en las actividades empresariales, la globalización de los mercados, las alianzas internacionales, la reestructuración de las grandes corporaciones, la importancia cada vez más creciente de la satisfacción al cliente, la proliferación de productos o competidores, la progresiva apertura e integración de los mercados mundiales y las presiones del entorno (pág.16)

Tal como se menciona en el párrafo anterior, la globalización, el avance tecnológico, la internacionalización, etc. generan un entorno turbulento que afecta directamente la gestión de las empresas, los cuales pueden afectar el desarrollo de las actividades por tanto las empresas deben estar preparadas para estar en capacidad de controlar los mismos, esto implica afrontar cambios que pueden ocasionar fracaso o éxito en una organización.

1.2.1 Logística empresarial

Según Cuatrecasas (2012) la logística empresarial en la actualidad comprende la planificación, la organización y el control de todas las actividades relacionadas con la obtención, el traslado y el almacenamiento de materiales y productos, desde la adquisición hasta el consumo a través de la organización y como un sistema integrado, incluyendo también todo lo referente a los flujos de información implicados. El objetivo perseguido es la satisfacción de las necesidades y los requerimientos de la demanda de la manera más rápida y eficaz con el menor coste posible.

1.2.2 Importancia y misión de la logística

“La importancia de la logística radica en la necesidad de mejorar el servicio a un cliente, optimizando la fase de mercadeo y transporte al menor costo posible” (Castellanos, 2009, pág. 1)

Cuatrecasas (2012) afirmó que la importancia de la función desempeñada por la logística radica en que la rapidez y eficacia con que pueden organizarse y gestionarse los sistemas productivos. Por ello es conveniente la oportuna coordinación entre los integrantes de la cadena de abastecimiento, sean proveedores, productores o clientes, con los canales de distribución entre ellos.

Para Christopher (2007) la misión de la gestión logística es planificar y coordinar todas esas actividades necesarias para conseguir los niveles deseados de servicio y calidad al menor coste posible, por tanto para tener una gestión logística eficiente que permita coordinar todas sus actividades es necesario contar con una buena cadena de abastecimiento.

1.3 La cadena logística y la cadena de suministro

Para Anaya (2007) en logística es fundamental el concepto *control de flujo* considerando en combinación el de mercancías y el de la información que lo genera, a lo largo de la denominada cadena logística, la cual está ligada íntimamente a la propia organización de la empresa y a lo que se denomina modelo de distribución, o sea las diferentes etapas que tiene que seguir el flujo de materiales. Gráficamente la cadena logística, se podría representar de la siguiente forma:

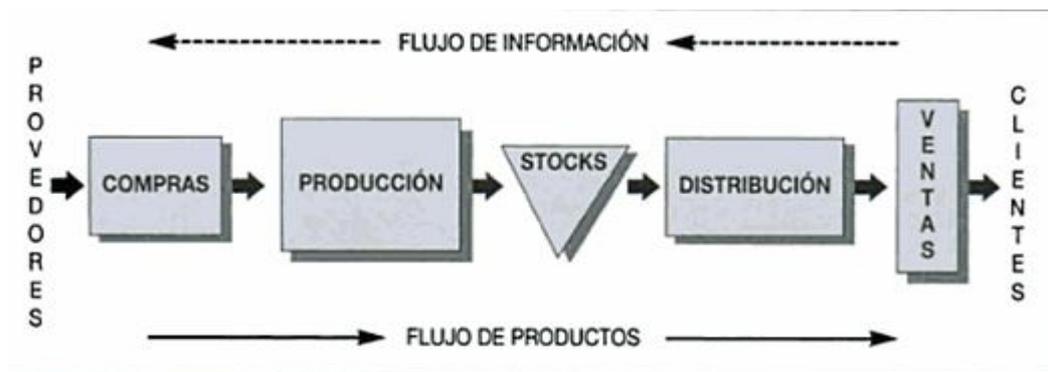


Figura 1

Cadena Logística

Tomado de: Anaya Julio ,2007

Como indicó el autor en el figura 1, el flujo de materiales va desde la fuente de aprovisionamiento (proveedor), hasta el punto de venta (cliente), mientras que la información que genera el referido flujo de material va en sentido contrario, es decir, desde el mercado hasta la fuente de suministro, lo cual implica una fuente de retardo que hay que tener en cuenta para la integración de sistemas de información.

Para distinguir la diferencia entre Cadena de Suministro y Cadena Logística, Anaya y Polanco (2007), comentaron que la diferencia estriba básicamente en que mientras la primera se crea de una forma natural dentro del tejido industrial en el que se desenvuelve la empresa; la llamada Cadena Logística la genera el propio empresario de acuerdo con los objetivos comerciales y logísticos a los que tiene que atender.

Es necesario identificar que canal de distribución integra una cadena logística, por ello, Longenecker (2007) afirmó que un sistema de distribución eficiente es tan importante como un empaque exclusivo, un nombre ingenioso o

una campaña promocional, por lo tanto un canal de distribución es un sistema de sistemas establecidos para guiar el movimiento de un producto.

Para Anaya y Polanco (2007) en la cadena logística interna se distinguen tres ciclos logísticos, cuyo contenido e importancia a efectos de análisis, conviene destacar:

Ciclo de aprovisionamiento: corresponde al proceso relacionado con el abastecimiento de materiales y componentes para ponerlos a la disposición de los diferentes procesos productivos en las fábricas o talleres. La gestión de este ciclo, implica el empleo de un tiempo total (lead-time), compuesto por periodos de revisión de stocks, tramitación burocrática de pedidos, gestión de compras, plazos de entrega de los productos y procesos de recepción y control de calidad, hasta que el material queda almacenado para su consumo o utilización.

El ciclo de producción: empieza con el lanzamiento de las órdenes de fabricación u órdenes de trabajo y termina cuando el producto elaborado se pone a disposición del almacén de productos terminados.

El ciclo de distribución: comprende los procesos de almacenaje y distribución física propiamente dichos. Comienza con la recepción de productos terminados en el almacén, y continua con los procesos de identificación, registro, ubicación, custodia y control, cuya finalidad es que el producto esté disponible en el almacén para la red de ventas.

La cadena de suministro según muestra figura 3 “está compuesta por un grupo de agentes que intervienen desde el abastecimiento de materiales y componentes a las fabricas para la elaboración de un producto determinado hasta que el mismo se sitúa en un punto de venta para su entrega al consumidor final” (Anaya, 2007, pág.23)

Según Chopra y Meindl (2008) la cadena de suministro está formada por todos aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de una solicitud de un cliente. No solo incluye al fabricante y proveedor, sino también a los transportistas, almacenistas, vendedores al detalle e incluso a los mismos clientes.

Para Christopher (2007) el principio básico de la logística JIT es asegurar que todas las actividades de la cadena estén sincronizadas por lo tanto es necesario una pronta identificación de las necesidades y lo más importante es manejar una cultura y disciplina planificadora tanto en la logística como con el aprovisionamiento, esto ayudara mantener una mejor relación con los proveedores y clientes.

Para Bastos (2007) un aprovisionamiento completo y bien organizado es un instrumento de vital importancia para el abaratamiento de costos de gestión al optimizar la rotación y el tamaño medio de stock, también detecta errores y facilita su corrección, ya que atiende a los detalles.

Por esta razón, Christopher (2007) indicó si todas las operaciones relacionadas con los materiales, el almacenaje, su planificación, etc. se gestionan dentro de un mismo marco estratégico de criterios, es mucho más fácil encontrar

el punto medio que permita optimizar el máximo de los recursos de todas las áreas implicadas. Por ello, es necesario tener mayor cuidado en las empresas que no optimizan sus recursos pues de esta manera no estaría utilizando al máximo sus potencialidades.

De acuerdo a Ballou (2004) la selección de una adecuada estrategia logística y de la cadena de suministro requiere algo del mismo proceso creativo necesario para desarrollar una adecuada estrategia corporativa. Los enfoques innovadores en la estrategia logística y en la cadena de suministros pueden representar una ventaja competitiva.

Según Longenecker et al (2006) “La atención que desde hace algún tiempo se centra en la administración de la cadena de suministro, han motivado para que empresas grandes y pequeñas traten de crear un sistema más competitivo que tome en cuenta a los cliente”. (pág.387)

1.3.1 Objetivo de la cadena de suministro

“El objetivo de la cadena de suministro debe ser maximizar el valor total agregado. El valor que una cadena de suministro genera es la diferencia entre lo que vale el producto final para el cliente y los costos en que la cadena de suministro incurre para cumplir con la petición de este.”(Chopra y Meindl, 2008).

1.3.2 Enfoque de los procesos de una cadena de suministro

Para Chopra y Meindl (2008) la cadena de suministros es una secuencia de procesos y flujos que tienen lugar dentro y entre diferentes etapas y se combinan para satisfacer la necesidad que tiene un cliente de un producto.

Según los autores Slone, Dittmann y Mentzer (2012):

Un número pequeño, pero cada vez mayor, de compañías dice que potencia su cadena de suministro para mejorar su capital circulante y su flujo de caja con el objetivo de generar beneficio económico y valor para el accionista. La cadena de suministro no contribuirá a generar beneficio económico si no hay una estrategia de la cadena de suministros”(pág.39).

De acuerdo a los autores mencionados en el párrafo anterior es necesario trabajar con un plan de acción que sirva para poner en marcha una estrategia en la cadena logística, el cual se indica a continuación:

- ✓ Traducir las acciones de cadena de suministro al lenguaje del director general y del consejo de administración.
- ✓ Focalizar la estrategia de la cadena de suministro en la generación de beneficio económico y poner en marcha proyectos de la cadena de suministro que tiren claramente de las palancas del beneficio económico. Comunicar abiertamente dicha estrategia en toda la organización.
- ✓ Utilizar la cadena de suministro no solo para atacar los costos y mejorar la disponibilidad de producto, sino también para contribuir a reducir el capital circulante en todos los frentes. Hacer de la cadena de suministro una fuerza creadora de flujo de caja y una fuerza impulsadora de beneficio económico.

Según Soret Los Santos (2010) la cadena de suministros comprende procesos de planificación estratégica y táctica, así como de planificación operativa y de ejecución. Los cuales se indican a continuación:

A nivel estratégico:

- ✓ Diseño de la red de distribución
- ✓ Planificación y previsión de la demanda
- ✓ Planificación del servicio

A nivel táctico:

- ✓ Programación de la distribución
- ✓ Programación de la producción

A nivel operativo:

- ✓ Gestión de almacenes y manutención
- ✓ Gestión de transporte

A nivel de ejecución:

- ✓ Gestión de inventarios
- ✓ Gestión de pedidos

No obstante, “existen otras actividades que no siendo estrictamente específicas de la logística requieren especial atención, como es la gestión de compras, gestión de materiales o el control de calidad” (Soret Los Santos 2010, pág.55).

La realización de un adecuado diseño del canal de distribución representa en la actualidad un instrumento estratégico para la empresa que le permite

competir en el ámbito local e internacional y le aporta una ventaja competitiva frente a los competidores. Una buena estructura del canal delimita el camino hacia el liderazgo del mercado y el éxito global de la empresa (Rodríguez, 2006 pág.325).

Para realizar una buena previsión de la demanda López (2010) afirma que es fundamental determinar las necesidades de stocks en las empresas, los pasos a seguir a la hora de realizar esta previsión son los siguientes:

- 1.** Seleccionar los artículos de los que se va a hacer la previsión, las previsiones se pueden hacer por referencias, por familias de productos o provisiones globales para todos los productos de la empresa.
- 2.** Determinar el alcance de la previsión. Las previsiones pueden hacerse a corto o largo plazo.
- 3.** Elegir un modelo de previsión. Los modelos pueden ser cualitativos o cuantitativos.
- 4.** Recabar los datos necesarios para la previsión. Para realizar la previsión es preciso contar con los datos históricos de demanda, además de otras variables.
- 5.** Realizar un modelo de previsión. Las previsiones se suelen realizar mediante programas informáticos.
- 6.** Validar el modelo empleado. Una vez realizada la previsión hay que comprobar si el modelo empleado es fiable.

Para Bastos (2007) el proceso de almacenaje incluye una serie de actividades interrelacionadas (gestión de pedidos e inventario, recuperación de mercancías, despacho, etc.)

Según refiere el mismo autor el cross docking es la mercancía que no forma parte del inventario del almacén, sino que entra y vuelve a salir del almacén al tiempo que se preparan los despachos. En cuanto a la gestión de inventario hay que tener en cuenta factores tales como la capacidad de los equipos, sistemas de embalaje, tamaño de los lotes, ritmo productivo, clases de surtido, etc.

1.3.3 Costos logísticos

El control de costos es muy importante dentro de una organización, por ello Bastos (2011) denomina como costos logísticos al gasto total generado por las actividades de mantenimiento logístico. Un costo alto reduce el mercado, sobre todo en un mundo globalizado donde todas las empresas pueden acceder a proveedores de cualquier país. Si el costo es bajo habrá que considerar además factores tales como tiempo, calidad y cantidad (pág.6).

Según este autor existen costos indirectos que producen una pérdida de valor real ya que están asociados a varias situaciones como ejemplo:

- ✓ Utilización de modelos obsoletos que no están adaptados a las nuevas tecnologías.
- ✓ Roturas de stocks y sobre stocks.
- ✓ Manipulaciones que producen deterioros.
- ✓ Disminución de existencias motivadas por robos y por otras causas.
- ✓ Falta de control que repercute en devoluciones excesivas y rectificaciones.

