



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

“Los procesos administrativos en la eficiencia logística de PLANIC S.A., en la ciudad de Guayaquil. Diseño de un nuevo proceso”

AUTORAS:

**Jordán Murillo, María Auxiliadora
Pincay Lara, Jessica Alexandra**

**Previo a la obtención del Grado Académico de:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TUTOR:

Ing. Tobalino Dito, Constantino Francisco, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

2016



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE
SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional, María Auxiliadora Jordán y la Ingeniera Comercial, Jessica Alexandra Pincay Lara, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas.

DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Ing. Constantino Francisco Tobalino Dito, Mgs.

REVISORAS

C.P.A. Laura Vera Salas. Mgs.

Ing. Elsie Zerda Barrero Mgs.

DIRECTOR DEL PROGRAMA

Econ. María del Carmen Lapo Maza

Guayaquil, a los 10 días del mes de Febrero del año 2016



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, María Auxiliadora Jordán Murillo y Jessica Alexandra Pincay Lara

DECLARAMOS QUE:

El Proyecto de Investigación “Los procesos administrativos en la eficiencia logística de PLANIC S.A., en la ciudad de Guayaquil. Diseño de un nuevo proceso”, previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, 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 nuestra total autoría.

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

Guayaquil, a los 10 días del mes de Febrero del año 2016

LAS AUTORAS

María Auxiliadora Jordán Murillo

Jessica Alexandra Pincay Lara



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Nosotras, María Auxiliadora Jordán Murillo y Jessica Alexandra Pincay Lara

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución el Proyecto de Investigación **de Magister en Administración de Empresas** titulada: **“Los procesos administrativos en la eficiencia logística de PLANIC S.A., en la ciudad de Guayaquil. Diseño de un nuevo proceso”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 10 días del mes de Febrero del año 2016

LAS AUTORAS

María Auxiliadora Jordán Murillo

Jessica Alexandra Pincay Lara

AGRADECIMIENTO

Deseo expresar mi profundo agradecimiento primero a Dios, a mis padres por el apoyo constante a lo largo de mis estudios, a mis hermanos y mis tíos que me ayudaron en esta etapa de mi vida. A mi director de proyecto de investigación por su asesoría y apoyo incondicional para la realización del presente proyecto de grado.

María Auxiliadora Jordán Murillo

Deseo expresar mi profundo agradecimiento primero a Dios, a mis padres, a mis hermanas, a mis sobrinas por la paciencia y el apoyo constante a lo largo de mis estudios. A todas aquellas personas que de alguna manera me apoyaron en este largo y enriquecedor camino de mi vida.

Jessica Alexandra Pincay Lara

DEDICATORIA

A Dios, por bendecirme con la familia que tengo, A mis padres y hermanos por su apoyo incondicional desde mis primeros pasos de vida, hasta hoy que culmino una etapa más. Y a mis tíos y amigos por brindarme su apoyo.

María Auxiliadora Jordán Murillo

Gratitud a Dios por todas las bendiciones recibidas por mis padres que me han guiado y acompañado en todos los momentos de mi vida por ser el ejemplo de lucha para alcanzar mis metas día a día, a mis hermanas y sobrinas por su apoyo y soporte incondicional.

Jessica Alexandra Pincay Lara

INDICE GENERAL

Introducción	1
Antecedentes	3
Problemática.....	5
Formulación de Problema	7
Preguntas de investigación	7
Justificación.....	8
Objetivos	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos	9
CAPITULO I.....	10
1. Marco Teórico.....	10
1.1 Administración	10
1.1.1Definición	10
1.1.2 Enfoques de la Administración.....	10
1.1.3 Funciones de la Administración.....	13
1.2 Procesos	16
1.2.1Análisis de los Procesos.....	18
1.3 Planeación estratégica.....	18
1.4 Logística	19
1.4.1 Cadena de suministros	21
1.4.2 Operador logístico.....	21
1.4.3 Subcontratación.....	22
1.4.4 Inventario	24
1.4.5 Fase de la gestión de bodega.....	25
1.5 Transporte	26
1.5.1 Factores de Transporte	27
1.5.2 Tipos de transporte.....	28
1