- ✓ Retrasos, urgencias y mala gestión de tiempos.
- ✓ Deficiente organización generadora de conflictos contables.
- ✓ Mala imagen y carencias en la atención al cliente.

1.4 Logística inversa

Solo en el momento en que el cliente queda satisfecho con el producto, puede decirse que la cadena de suministro ha cumplido con sus objetivos, sin embargo tal como indica el autor Sánchez (2008) aún después de esto queda mucho por hacer, es importante que los fabricantes se responsabilicen de los productos al final de su vida útil. La gestión y procesamiento de todos esos productos que se devuelven o que ya terminan su ciclo con el consumidor, es una tarea más que debe desarrollarse de forma óptima haciéndola además en lo posible rentable. Es decir, que la cadena de suministro debe ser eficiente no solo al llevar el producto al consumidor, sino también al devolverlo en el sentido contrario. Todo esto se conoce como Logística Inversa y es un concepto que se está haciendo cada vez más importante en el ámbito empresarial.

Según Bastos (2007) los objetivos básicos de la logística inversa pueden resumirse en los siguientes pasos:

- ✓ Gestión de compras
- ✓ Retirada de mercancía
- ✓ Clasificación de productos
- ✓ Devolución
- ✓ Reutilización o destrucción
- ✓ Ingeniería de producto

- ✓ Reciclaje

1.5 La logística como parte de la cadena de valor

Según afirmó Porter (2009) la cadena de valor es una herramienta que sirve para identificar aquellas actividades que agregan el valor ofrecido, al examinar las actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potencial.

Como indicó el autor Dueñas (2011):

Cada una de las partes de la cadena logística, deberá ser tratada como un mecanismo de creación de valor y es a través de la logística es que las empresas pueden crearlo, tanto con un enfoque hacia los clientes como para sus accionistas por cuanto pueden aumentar su cuota de mercado y por ende sus beneficios". (pág. 17)

Para Mauleón (2007) la gestión de todos los procesos logísticos ayuda a proporcionar a las empresas una ventaja competitiva, identificando que esta constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una organización además de ser un factor diferencial en las características de una empresa, un producto o servicio que los clientes o consumidores perciben como único o determinante.

De acuerdo a Sánchez (2008):

La cadena de valor es una herramienta para la evaluación de la competitividad de la empresa en dos sentidos: por un lado, nos guía en la realización del análisis de valor añadido y por otro lado, nos ayuda a

obtener los resultados de negocio de la empresa. En el marco del análisis añadido, la cadena de valor nos permite desagregar las operaciones de la empresa en actividades, de forma que se facilite el estudio de costes implicados y se exponga la contribución de cada una de ellas al valor total del negocio. Asignando costos operativos y los activos de una empresa a cada una de las actividades de la cadena de valor.

Porter (2009) afirmó que para obtener una buena gestión logística en una organización es necesario la coordinación de todas estas actividades y de la buena utilización de los recursos para poder generar una ventaja competitiva no solo a través de la eficiencia en los costos sino en la generación del valor obteniendo siempre la preferencia por parte de los clientes y por consiguiente logrando un sostenimiento en el mercado.

Según se indica en figura 4, los seis requisitos principales de una estrategia exitosa de la cadena de valor son:

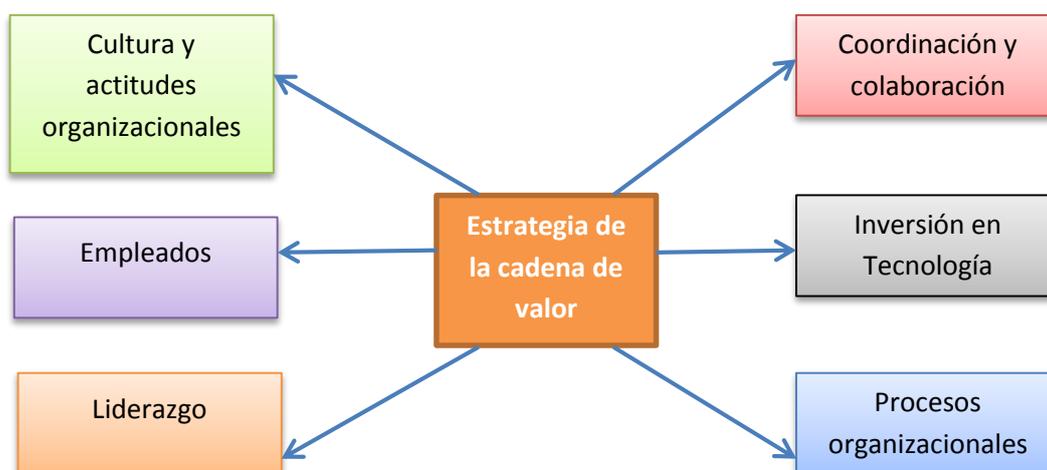


Figura 4

Requisitos principales de una estrategia exitosa de la cadena de valor.

Tomado de: Robbins Stephen y Mary Coulter (2010)

- ✓ **Coordinación y colaboración:** para que la cadena de valor logre su objetivo de satisfacer y exceder las necesidades y deseos de los clientes, debe haber una relación de colaboración entre todos los participantes de la cadena. Cada socio debe identificar cosas que probablemente ellos no valoran, pero que los clientes si, y compartir información y ser flexibles en términos de quién hace qué en la cadena de valor, son pasos importantes para generar coordinación y colaboración.
- ✓ **Inversión en Tecnología:** la administración exitosa de la cadena de valor no es posible sin una inversión importante en tecnología de la información. Sin embargo, la recompensa a esta inversión es que la tecnología de la información puede utilizarse para reestructurar la cadena de valor para servir mejor a los usuarios finales.
- ✓ **Procesos organizacionales:** La administración de la cadena de valor cambia radicalmente los procesos organizacionales, es decir, la forma en que se hace el trabajo. Cuando los gerentes deciden administrar las operaciones a través de la administración de la cadena de valor, los antiguos procesos ya no son adecuados. Todos los procesos organizacionales deben ser evaluados exhaustivamente de principio a fin, para ver donde se agrega valor, las actividades que no agreguen valor deben eliminarse.
- ✓ **Liderazgo:** La administración exitosa de la cadena de valor no es posible sin un liderazgo firme y comprometido. Desde los niveles más altos hasta los más bajos, los gerentes deben apoyar, facilitar y promover la implementación y la práctica continua de la administración de la cadena de

valor. Los gerentes deben comprometerse seriamente para identificar qué es el valor, cómo se proporciona dicho valor de la mejor forma y que tan exitosos han sido esos esfuerzos, Una cultura en que todos los esfuerzos están enfocados en entregar un excelente valor al cliente no es posible sin un serio compromiso de parte de los líderes de la organización.

- ✓ **Empleados y Recursos Humanos:** Sin empleados no se producirían bienes o se darían servicios; de hecho, no existirían esfuerzos organizados en busca de objetivos comunes. No es de sorprender que los empleados desempeñen un rol importante en la administración de la cadena de valor. Los tres requisitos principales de los recursos humanos para la administración de la cadena de valor son: enfoques flexibles para para el diseño de puestos, procesos eficaces de contratación y capacitación humana.
- ✓ **Cultura y actitudes organizacionales:** a partir de una amplia descripción de la administración de la cadena de valor, probablemente infiera el tipo de cultura organizacional que apoyará una implementación exitosa. Dichas actitudes culturales incluyen la participación, colaboración, apertura, flexibilidad, respeto mutuo y confianza. Y estas actitudes incluyen no solo a los socios internos de la cadena de valor sino que también a los socios externos.

1.6 Retos del mercado y problemática actual

Para Sánchez (2008) los principales retos que deben afrontar las compañías y que las sitúa en un entorno cada vez más competitivos son:

- ✓ Maduración de los mercados
- ✓ Mercados cada vez más caprichosos e impredecibles

- ✓ Globalización: ampliación de mercados
- ✓ Mayor exigencia de los clientes tanto en producto como en servicio

Estos retos unidos a los problemas de la cadena de suministros, como los altos niveles de inventarios, niveles de servicio alejados de los deseados, márgenes decrecientes, demuestran que la óptima gestión en la cadena logística puede situar a las compañías en un posicionamiento aventajado respecto a los competidores.

1.7 Tendencias innovadoras para la competitividad

De acuerdo a Soret los Santos (2010) es imprescindible una mentalidad y actitud abierta ante las nuevas técnicas de organización como primeros pasos hacia la simplificación y automatización de las operaciones. Las variables en juego se derivan de la relación entre exigencias de:

- ✓ Mercados y productos
- ✓ Producción y logística
- ✓ Recursos humanos

Según indica el mismo autor:

La diversificación de productos y formas de envase puede ocasionar el incremento de las roturas de stock y el aumento en los plazos de entrega. Y no es solución fabricar más y almacenar. La tendencia general mundial es la reducción de existencias mediante la planificación y gestión integrada del aprovisionamiento, producción y distribución, con el objeto de minimizar

costos totales, pero satisfaciendo la demanda en plazos cada vez más reducidos” (pág.43)

1.8 Servicio al cliente

Para Bastos (2007) sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa, no podrá existir un desarrollo comercial sostenible ya que, en gran medida, el éxito financiero proviene del aumento de las ventas y éstas a su vez, dependen de las preferencias, necesidades e intereses de los clientes. En logística el servicio al cliente supone que se cumplan una serie de requisitos:

- ✓ **Confianza:** en un proceso en el que intervienen muchas personas y organizaciones, el cliente necesita creer y confiar en los resultados. En este aspecto es de vital importancia dar a conocer al cliente los nexos que conforman la totalidad de la cadena de distribución, a fin de poder exigir responsabilidades.
- ✓ **Flexibilidad:** un sistema logístico rígido no permite atender a las variaciones de demanda (estacionalidad, incremento de volumen, etc. Es por ello que las organizaciones empresariales toman conciencia de la importancia que este requisito tiene en la eficiencia global.
- ✓ **Calidad:** resulta imprescindible cumplir el requisito de homogeneidad, es decir unidad de acción. Es necesario no descuidar ninguna de las etapas del proceso, ni dar prioridad a unas en detrimento de las otras.
- ✓ **Certeza:** el cliente necesita saber que la mercadería llegará a su destino, aunque no siempre llegue en el tiempo previsto, por lo que es necesario poner a su disposición mecanismos de información.

- ✓ **Exigencia:** es necesario no acomodarse en la forma de hacer las cosas y establecer objetivos de mejora permanentemente, como por ejemplo, mejorar los costos, la relación con los proveedores, el transporte y la administración del negocio.

El servicio al cliente implica además:

- ✓ La existencia de una organización logística formal conocida.
- ✓ La orientación al cliente
- ✓ La externalización de actividades
- ✓ La presencia de estrategias coordinadas entre empresas que faciliten las transacciones.
- ✓ Manejo de sistemas de información, que permita decidir con rapidez.

Por otra parte, indica Bastos (2007) que el servicio al cliente implica el análisis de procesos internos del negocio, que se pueden clasificar en tres tipos:

1. Procesos de innovación: productos nuevos, patentados, etc.
2. Procesos de operaciones: análisis de calidad y reingeniería, costes, tiempos, etc.
3. Procesos de postventa: costos de reparaciones, tiempo de respuesta, etc.

1.9 Marco Conceptual

Los siguientes conceptos están relacionados con el tema de investigación:

Logística: “la logística puede definirse como la ciencia que estudia como las mercancías, las personas o la información superan la distancia en forma eficiente (Robusté, 2005, pág. 13)

Gestión Logística: “es la que se basa en un control proactivo del flujo de materiales, utilizando mecanismos apropiados de adaptación de las capacidades” (Tejero y Martin, 2007)

Demanda: “es la cantidad de bienes y servicios que los consumidores están dispuestos a adquirir en una condición y en un periodo concreto” (Bastos, 2007, pág.8)

Globalización: “es cuando las empresas desarrollan sus operaciones a escala mundial, gracias al internet, nuevas tecnologías de información y supresión de algunas fronteras” (Miquel, 2008, pág.437)

Aprovisionamiento: “es una operación logística que consiste en asegurar el abastecimiento de mercancías (stock) en una tienda para evitar así incomodar a los clientes, deberá ser constante y habrá de hacerse en las mejores condiciones, a fin de cumplir con los objetivos del negocio.” (Bastos, 2007, pág.7)

Inventario: “es una relación detallada de los materiales, producto, mercancías, que tiene la empresa almacenada y clasificados según su categoría” (Escudero, 2009, pág.220)

Rotación: “es el ritmo en que las existencias de un producto se renuevan en un periodo de tiempo determinado” (Bastos, 2007, pág.8)

Just in Time (Sistema Justo a Tiempo) “es una filosofía industrial cuyo fin primordial es la eliminación de costos mediante la supresión de todos los elementos innecesarios en el proceso de producción, desde las compras hasta la distribución” (Anaya, 2007, pág.116)

Ventaja Competitiva: “es ofrecer una propuesta de valor única a partir de una cadena de producción de valor adaptada, lo que implica un sistema de contrapartidas diferente al de los rivales, y en el que existe un ajuste entre numerosas actividades que pasan a fortalecerse unas con otras.” (Porter, 2009, pág.12)

Cadena de suministro: “es la unión de todas las empresas que participan en la producción, distribución, almacenamiento y comercialización de un producto, es decir integran todas las empresas que hacen posible que un producto salga al mercado” (Miquel, 2008, pág.435)

Almacén: “es el local comercial destinado al almacenaje de bienes o sea un espacio físico, en que depositan materias primas, productos semielaborados y terminados, a la espera de ser transferidos a otro eslabón de la cadena de suministros” (Bastos, 2007, pág.10)

Una vez mencionado el enfoque conceptual, se tendrá una idea más clara de todos los aspectos relacionados a la gestión logística y la propuesta de valor que debe tener una empresa que marque la diferencia y que le permita permanecer con éxito en el mercado.

:

CAPITULO II

DESCRIPCION GENERAL DE LA EMPRESA HIDROSA S.A.

2.1 Antecedentes empresa

Hidrosa S.A. fue creada en 1987 y forma parte de Grupo Industrial Graiman , su objetivo es comercializar en la zona costa los productos que fabrica Grupo Industrial Graiman, como son: cerámica, porcelanato, productos de acero como planchas, techos, perfiles, tuberías entre otros.

En sus inicios Hidrosa se dedicaba íntegramente a la distribución de los productos de acero que fabricaba una de las empresas del Grupo, Tubería Galvanizada Ecuatoriana Tugalt S.A., tan solo contaba con cuatro distribuidores. Con el pasar de los años las expectativas del Grupo fueron creciendo, naciendo una nueva empresa Ceramics Graiman , la cual fabrica pisos y paredes cerámicos , está ubicada en Cuenca , ciudad cerámica por excelencia ya que en sus alrededores albergan suelos ricos en arcillas, feldespatos y caolines, lo cual le permite a esta empresa contar con materias primas propias para la fabricación de sus productos.

Actualmente la empresa Hidrosa S.A. cuenta con 100 distribuidores en toda la zona costa y 5 locales de ventas propios en la ciudad de Guayaquil que atienden al cliente final, adicionalmente atiende al canal de proyectos y ferretero.

Como parte de su gestión Hidrosa complementa su oferta de productos con líneas de acabados para la construcción, que son directamente importados desde Perú, Estados Unidos, Uruguay y España.

Ubicada en el corazón comercial del país, es una fuente generadora de nuevas ideas y ofrece a sus clientes sistemas constructivos y asesoramiento en decoración y creación de ambientes y la garantía de calidad de los productos que comercializa.

Debido al crecimiento del negocio en los últimos años es necesario mejorar el sistema de gestión logística en esta empresa, se planteará una propuesta de mejora en esta área, lo cual es objeto de este estudio.

2.2 Misión, visión, objetivos, valores corporativos

Misión: agregar valor a los productos fabricados por el Grupo Industrial Graiman y comercializarlos de una manera rentable e integrada, brindando calidad de servicio, asesoría técnica y productos complementarios en canales propios y distribuidores.

Visión: atender de manera integrada las necesidades de nuestros clientes en materiales de construcción y acabados, a través de canales propios y distribuidores en la zona costa. Nos vemos siendo un motor de generación de nuevas ideas, productos y sistemas constructivos que agreguen valor a los negocios de Grupo Industrial Graiman.

Objetivos: los objetivos de la empresa son los siguientes:

- ✓ Perdurar en el tiempo

- ✓ Liderazgo
- ✓ Rentabilidad

Valores Corporativos: los valores corporativos son los siguientes:

- ✓ Pertenencia al Grupo
- ✓ Desarrollo humano
- ✓ Responsabilidad social
- ✓ Reinversión y generación de riquezas
- ✓ Calidad del producto
- ✓ Servicio al cliente

Su filosofía corporativa está dada por los siguientes puntos:

- ✓ **Satisfacción al cliente:** investigando permanentemente las necesidades de nuestros clientes y específicamente el uso que le dan a nuestros productos con el fin de satisfacer sus exigencias.
- ✓ **Productos conformes con normas nacionales e internacionales:** comercializar productos con altos estándares de calidad, asegurándonos que cumplan con normas nacionales e internacionales.
- ✓ **Colaboradores confiables:** mantener un grupo humano con capacidad técnica, promover el cumplimiento de principios éticos.
- ✓ **Mejoramiento continuo:** mejorar continuamente los procesos empleando tecnología moderna y material que cumplan los requisitos necesarios.

2.3 Productos que comercializa: los productos que comercializa Hidrosa, están dirigidos al sector de la construcción a un mercado de clase media, media alta y alta.

Tabla 1

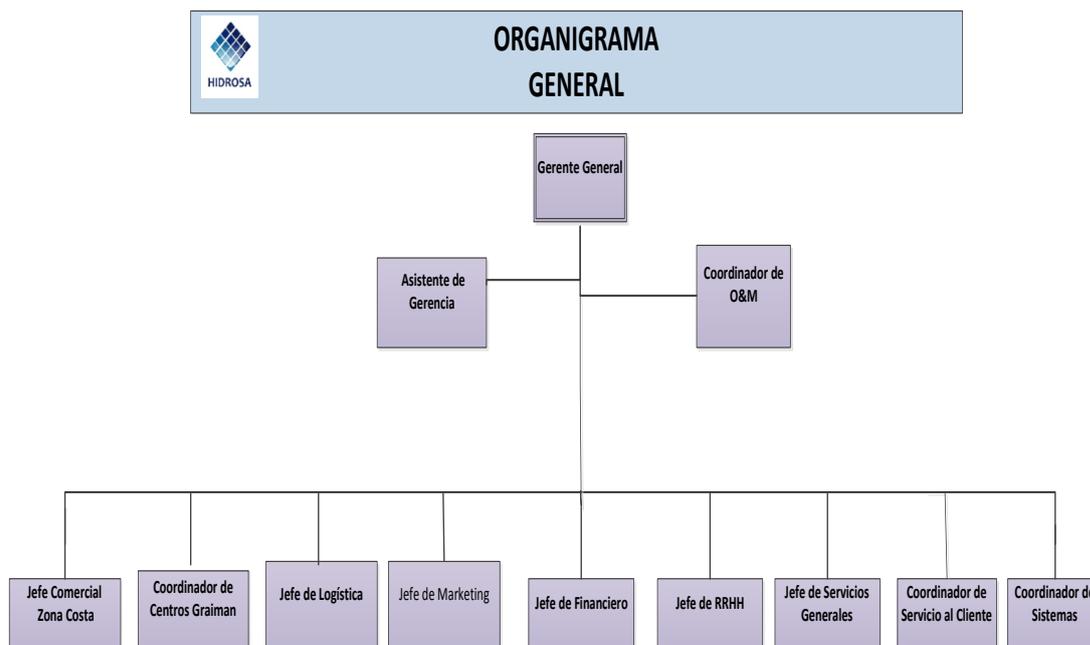
Productos comercializados por Hidrosa S.A.

PRODUCTOS	LINEA
Cerámica, porcelanato	Graiman
Sanitarios, lavamanos, griferías	Vainsa
Tinas, hidromasajes	Avalon
Fregaderos	Record
Herramientas para la construcción	Rubí
Productos de acero	Tugalt

Tomado de: Hidrosa S.A

2.4 Estructura de la empresa:

El personal de la empresa Hidrosa está constituido por 122 empleados, distribuidos de la siguiente manera:



- ✓ Gerente General 1
- ✓ Jefes de Área (Comité Ejecutivo) 9
- ✓ Personal del área comercial 44
- ✓ Personal de logística 38
- ✓ Personal administrativo y financiero 30

A continuación se describen brevemente las funciones de cada departamento:

Gerencia General: su función es asegurar el cumplimiento de la Misión de la empresa.

El área comercial está clasificada por Ventas a Distribuidores, proyectos, canal ferretero y ventas al cliente final a través de los centros propios.

Ventas a Distribuidores, proyectos y canal ferretero: su función es comercializar íntegramente los productos de Graiman Tugalt y complementarios.

Centros propios: comercializar los productos Graiman y productos complementarios a clientes finales, brindando asesoría en el diseño de ambientes, pueden atender también a constructoras que requieran comprar estos productos.

Logística: su función es asegurar el abastecimiento eficaz a los clientes internos y externos, con los productos requeridos para la venta y almacenarlos en óptimas condiciones. Adicionalmente, realizar las entregas de materiales adquiridos por los clientes y distribuidores en los lugares que ellos indiquen y en el tiempo establecido.

Áreas de soporte:

Marketing: su función es desarrollar propuestas comerciales y consensos que permitan generar más clientes potenciales a través de:

- ✓ Comunicación efectiva con canales
- ✓ Manejo de merchandising, promociones y publicidad en medios
- ✓ Proveer información para identificar clientes y proveedores adecuados.
- ✓ Solucionar problemas que afectan a la venta.
- ✓ Implementar promociones y publicidad para atraer más clientes

Financiero: sus funciones son:

- ✓ Controlar de manera sistemática los ingresos y egresos de la compañía que permitan cumplir oportunamente con los compromisos programados; así como mantener informada de manera oportuna y precisa a la Gerencia General sobre la situación financiera, uso de activos y recursos de la empresa.

- ✓ Mantener actualizada la información financiera y contable que permita a la Dirección tomar decisiones oportunas y correctas, cumpliendo con las obligaciones que exijan los organismos de control.
- ✓ Crear las condiciones crediticias que permitan al área comercial el cumplimiento de las ventas y recuperar oportunamente los valores de cartera dentro de los plazos entre la compañía y el cliente.
- ✓ Asegurar que las políticas y procedimientos de crédito, financiero, logística y activos se cumplan.

Tal como se menciona previamente en la filosofía corporativa de la empresa Hidrosa S.A. tanto la atención al cliente como la mejora continua son puntos esenciales en donde siempre se debe invertir, para lo cual la empresa cuenta con liquidez necesaria que ayuden a realizar cambios o actualización en tecnología, capacitación constante a sus colaboradores, etc.

Recursos Humanos: su función es administrar, coordinar, ejecutar y controlar los requerimientos de personal y su selección, salarios y beneficios, programas de capacitación, su correspondiente evaluación y otros, de acuerdo a las políticas y procedimientos acordados por la Dirección.

Sistemas: ayuda a facilitar el cumplimiento de las tareas de cada departamento que requiere soporte tecnológico, brindándoles oportunamente herramientas eficientes para la ejecución de sus actividades.

Servicio al Cliente: su función es asegurar que los clientes estén satisfechos con los productos adquiridos, para lo cual deberá proveer:

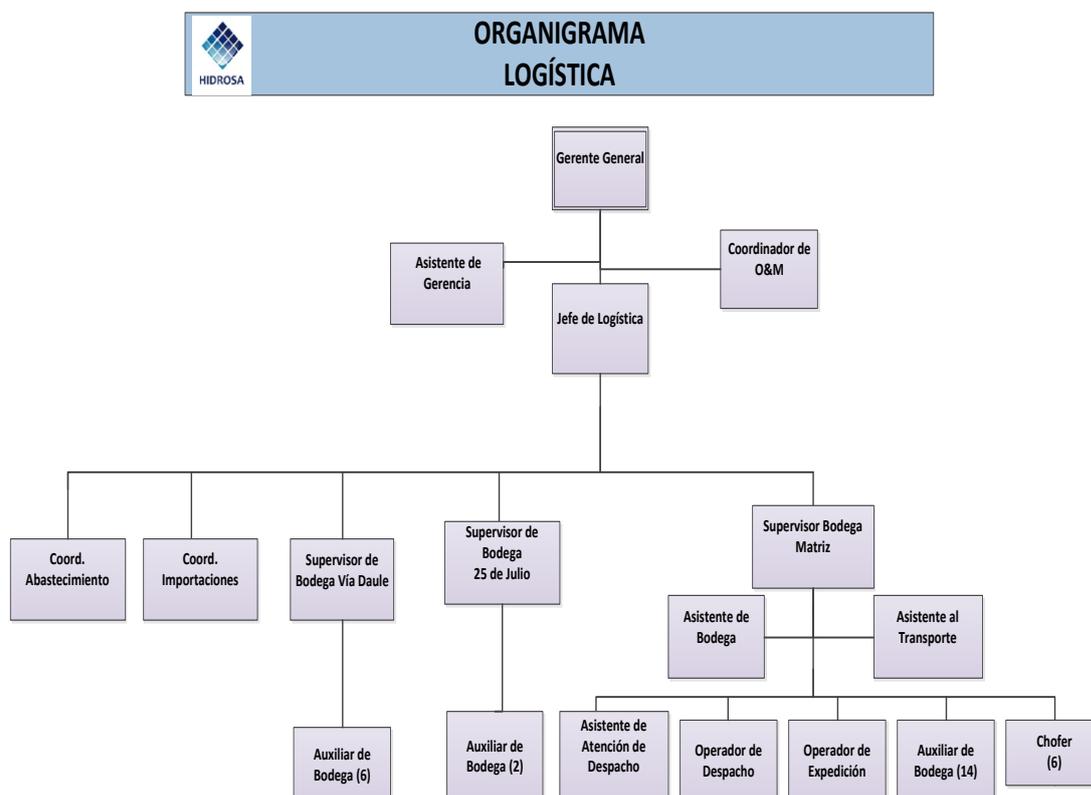
- ✓ Servicio preventivo: revisión del producto antes de la venta
- ✓ Servicio correctivo: atención a reclamo reportado

- ✓ Servicio Post Venta: inspección y fiscalización en obras
- ✓ Servicio Formativo: capacitación a clientes internos y externos.

Servicios generales: adquirir activos, suministros, contratar y proveer servicios de mantenimiento de edificios, equipos, infraestructura, limpieza, instalaciones y sistemas eléctricos, mantener los permisos de funcionamiento al día.

Organigrama del área logística:

El área de logística está a cargo de la coordinación de abastecimiento, importaciones, supervisión de bodegas y coordinación de transporte.



2.5 Competencia:

Es necesario conocer a la competencia para poder determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades, así como sus políticas y estratégicas basadas en: producto, precio, distribución, promoción y servicio.

Los principales competidores de Hidrosa a nivel de todas las líneas de sus productos son:

- ✓ Kerámicos
- ✓ Ecuacerámica
- ✓ Novacero
- ✓ Ipac
- ✓ FV

2.6 Análisis PEST

“El análisis PEST consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos fuera de control de la empresa pero que pueden afectar a su desarrollo futuro” (Martínez y Milla, 2012, pág. 34)

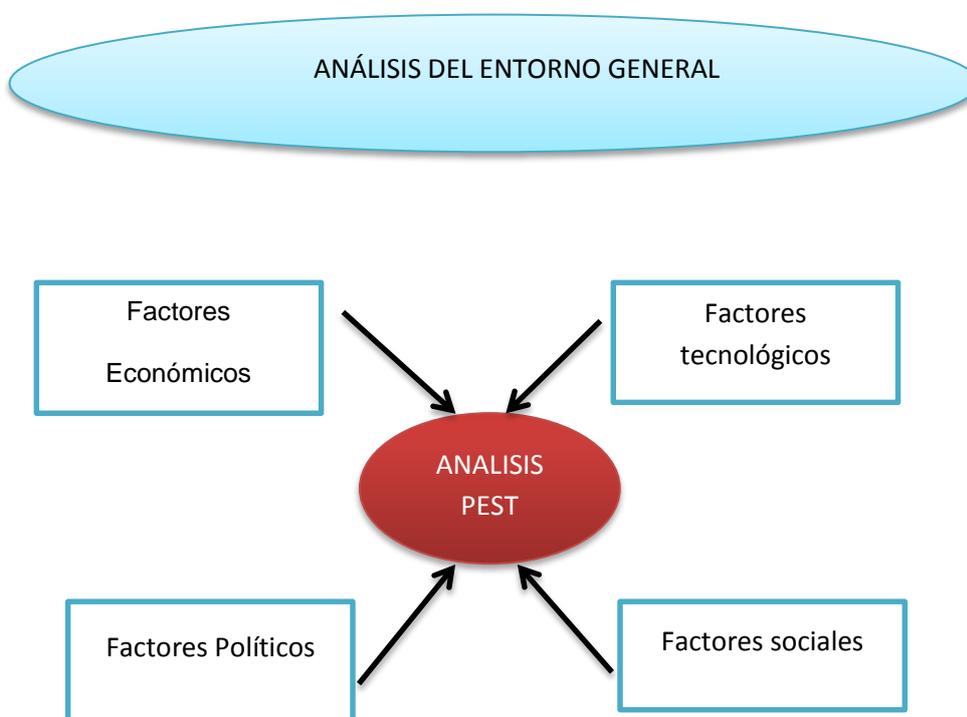


Figura 5

Análisis PEST

El análisis PEST como muestra figura 5, mide el mercado y el factor potencial de una empresa según factores externos tales como: políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

Este análisis contribuye para la matriz FODA ya que se pueden encontrar conclusiones importantes sobre la situación externa, es decir oportunidades y amenazas a las que está expuesta la empresa.

Factores Políticos:

- ✓ Impuestos
- ✓ Leyes de protección al consumidor
- ✓ Estabilidad política del Gobierno

Factores económicos:

- ✓ Crecimiento económico del país
- ✓ Reforma fiscal
- ✓ Política monetaria y de tasas de interés

Factores sociales:

- ✓ Cambios en el estilo de vida de las personas
- ✓ Incremento de desempleo

Factores Tecnológicos:

- ✓ Cambios en tecnología en sistemas de información.

2.7 Análisis FODA:

- ✓ Disponibilidad de recursos económicos para nuevos proyectos o mejoras
- ✓ Conocimiento del mercado
- ✓ Organización con estructura definida

Oportunidades:

- ✓ Alianzas estratégicas con proveedores locales y exterior
- ✓ Posicionamiento en el mercado
- ✓ Desarrollo de nuevos mercados
- ✓ Avances tecnológicos

Debilidades:

- ✓ Falta de planificación estratégica alineada a objetivos corporativos
- ✓ Algunos procesos en el área logística son manuales
- ✓ Inconvenientes en tiempos de espera en atención a clientes en área de despachos

Amenazas:

- ✓ Nuevas ordenanzas municipales sobre ingreso de vehículos en horarios específicos.
- ✓ Pérdida de confianza de nuestros clientes por mal servicio
- ✓ Competencia agresiva
- ✓ Avances en Tecnología

Es de vital importancia contar con un mejoramiento continuo, el cual ayudará a la empresa Hidrosa S.A. a adaptarse a los cambios que existan en su ambiente interno (debilidades) y en su ambiente externo (amenazas).

Su diagnóstico actual, como muestra el análisis FODA, indica que en su ambiente interno hay que realizar cambios en cuanto a establecer una estrategia que este alineada a los objetivos corporativos, actualización de sistemas de información que agilicen los procesos y se obtenga información más detallada para su análisis.

En su ambiente externo, cambios en las ordenanzas municipales pueden generar inconvenientes en los despachos a clientes dentro de la ciudad, retrasos por demoras en proceso de alistamiento de pedidos debido a falta de un sistema adecuado, contribuye a la pérdida de confianza de nuestros clientes, lo cual es aprovechado por la competencia.

2.8 Gestión logística

Para realizar un diagnóstico de la gestión logística en la empresa Hidrosa S.A. es necesario revisar los procesos que se realizan, para ello es necesario dividir estos procesos en:

- ✓ Logística Interna : relación Proveedor-Fábrica
- ✓ Logística externa: atención a los diferentes canales de venta:
distribuidores, proyectos, ferretero y cliente final.

2.8.1 Logística Interna

Este proceso inicia a través de un requerimiento de productos por parte del área comercial, quienes a su vez deben cumplir un presupuesto de ventas mensual y algunos requerimientos puntuales de productos que se presentan en el día a día.

Una vez recibido el pedido a través del departamento de abastecimiento se realiza un análisis de stocks de productos que se disponen en las bodegas y en base al plan de producción de nuestros proveedores, se procede a enviar este nuevo requerimiento para la fabricación de estos productos.

El abastecimiento de productos se lo realiza según el producto y se estima para un periodo de ventas de 3 meses aproximadamente si son proveedores locales. Para el abastecimiento para productos importados se realiza el mismo proceso anterior pero con una diferencia en el tiempo que se toma en llegar la mercadería al país, el cual se suma al tiempo que se requiere para abastecimiento, por ejemplo para productos importados de China se toma el periodo de preparación de los productos más 2 meses y medio que puede durar aproximadamente hasta que lleguen los productos al puerto.

Una vez que llegan los productos locales y exteriores, luego de proceso de retiro de la aduana en el caso de productos importados, se hace el ingreso a las bodegas, mediante ubicaciones destinadas para cada uno de ellos.

2.8.2 Logística externa:

La logística externa empieza a través de una nota de pedido a través del sistema de parte del área de ventas para atender un requerimiento para un

cliente sea este distribuidor, cliente de proyectos, canal ferretero o atención al cliente final.

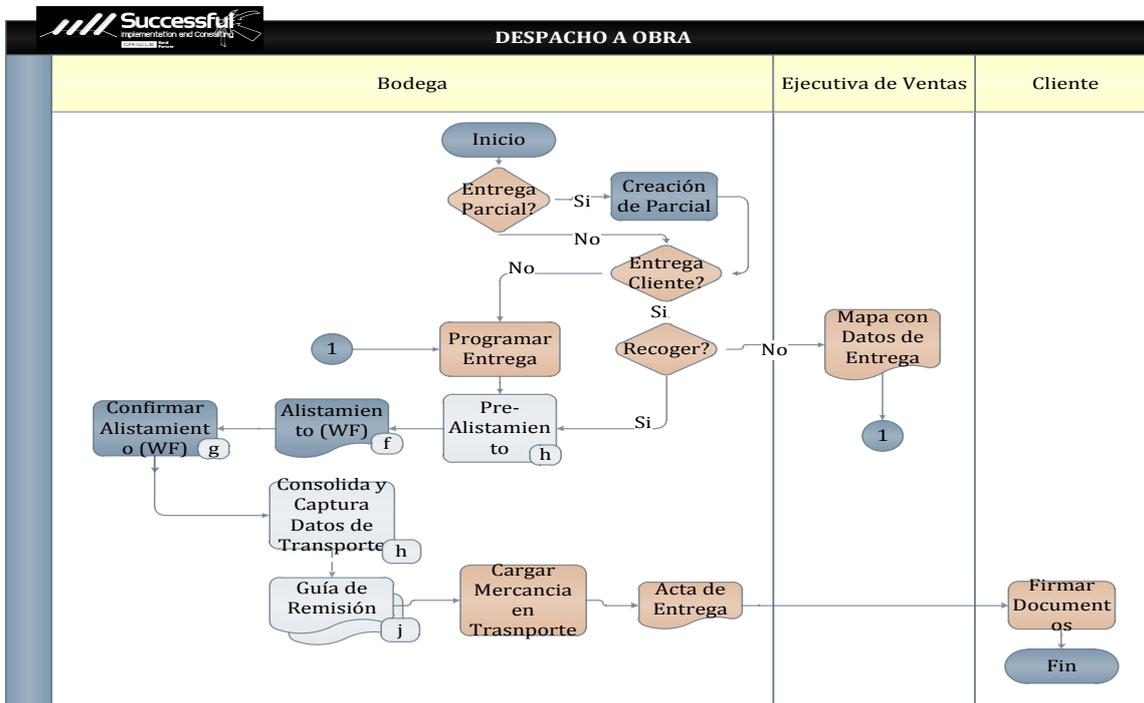
El área de bodega recibe este pedido y realiza el alistamiento de los productos, previo a la confirmación de disponibilidad en stock del mismo, luego de la confirmación se procede a la descarga del inventario. Todo este proceso y control se lo realiza en forma manual, lo cual conlleva a errores y demoras en la atención al cliente, por tanto es necesario una mejora en este proceso.

El retiro de los pedidos para clientes finales se lo realiza en el momento que realiza la compra si el cliente decide llevarse los productos, caso contrario se le hace llegar en un periodo previamente establecido con el cliente que puede ser hasta después de 48 horas de realizada la compra.

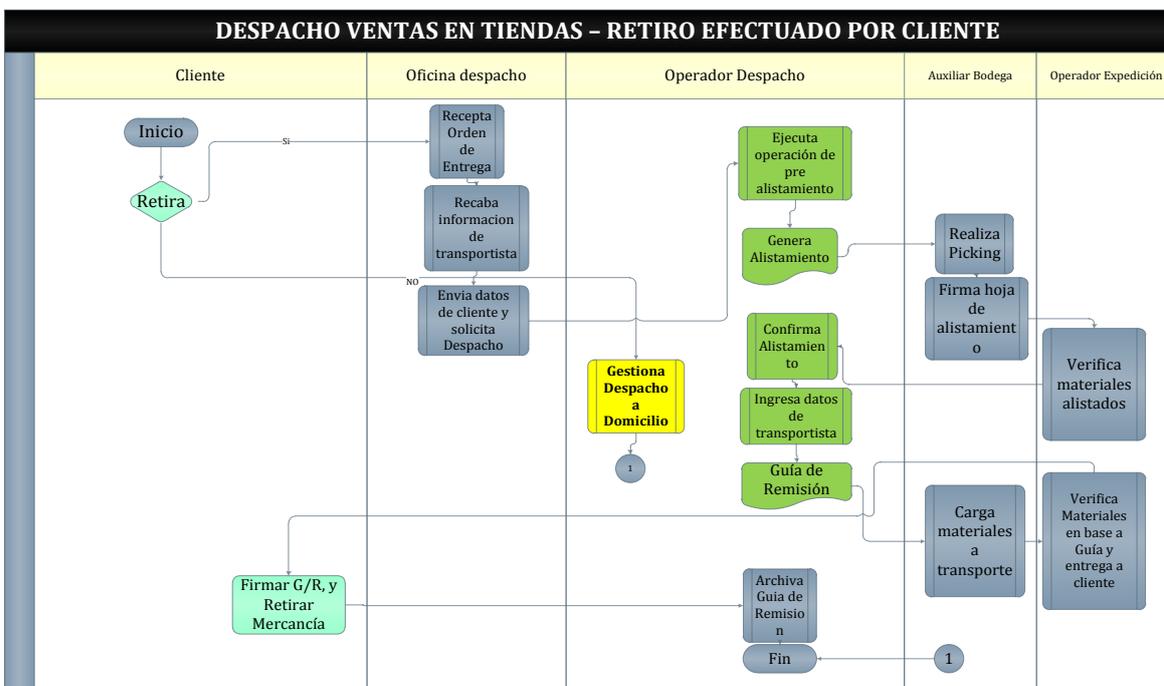
El retiro de productos para distribuidores locales se lo hace en horarios establecidos para cada distribuidor y para los distribuidores de provincia, el departamento de coordinación de transporte realiza la programación de entrega de estos productos ya sea a través de vehículos propios o a través de la contratación de transporte.

A continuación se puede visualizar flujograma de dos de los procesos relacionados con el área de logística:

Flujograma de proceso de despacho de productos a obra



Flujograma de proceso en retiros de productos efectuados por cliente



CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Planteamiento del Problema

En la actualidad las empresas que cuentan con una adecuada gestión en el área logística que sea capaz de adaptarse a la globalización de los mercados, satisfacer las exigencias de los clientes, mejorar su rentabilidad y asegurar su permanencia en el mercado, deben contar con un plan de mejoramiento continuo a través de la revisión de los procesos, los cuales deben modificarse permanentemente según las tendencias actuales.

Conociendo el gran impacto que tiene la logística en la ejecución de su actividad y en la obtención de una ventaja competitiva, el objeto de estudio de la presente investigación fue revisar los procesos logísticos actuales que están generando retrasos en los despachos de productos, que están afectando la satisfacción de los clientes. Para ello se diseñó una metodología apropiada, respaldada por el desarrollo de un marco teórico referencial que ayudó a identificar las falencias en el área logística y de este modo preparar una propuesta de mejora en los procesos, orientado al cumplimiento de objetivos de la organización y mejoras en la atención al cliente.

3.2 Métodos y tipos de investigación

La presente tesis se desarrolló con enfoque cualitativo y cuantitativo, se utilizó el método deductivo porque la investigación parte de lo general a lo particular, permitiendo conocer la percepción general de los clientes de la

empresa para luego plantear las posibles soluciones al problema planteado. “Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares” (Bernal, 2006, pág.56)

Según indicó el mismo autor:

Otra forma de caracterizar métodos de investigación es la concepción de métodos cimentada en las distintas concepciones de la realidad social, en el método de conocerla científicamente y en el uso de herramientas metodológicas que se emplean para analizarla. Desde esta concepción, el método cuantitativo o método tradicional se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente el problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas, este método tiende a generalizar y normalizar resultados. El método cualitativo o método no tradicional se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social.

Los tipos de investigación aplicados en el desarrollo de esta investigación fueron:

Investigación descriptiva:

Porque se revisarán los diferentes procesos del área logística que son objetos de estudio de la empresa Hidrosa S.A. Para Tamayo (2004) este tipo de investigación comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la

naturaleza actual, trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta.

Investigación de campo:

Se obtuvo información para esta tesis directamente desde el área de logística de la empresa Hidrosa S.A., conociendo los procesos actuales y sus falencias lo cual nos ayudó a realizar un planteamiento de mejora en la gestión de operaciones en esta área.

Investigación bibliográfica:

La información bibliográfica obtenida generó su gran aporte al fundamento teórico de esta investigación.

3.3 Alcance de la Investigación

El desarrollo de mejora en los procesos logísticos se realizará inicialmente en la bodega principal de las oficinas ubicadas en la Av. Juan Tanca Marengo, tomando las mejores prácticas cuando se realice esta implementación, posteriormente se podrá aplicar en las otras bodegas.

3.4 Variables de la investigación y sus dimensiones

Para el desarrollo de esta investigación se identificaron las siguientes variables con sus dimensiones para el análisis del problema planteado, con el objeto de obtener los resultados y luego de su análisis realizar la propuesta de mejora en los procesos de gestión logística de la empresa.

Variable independiente: procesos logísticos

Dimensiones:

- ✓ Atención del personal de despacho
- ✓ Imagen del personal de despacho
- ✓ Entrega de productos de acuerdo a lo facturado
- ✓ Tiempo de entrega en área de despacho
- ✓ Tiempo de entrega en obra
- ✓ Mercadería completa
- ✓ Productos en buen estado
- ✓ Errores de despacho

Variable Dependiente: satisfacción del cliente

Dimensión: es la percepción del servicio recibido por el cliente final de la empresa Hidrosa S.A en los despachos realizados desde su bodega y en la entrega de productos en obra.

3.5 Diseño de la investigación

Una vez construido el marco conceptual y luego de definir el enfoque y tipos de investigación que se adoptaron en este estudio, es necesario plantear un diseño de investigación. Según Gómez (2006) el término “diseño” se refiere a un plan o estrategia concebida para obtener información que se desee, es decir, es el plan de acción a seguir en el trabajo de campo.

3.5.1 Población

Para Sábado (2009) una población es el conjunto de todos los individuos que cumplen ciertas propiedades y de quien desea estudiar ciertos datos, mientras que la muestra es una parte o un subconjunto de la población en el que

se observa la situación a estudiar y de donde sacaremos unas conclusiones generalizadas de toda la población.

Como se menciona en el capítulo anterior, la empresa Hidrosa S.A. tiene varios canales para la venta de sus productos, como son: distribuidores, ferreteros, proyectos tiendas propias. Para esta investigación se escogió como población objeto los clientes de una de las tiendas propias de la empresa.

Población tienda Centro Graiman Norte: 304 clientes

3.5.2 Muestra

La muestra es un grupo de personas que se extrae de la población y de los cuales se obtiene los datos pertinentes que ayudan a confirmar la hipótesis de la investigación.

Cálculo de la muestra:

Para el cálculo de la muestra se realiza mediante la aplicación de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Npq}{\frac{(N-1) E^2}{Z^2} + pq}$$

Dónde:

n=	Tamaño de la muestra
N=	Tamaño de la población
p= 0,5	Posibilidad de que ocurra un evento

q= 0,5 Posibilidad de que no ocurra un evento

E= 0,05 Margen de error

Z= 95% =1,96 Nivel de confianza

Con la aplicación de esta fórmula para el cálculo de la muestra, se obtiene el siguiente resultado:

$$n = \frac{304(0,50)(0,50)}{(304-1)(0,05)^2} + (0,5)(0,5)$$

$$\frac{76}{3,8416} + 0,25$$

$$n = \frac{76}{0,44718347}$$

$$n = 169,952617$$

$$n = 170$$

La encuesta se aplicó a una muestra de 170 clientes de una de las tiendas propias que retiraron sus productos en el área de despachos de la empresa Hidrosa S.A y entregas de productos realizados en obra.

3.5.3 Técnicas de investigación

Durante el proceso de investigación, son procedimientos operativos que se utilizan para recoger y analizar información. Para Bernal (2006) las técnicas son consideradas como instrumentos o herramientas de recolección y de análisis de datos, las cuales permiten operativizar las variables identificadas en el método de la investigación para encontrar solución a los problemas.

Los instrumentos o técnicas que se utilizaron para la recolección de datos fueron:

- ✓ Entrevista al Jefe de Logística de la empresa Hidrosa S.A. para saber situación actual de procesos e inconvenientes existentes en la gestión logística. Se contó con una guía de preguntas abiertas para realizar la misma. (Ver apéndice A)
- ✓ Encuestas a clientes de una de las tiendas propias de la empresa Hidrosa S.A. a fin de conocer el grado de satisfacción en la atención recibida en el área de despachos. Se elaboró un cuestionario de preguntas cerradas. (Ver apéndice B)

Cuestionario de Entrevistas:

Para este tipo de cuestionario las preguntas son formuladas de forma abierta, por lo tanto no podrán ser cuantificadas, se obtuvo información para ser analizada de forma cualitativa.

Cuestionario de Encuestas:

Las preguntas del cuestionario para encuestas se utilizaron para evaluar el servicio de atención al cliente. La medición de satisfacción al cliente se realizó mediante calificación de puntos, de acuerdo a lo siguiente:

De 1-3 Regular

De 4-7 Bueno

De 8-10 Satisfactorio

Una vez obtenidos los datos de las entrevistas, se obtuvo información cualitativa y esta información ayudó a preparar las preguntas para el cuestionario. Los

resultados obtenidos de las encuestas se procesaron y tabularon para lo cual se utilizó la herramienta de Excel.

3.6 Análisis e interpretación de resultados

A continuación se presentan los resultados de la medición de satisfacción al cliente obtenido de las encuestas realizadas a clientes que retiraron sus productos en el área de despachos del área logística de la empresa Hidrosa S.A.

Tabla 2

Resultados generales encuesta de satisfacción al cliente

MEDICIÓN	MUESTRA	POBLACION
1-3 REGULAR	170	304
4-7 BUENO		
8-10 SATISFACTORIO		

PREGUNTAS	SATISFACTORIO	BUENO	REGULAR
ATENCION PERSONAL DE DESPACHO	150	10	10
IMAGEN DEL PERSONAL DE DESPACHO	163	5	2
ENTREGA DE PRODUCTOS DE ACUERDO A LO FACTURADO	165	2	3
TIEMPO DE ENTREGA EN AREA DE DESPACHO	148	12	10
TIEMPO DE ENTREGA EN OBRA	151	9	10
MERCADERIA COMPLETA	168	2	0
PRODUCTOS EN BUEN ESTADO	165	3	2
ERRORES DE DESPACHO (ITEMS NO SOLICITADOS)	167	0	3

Fuente: Encuesta clientes empresa Hidrosa S.A.

Tabla 3

Resultado dimensión: atención personal despacho

		TOTAL ENCUESTAS	PORCENTAJE
ATENCION PERSONAL DE DESPACHO	SATISFACTORIO	150	88%
	BUENO	10	6%
	REGULAR	10	6%
		170	100%

Fuente: Encuesta clientes empresa Hidrosa S.A.

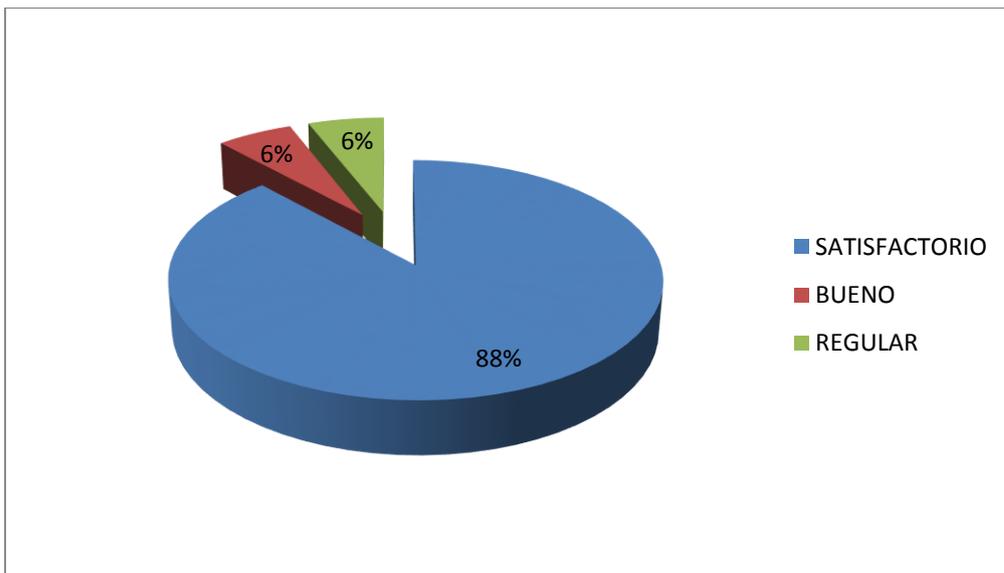


Figura 7 Atención personal despacho

Fuente: Resultados de tabla 3.

Análisis:

La atención del personal de despacho fue calificada fue de un 88% de una muestra de 150 clientes, se obtuvo 6% tanto en la medición de bueno como regular, con una muestra de 10 clientes en cada medición, aunque la mayoría de los clientes encuestados manifiestan satisfacción con la atención del personal de despacho recibida, según el porcentaje indicado como bueno y regular en este análisis, los clientes solicitan una atención más cordial y amable de parte del personal de esta área.

Tabla 4

Resultado dimensión: imagen personal despacho

		TOTAL ENCUESTAS	PORCENTAJE
IMAGEN DEL PERSONAL DE DESPACHO	SATISFACTORIO	163	96%
	BUENO	5	3%
	REGULAR	2	1%
		170	100%

Fuente: Encuesta clientes empresa Hidrosa S.A.

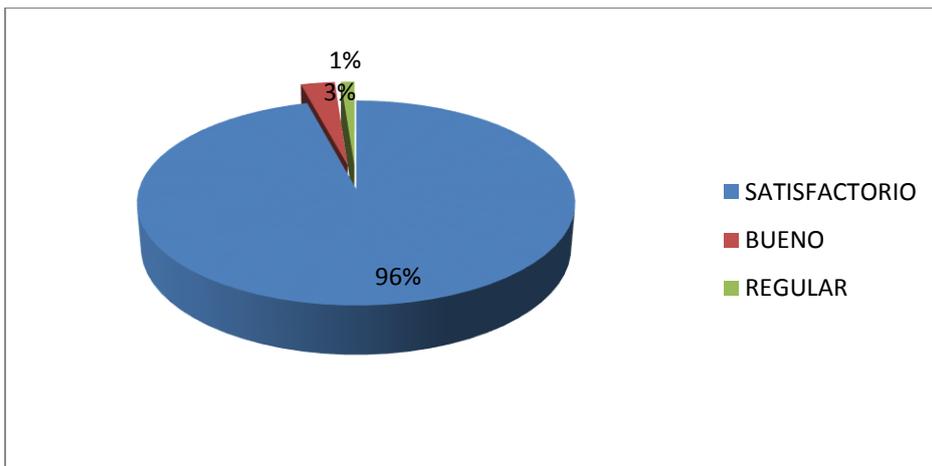


Figura 8 Imagen personal despacho

Fuente: Resultados de tabla 4

Análisis:

La imagen del personal de despacho obtuvo un resultado satisfactorio del 96% con una muestra de 163 clientes, el 3% de una muestra de 5 clientes consideró como bueno y el 1 % con dos personas calificó como regular.

Tabla 5

Resultado variable: entrega de productos de acuerdo a lo facturado

		TOTAL ENCUESTAS	PORCENTAJE
ENTREGA DE PRODUCTOS DE ACUERDO A LO FACTURADO	SATISFACTORIO	165	97%
	BUENO	2	1%
	REGULAR	3	2%
		170	100%

Fuente: Encuesta clientes empresa Hidrosa S.A.

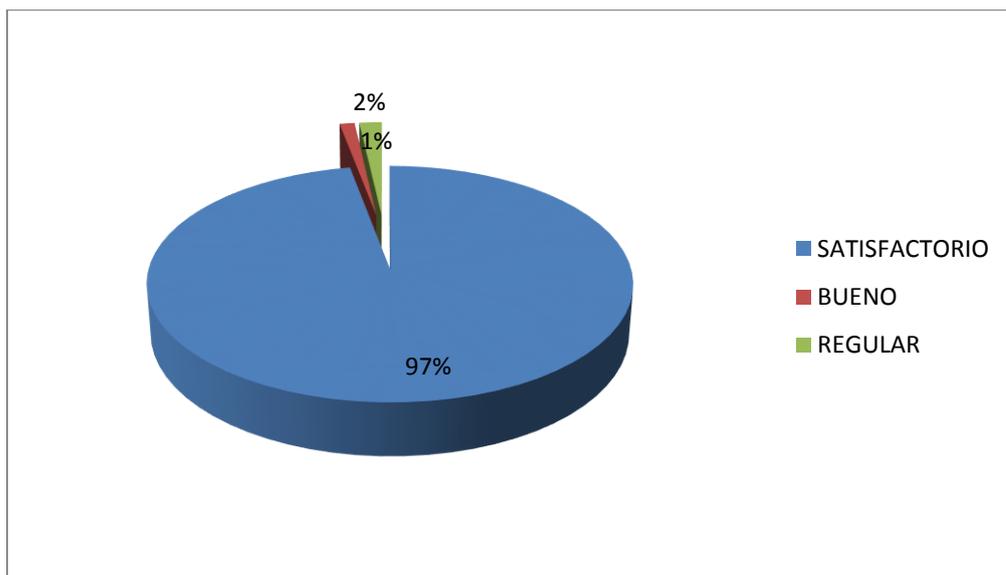


Figura 9 Entrega de productos de acuerdo a lo facturado

Fuente: Resultados de tabla 5

Análisis:

La entrega de productos de acuerdo a lo facturado , una muestra de 165 clientes ,evaluó con un 97% como satisfactorio , como bueno el 1% con una muestra de 2 clientes y un 2% como regular con una muestra de 3 clientes.

Tabla 6

Resultado dimensión: Tiempo de entrega en área de despacho

		TOTAL ENCUESTAS	PORCENTAJE
TIEMPO DE ENTREGA EN AREA DE DESPACHO	SATISFACTORIO	148	87%
	BUENO	12	7%
	REGULAR	10	6%
		170	100%

Fuente: Encuesta clientes empresa Hidrosa S.A.

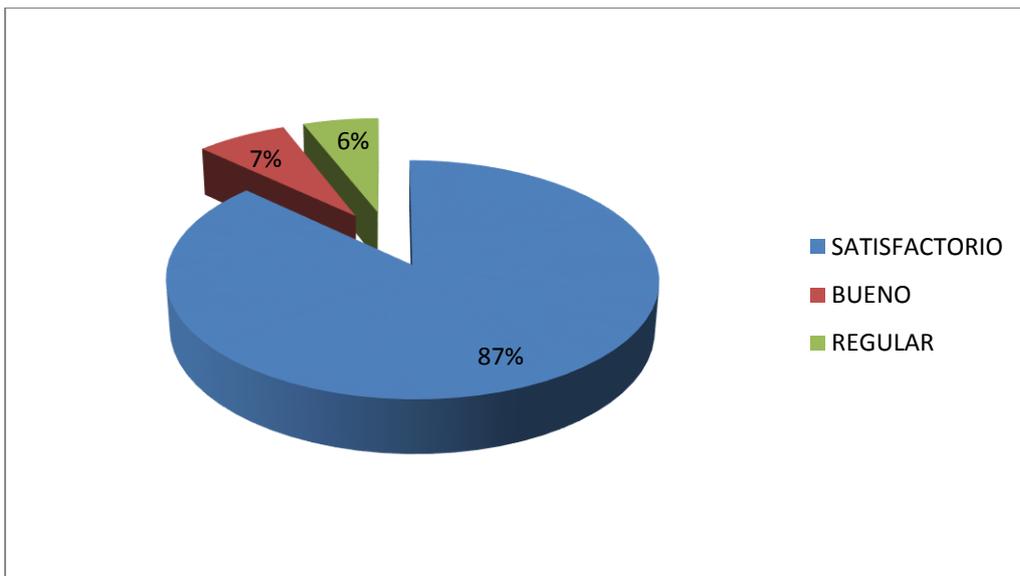


Figura 10 Tiempo de entrega en área de despacho

Fuente: Resultados de tabla 6

Análisis:

El tiempo de entrega en área de despacho fue considerado con un 87% de satisfacción, con una muestra de 148 clientes, el 7% considera como bueno con una muestra de 12 clientes y un 6% calificó como regular con una muestra de 10 personas.

Tabla 7

Resultado dimensión: tiempo de entrega en obra

		TOTAL ENCUESTAS	PORCENTAJE
TIEMPO DE ENTREGA EN OBRA	SATISFACTORIO	151	89%
	BUENO	9	5%
	REGULAR	10	6%
		170	100%

Fuente: Encuesta clientes empresa Hidrosa S.A.

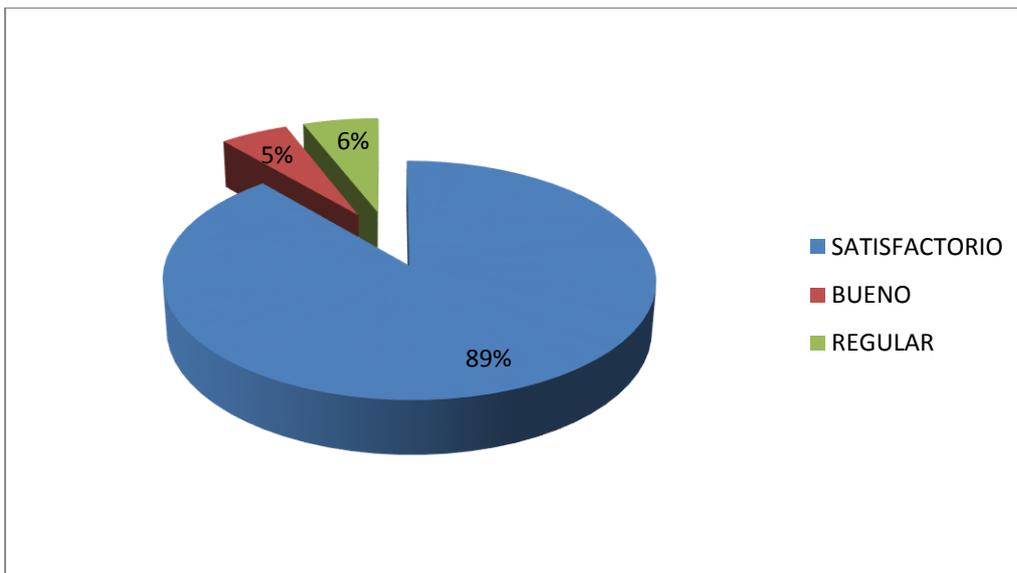


Figura 11 Tiempo de entrega en obra

Fuente: Resultados de tabla 7

Análisis:

El tiempo de entrega en obra obtuvo un 89 % como satisfactorio con una muestra de 151, el 5% calificó como buena con una muestra de 9 clientes y el 6% evaluó como regular con una muestra de 10 clientes.

Tabla 8

Resultado dimensión: mercadería completa

		TOTAL ENCUESTAS	PORCENTAJE
MERCADERIA COMPLETA	SATISFACTORIO	168	99%
	BUENO	2	1%
	REGULAR	0	0%
		170	100%

Fuente: Encuesta clientes empresa Hidrosa S.A.

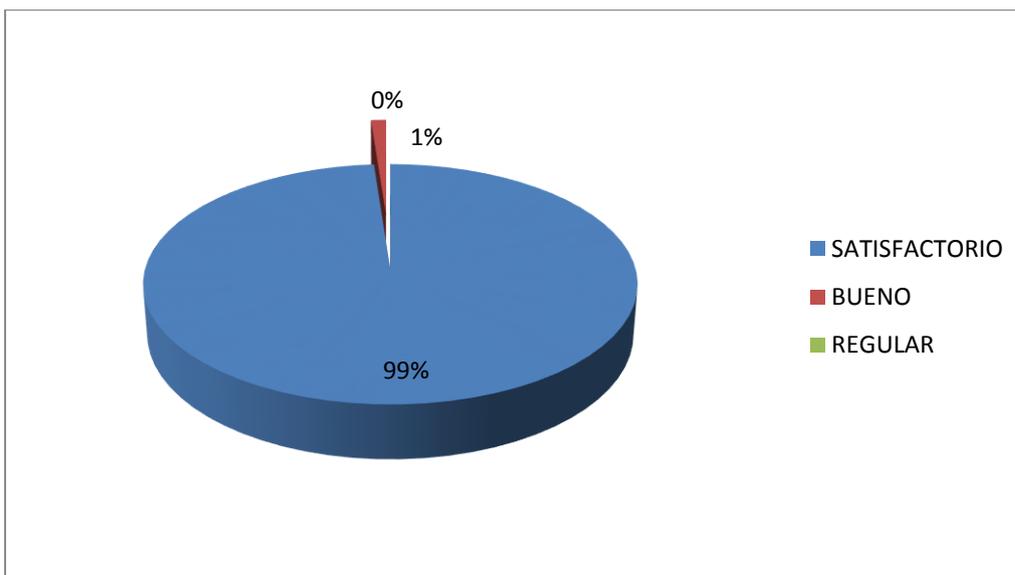


Figura 12 Mercadería completa

Fuente: Resultados de tabla 8

Análisis:

La variable de mercadería completa recibió una calificación del 99% con una muestra de 168 clientes, el 1 % de la muestra considera como bueno.

Tabla 9

Resultado dimensión: productos en buen estado

		TOTAL ENCUESTAS	PORCENTAJE
PRODUCTOS EN BUEN ESTADO	SATISFACTORIO	165	97%
	BUENO	3	2%
	REGULAR	2	1%
		170	100%

Fuente: Encuesta clientes empresa Hidrosa S.A.

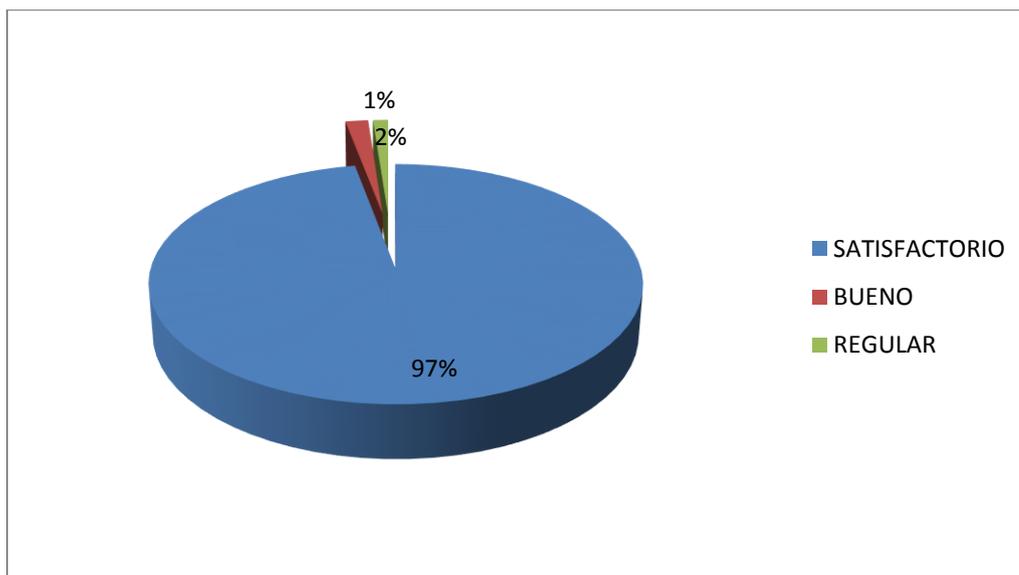


Figura 13 Productos en buen estado

Fuente: Resultados de tabla 9

Análisis:

La variable de productos en buen estado obtuvo un 97% como satisfactorio con una muestra de 165 clientes, el 2% calificó como buena, mientras que el 1% dijo que es regular.

Tabla 10

Resultado dimensión: errores en despacho

		TOTAL ENCUESTAS	PORCENTAJE
ERRORES DE DESPACHO	SATISFACTORIO	167	98%
	BUENO	0	0%
	REGULAR	3	2%
		170	100%

Fuente: Encuesta clientes empresa Hidrosa S.A.

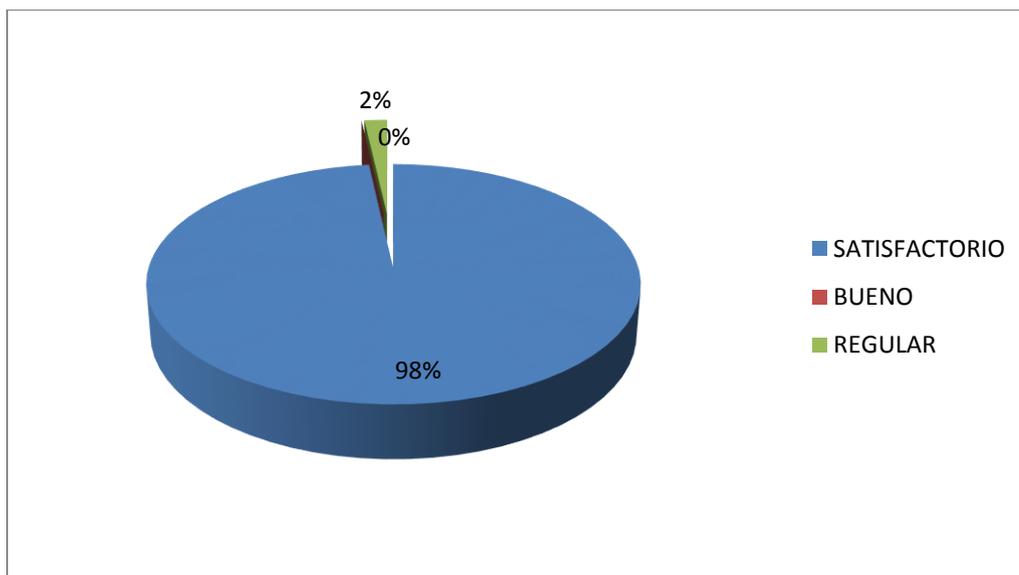


Figura 14 Errores en despachos

Fuente: Resultados de tabla 10

Análisis:

La variable de errores en despachos recibió una calificación de un 98% como satisfactorio con una muestra de 167 clientes, el 2% calificó como regular.

Conclusiones de los resultados de la encuesta:

Como análisis general de los resultados de esta encuesta realizada los clientes de una de las tiendas de la empresa Hidrosa, las variables que obtuvieron el más bajo porcentaje de satisfacción al cliente fueron: tiempo de entrega en el área de despacho con un 87% de satisfacción y entregas en obra con un 89% también se puede evidenciar que el resultado de atención del personal de despacho con un 88%.

Con estos resultados la percepción de los clientes indica que el servicio en el área de despachos es lento, al igual que cuando se realizan entregas de

productos en obra, los resultados sobre la atención del personal del área de despacho reflejan que los clientes solicitan una atención más cordial y amable.

Por lo arriba expuesto, la propuesta de mejora en el área de logística se enfocará en las actividades relacionadas a mejorar el servicio en la atención al cliente.

CAPITULO IV

PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA

El rol de la gestión logística en el servicio al cliente es esencial, no solo para reducir costos en el manejo de flujos de productos y servicios, sino también para dar una respuesta rápida a los requerimientos del cliente.

En el sector comercial, una adecuada gestión logística permite que los productos requeridos por los clientes estén en el lugar, tiempo y condiciones solicitadas por los mismos, contribuyendo a la creación de valor direccionada a los clientes y también a los accionistas

Los resultados más bajos de la encuesta de satisfacción al clientes realizada para el desarrollo de la presente tesis fueron: atención en despachos con un 88% de satisfacción, despachos de productos en bodega fue de 87 % y despachos en obra fue de 89%, por tanto la propuesta para mejora en la gestión logística de la empresa Hidrosa S.A se basa en dos fases: tecnología capacitación al personal.

4.1 Objetivo de la propuesta

4.1.1 Objetivo General

Mejorar la gestión en los procesos actuales del área logística de la empresa Hidrosa S.A. con el propósito de obtener la capacidad de brindar un nivel superior de servicio al cliente.

4.1.2 Objetivos específicos.

- ✓ Mejorar procesos actuales mediante el uso de tecnología apropiada

- ✓ Mantener personal capacitado y motivado.

4.2 Fase 1: Propuesta Tecnológica

La empresa Hidrosa S.A. hace dos años inicio su cambio en sistemas tecnológicos, mediante la adquisición de programas ERP:Enterprise Resourcing Planning –Planeamiento de los recursos de la empresa, a través de J.D. Edwards, con el objetivo de mantener módulos interconectados de planificación, gestión y control con todas las áreas de la empresa y también con las demás empresas del Grupo Industrial Graiman.

Conscientes de la necesidad de optimizar y mejorar los procesos en el área logística y la calidad de servicio al cliente, se ha propuesto la utilización del módulo de WMS (Warehouse Management System) , complementado de una herramienta que se la conoce como RF SMART , la cual está diseñada para integrar los procesos operativos de la empresa en base Oracle que permite tener un aumento en la productividad, obteniendo una visión en tiempo real de las actividades que se realizan en esta área, por este motivo es considerada como una herramienta líder en la satisfacción al cliente, debido a la reducción de tiempos de espera y la precisión en la entrega puntual y oportuna de los productos requeridos .

Ventajas del Uso de RF SMART

El uso de la herramienta RF SMART proporciona la confirmación de entrega en tiempo real, lo que permite a la empresa:

- ✓ Seguimiento de los productos desde el almacén hasta la entrega

- ✓ Agilizar las entregas de productos
- ✓ Optimizar la productividad de los operadores
- ✓ Eliminar procesos administrativos manuales que consumen tiempo
- ✓ Mejorar el servicio al cliente y la satisfacción

Tabla 11***Plan de actividades previo a la implementación tecnológica***

ACTIVIDAD	RESPONSABLES
Definición de layout bodega	Grupo de trabajo
Adecuación física de bodega	Grupo de trabajo
Compra de racks	Jefe de compras
Instalación de equipos de radiofrecuencia	Grupo de trabajo
Implementación de código de barras	Grupo de trabajo
Reducción de número de lotes	Grupo de trabajo
Implementación de etiquetados en pallets	Grupo de trabajo
Capacitación de personal	Jefe Logística y Jefe RRHH
Reuniones de seguimiento	Grupo de Trabajo

Las personas que intervienen en los grupos de acción indicados en la tabla 4.1 son personal de tecnología, logística y área comercial

4.3 Fase 2: Capacitación del personal

El recurso humano es uno de los elementos más importantes de una organización, por lo tanto es necesario contar con personal capacitado, motivado y comprometido al desarrollo y crecimiento de una empresa.

El departamento de Recursos Humanos contribuirá con su gestión, identificando las necesidades del personal del área de logística y desarrollará un plan de capacitación para la mejora en la atención en servicio de despachos, preparación del personal para la actualización en sistemas tecnológicos por implementar, adicionalmente implementará reuniones de integración para elevar la motivación del personal y mejorar su relación con personal de las diferentes áreas de la empresa.

Las áreas de intervención en este plan de capacitación son: logística, sistemas y comercial. La capacitación del personal incluye temas como: motivación al personal, tecnología y manejo de montacargas.

Tabla 12

Plan de capacitación

Actividad	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Inducción	1 hora			
Motivación		1 hora		
Tecnología	5 horas	5 horas	5 horas	5 horas
Manejo montacargas				1 hora

Es importante señalar que la capacitación del personal para la parte tecnológica puede extenderse más tiempo que el indicado en la tabla No. 2 y va a depender de las necesidades que se presenten en el desarrollo de la implementación.

4.4 Fase 3: Indicadores área logística

Es importante contar con una cultura de medición que permita evaluar a través de indicadores el desempeño de actividades de cada área clave de una organización. Lo que no se mide, no se mejora.

El área logística de la empresa Hidrosa S.A. actualmente cuenta con indicadores de control de inventario pero no son utilizados, para llevar a cabo la propuesta de mejora se han actualizado los siguientes indicadores:

Tabla 13

Indicadores de servicio

INDICADOR	FORMULA	PERIODO
Pedidos entregados a tiempo	Pedidos entregados/Número total de pedidos solicitados	Mensual
Pedidos entregados completos	Unidades y/o metros de productos entregados completos/ Tota Unidades y /o metros solicitados	Mensual
Entregas a domicilio	Cumplimiento de toneladas entregadas/Entregas programadas choferes	Mensual

Pedidos entregados a tiempo: mide el cumplimiento de entrega de pedidos en el tiempo o plazo pactado con el cliente.

Pedidos entregados completos: mide el porcentaje de cumplimiento de los pedidos completos al cliente (unidades o metros), es decir se mide lo que se solicitó y lo que fue entregado al cliente.

Entregas a domicilio: mide el nivel de cumplimiento por peso de productos entregados en relación a las entregas programadas que realizan los choferes en carros propios de la empresa.

Tabla 14

Indicadores de gestión logística

INDICADOR	FORMULA	PERIODO
Costo de almacenamiento	Costos almacenamiento/Número de unidades almacenadas	Mensual
Costo de transporte	Costo de transporte /ventas totales	Mensual
Costo por unidad despachada	Costo total operativo bodega/Unidades despachadas	Mensual

Costos de almacenamiento: mide el costo de unidad almacenada.

Costo de transporte: sirve para conocer el porcentaje de gastos por transporte y poder tomar medidas que ayuden a reducir el costo logístico.

Costo por unidad despachada: ayuda a conocer el porcentaje de costo de manipular una unidad almacenada en una bodega

Tabla 15

Indicadores financieros

INDICADOR	FORMULA	PERIODO
Costos Logísticos	Costos logísticos/Ventas totales	Mensual
Margen de contribución	Venta real/Costo real	Mensual
Ventas perdidas	Valor pedidos no entregados/Ventas totales	Mensual

Costos logísticos: mide el costo total de gastos logísticos relacionados con las ventas totales, este costo representa un porcentaje significativo de las ventas y de los costos totales de una empresa.

Margen de contribución: mide el nivel de rentabilidad de una empresa y su impacto financiero.

Ventas perdidas: mide el impacto de la reducción de las ventas al no entregar oportunamente los pedidos a los clientes

La implementación de la propuesta de mejora de la gestión logística se realizará inicialmente en la bodega principal de las oficinas ubicadas en la Av. Juan

Tanca Marengo, tomando las mejores prácticas de esta implementación, posteriormente se podrá aplicar en las otras bodegas.

En cuanto a los valores que se necesitarán invertir en la propuesta de mejora en procesos del área logística de la empresa Hidrosa S.A, se detallan en apéndice 3, no se profundiza el tema económico por cuanto en la presente investigación no se llega hasta la implementación de la propuesta.

CONCLUSIONES

La información obtenida inicialmente a través de la revisión de los procesos del área logística y la encuesta realizada posteriormente en la empresa Hidrosa S.A. sirvieron para detectar procesos operativos que se desarrollaban manualmente que consumían mayor tiempo, lo cual generaba retrasos en los despachos de productos y como consecuencia se afectaba el nivel de satisfacción de los clientes.

Con el cambio tecnológico propuesto, se integrarán los sistemas operativos de la empresa a través de la utilización del módulo de WMS y su herramienta RF SMART, el cual detectará los procesos que no se realizan de una manera adecuada con el fin de corregirlos y evitar demoras en la preparación de pedidos.

Gracias al presente estudio se puede afirmar que una adecuada gestión logística en una empresa es primordial para garantizar la calidad de servicio, obtener una ventaja competitiva y si se consigue bajar los costos, mejorará el margen del negocio.

La propuesta de mejora en la gestión logística puede ser aplicada en cualquier empresa que tenga inconvenientes similares a la empresa donde se realizó esta investigación.

RECOMENDACIONES

Una vez concluido este estudio, es necesario realizar las siguientes recomendaciones:

- ✓ Mantener las encuestas de satisfacción al cliente, con el fin de monitorear las necesidades e inquietudes de los clientes.
- ✓ Actualizar indicadores de gestión, mantener reuniones mensualmente con el personal para evaluar resultados para tomar decisiones de manera oportuna.
- ✓ Implementar un programa de capacitación anual para las diferentes áreas de la empresa el cual debe ir alineado con los cambios y mejoras que se realicen, con el fin de obtener crecimiento profesional
- ✓ Realizar reuniones de integración para interactuar con personal de otras áreas, lo cual ayudará a que los colaboradores cumplan con sus tareas, además se podrá obtener valor agregado en el desarrollo de sus actividades y también mejorará su motivación , esto esencial para que mejore su actitud frente al servicio y atención que presta a un cliente
- ✓ Generar cultura de creación de valor, para los clientes y accionistas, que generen ventajas competitivas y la diferenciación en los servicios que presta la empresa.
- ✓ Proponer aplicación de propuesta de mejora en la gestión logística en otras empresas del Grupo.

REFERENCIAS

- Anaya, J., & Polanco, S. (2007). *Innovación y mejora de procesos logísticos* (2 ed.). Madrid: Esic Editorial.
- Ballou, R. (2004). *Logística, administración de la cadena de suministro* (5 ed.). México: Pearson Education.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2008). *Administración de la cadena de suministro* (3 ed.). México: Pearson Education.
- Christopher, M. (2007). *Logística: Aspectos estratégicos* (4 ed.). México: Limusa Noriega.
- Franco, P. (2008). *Aproximación teórica al concepto integral de logística*. Pereira: Universidad Católica Pereira.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10 ed.). México: Pearson Education.
- Thompson, A. (2007). *Administración estratégica, teorías y casos* (15 ed.). México: Mc Graw-Hill.

Libros electrónicos:

- Anaya, J. (2007). *Logística Integral, la gestión operativa de la empresa*. Recuperado de

http://books.google.es/books?id=a4Tq_7Pmc04C&pg=PA17&dq=logistica+integral&hl=es&sa=X&ei=6K98T8qMDsaggwfpk9XmCw&sqi=2&ved=0CEgQ6AEwAw#v=onepage&q=logistica%20integral&f=false

- Bastos, A. 2007. *Distribución y logística comercial*. Recuperado de

http://books.google.com.ec/books?id=9uAUDkLyDcYC&pg=PT10&dq=concepto+de+logistica&hl=es&sa=X&ei=LvSjUO68Ls3F0AGb_IGwCg&ved=0CDMQ6AEwAA

- Bernal A. (2006) *Metodología de la investigación*. Recuperado de

http://books.google.com.ec/books?id=h4X_eFai59oC&pg=PA56&dq=metodo+deductivo&hl=es&sa=X&ei=9y3bUrbxMMK-sQStmIGgDQ&ved=0CC4Q6AEwAA#v=onepage&q=metodo%20deductivo&f=false

Cabeza D. (2012) *Logística inversa en la gestión de la cadena de suministro*. Recuperado de

http://books.google.es/books?id=hoQK2KBHhzQC&pg=PA9&dq=logistica+inversa&hl=es&sa=X&ei=Wi7kUdPaDen_yQH2q4CYDg&ved=0CD8Q6AEwAw

Casanovas, A. & Cuatrecasas, L. 2011. *Logística integral*. Recuperado de

<http://books.google.es/books?id=68tx0owyJ0wC&pg=PA13&dq=EVOLUCION+HISTORICA+DE+LA+LOGISTICA&hl=es&sa=X&ei=17LYUd7ZOoOK9gTn64GQDQ&ved=0CEQQ6AEwAg#v=onepage&q=EVOLUCION%20HISTORICA%20DE%20LA%20LOGISTICA&f=false>

Castellanos, A. (2009). *Manual de la gestión logística de transporte y distribución de mercancías*. Recuperado de

<http://books.google.com.ec/books?id=JYydauBcri0C&pg=PA4&dq=origen+de+la+logistica&hl=es&sa=X&ei=-L-nUIPVMISS9AT1rIDwCQ&ved=0CDwQ6AEwAw#v=onepage&q=origen%20de%20la%20logistica&f=false>

Cuatrecasas, L.(2012). *Gestión de la cadena de suministros*. Recuperado de

<http://books.google.es/books?id=PIKtMJQHv68C&pg=PA532&dq=logistica+empresarial&hl=es&sa=X&ei=E7fcUcb0Gov29gSk-4CYDQ&ved=0CEYQ6AEwAzgU#v=onepage&q=logistica%20empresarial&f=false>

Escudero, J. (2009). *Gestión de Aprovisionamiento*. Recuperado de

<http://books.google.com.ec/books?id=jabS4x3L2oEC&pg=PA219&dq=concepto+de+inventario&hl=es&sa=X&ei=HV2pUM7vKpCs8QT0o4DoAg&ved=0CEUQ6AEwBw#v=onepage&q=concepto%20de%20inventario&f=false>

Gómez M. (2006) *Introducción a la metodología de investigación científica*.

Recuperado de

<http://books.google.com.ec/books?id=9UDXPe4U7aMC&pg=PA85&dq=dise%C3%B1o+de+la+investigacion&hl=es&sa=X&ei=k4fqUvHJHbPhsAS8ooDgAQ&ved=0CEMQ6AEwBA#v=onepage&q=dise%C3%B1o%20de%20la%20investigacion&f=false>

López, R. (2010). *Logística comercial*. Recuperado de

<http://books.google.com.ec/books?id=8lz1a8iFGCgC&pg=PA140&dq=prevision+de+la+demanda+de+un+producto&hl=es&sa=X&ei=-MT6UY3vE4Sa9gSSjIGwCQ&ved=0CD4Q6AEwAw#v=onepage&q=prevision%20de%20la%20demanda%20de%20un%20producto&f=false>

Martínez D., Milla A. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Recuperado de

<http://books.google.es/books?id=WnHYrdgYGmcC&pg=PA34&dq=analisis+PEST&hl=es&sa=X&ei=eb0GUourKKOD2gWUvICoCw&ved=0CDMQ6AEwAA#v=onepage&q=analisis%20PEST&f=false>

Miquel, S. (2008). *Distribución Comercial*. Recuperado de:

http://books.google.com.ec/books?id=MFeMermRJwIC&pg=PA434&dq=origen+de+la+logistica&hl=es&sa=X&ei=DzKoUK_5EYH69gS4n4HIAQ&ved=0CDAQ6AEwAA#v=onepage&q=origen%20de%20la%20logistica&f=false

Pau Cos, J. & De Navascues, R. (2007). *Manual de logística integral*. Recuperado de

<http://books.google.es/books?id=dxTImJ4ipCMC&pg=PA346&dq=el+primer+escalon+de+la+logistica&hl=es&sa=X&ei=53WcUOOyGYLY9ASfu4DIBw&ved=0CD>

Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Recuperado de

http://books.google.com.ec/books?id=ClgKoErmS_MC&printsec=frontcover&dq=libros+de+porter&hl=es&sa=X&ei=EsyeUIroBZOo8QSD5oC4BQ&ved=0CC4Q6wEwAQ#v=onepage&q&f=false

Robusté, F. (2005). *Logística de transporte*. Recuperado de

http://books.google.com.ec/books?id=x4ijrP4zjb0C&pg=PA13&dq=concepto+de+logistica&hl=es&sa=X&ei=Fd_6Ubn8J5Pw8ATL1IDgDA&ved=0CEQQ6AEwBA#v=onepage&q=concepto%20de%20logistica&f=false

Rodríguez, I. (2006). *Principios y estrategias de Marketing*. Recuperado de

<http://books.google.com.ec/books?id=-3j-OkJ4IBYC&pg=PA327&dq=objetivos+de+la+cadena+de+valor&hl=es&sa=X&ei=O5D6Ue-YKYPa8wTlzYGoBg&ved=0CDYQ6AEwAjqK#v=onepage&q=objetivos%20de%20la%20cadena%20de%20valor&f=false>

Rodríguez, J. (2005). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. Recuperado de

<http://books.google.es/books?id=dDCDHG2kSAoC&pg=PA138&dq=matriz+foda&hl=es&sa=X&ei=q6MGUq46ou7aBanwglAE&ved=0CD4Q6AEwAg#v=onepage&q=matriz%20foda&f=false>

Sábado J. (2009) *Fundamentos de bioestadística y análisis de datos*. Recuperado de

<http://books.google.com.ec/books?id=MHgap8IN124C&pg=PA21&dq=conceptos+de+poblacion+y+muestra&hl=es&sa=X&ei=CpzgUpGuF0mqsQT-hYCgCw&ved=0CDMQ6AEwAQ#v=onepage&q=conceptos%20de%20poblacion%20y%20muestra&f=false>

Sánchez, G. (2008). *Cuantificación de valor en la cadena de suministro extendida*. Recuperado de

<http://books.google.es/books?id=mNuUduFpNNEC&printsec=frontcover&dq=logistica+y+la+cadena+de+valor&hl=es&sa=X&ei=6BPkUa3gHunFyAGA4oG4Dg&ved=0CGIQ6AEwBw#v=onepage&q=logistica%20y%20la%20cadena%20de%20valor&f=false>

Soret Los Santos, I. (2006) *Logística y marketing para la distribución comercial*. Recuperado de

http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=fFUfMBIkmcEC&oi=fnd&pg=PA13&dq=evolucion+concepto+logistica+a+cadena+de+suministro&ots=5u1qD_Li-3&sig=OT5z2M0taVgDfOuA7GjS_Q7x3cE#v=onepage&q&f=false

Soret Los Santos, I. (2010) *Logística y operaciones en la empresa*. Recuperado de <http://books.google.com.ec/books?id=KubmRuDdV6IC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Slone R., Dittmann J., Mentzer J. (2012) *Transformando la cadena de suministros*. Recuperado de

http://books.google.es/books?id=P6SNM1o_0x8C&pg=PA17&dq=objetivo+de+la+cadena+de+suministro&hl=es&sa=X&ei=ZsfeUcf5A6nlyQHVvICQDg&ved=0CEgQ6AEwBA#v=onepage&q=objetivo%20de%20la%20cadena%20de%20suministro&f=false

Tamayo M. (2004) *El proceso de la investigación científica*. Recuperado de <http://books.google.com.ec/books?id=BhymmEqkkJwC&pg=PA11&dq=tipos+de+investigacion&hl=es&sa=X&ei=xCLbUuXNFdHUsATe3IDwCw&ved=0CEwQ6AEwBg#v=onepage&q=tipos%20de%20investigacion&f=false>

Revista

Dueñas, C. (Noviembre de 2011). Planificación, control, estrategia y crecimiento. *Smart Business*, 16,17,18.

APÉNDICES

Apéndice A

Entrevista realizada al Jefe de Logística empresa Hidrosa S.A.

1. ¿La empresa cuenta con un programa de mejora en el servicio al cliente?

No contamos con un programa estructurado de servicio al cliente, pero se ha trabajado fuertemente durante estos últimos años, con cambios en formas de manejo de las bodegas, administración de la flota de camiones y el adecuado abastecimiento de productos, ya que es la base para cubrir las necesidades de nuestros clientes. Se han realizado encuestas de satisfacción, con varias encuestadoras del medio y los resultados han sido favorables en lo que corresponde al área de logística, sin embargo consideramos que estamos lejos del servicio que queremos brindar y por ello estamos revisando los diversos indicadores que tenemos.

2. Que está haciendo como Jefe de Logística para brindar un mejor servicio al cliente?

Como responsable de logística, estamos tomando acciones para que no exista falta de producto, retrasos en las entregas, fallas en los inventarios, mala actitud de los empleados de logística hacia los clientes, entre otras pueden ser las causas de que se pierda una venta. Para evitar lo mencionado, trabajamos en el direccionamiento y cumplimiento de normas y procedimientos que permitan controlar los diferentes procesos.

3. Conocen los colaboradores de la empresa que la calidad en el servicio que se brinda al cliente es responsabilidad de todos?

La empresa como tal, tiene un indicador de satisfacción al cliente del 95%, cuyos resultados a más de conocerlo el comité ejecutivo, son difundidos a toda el área de logística, como parte de la mejora continua.

4. Se realiza un seguimiento de los problemas de los clientes en cuanto al servicio prestado por la empresa?

Todo problema reportado, es revisado y se da la respuesta que corresponda, sin embargo faltan indicadores que permitan medir en las diferentes instancias del proceso si luego de las acciones tomadas en las actividades de bajo rendimiento, estas han sido suficientes para mejorar

5. La tecnología utilizada en los procesos del área logística es la adecuada para atender oportunamente las necesidades de sus clientes?

En los actuales momentos no contamos con las ayudas tecnológicas para ese fin en nuestras bodegas, sin embargo debemos mencionar que la fase inicial de implementación de WMS (Warehouse Management System) Es importante contar con actualizaciones tecnológicas que nos permitan optimizar los espacios físicos, obtener datos respecto a tiempos de atención, preparación, rendimiento del personal, entre otros.

Otro elemento tecnológico, que en los actuales momentos no tenemos son los GPS para nuestros camiones, pero hemos hecho avances revisando varias ofertas que nos han hecho y finalmente nos hemos decidido por una opción que cubre nuestras necesidades.

6. Considera que sus colaboradores están motivados y que cuentan con una cultura de servicio que se refleja en el servicio brindado a sus clientes?

Continuamos trabajando fuertemente en lo relacionado a Clima Laboral, pues consideramos que si nuestros colaboradores se desarrollan en un ambiente en donde exista la armonía y tranquilidad, podrán atender muy bien y de manera natural a nuestros clientes.

Apéndice C Presupuesto de propuesta de mejora

INVERSION	COSTO TOTAL
Consultoría layout bodega	US\$ 36,000
Consultoría implementación módulo WMS	US\$ 250,000
Nivelación piso bodega	US\$ 200,000
Compra racks para 1500 ubicaciones de cerámica y porcelanato	US\$ 70,000
Compra 2 montacargas especiales para altura de 7 metros	US\$ 70,000
Compra de 10 pockets	US\$ 24,000
Señalización, antenas, recepción de señal	US\$ 50,000
Gastos Capacitación personal uso de sistema	US\$ 20,000
Gastos varios imprevistos	US\$ 20,000
TOTAL PRESUPUESTO	US\$ 740,000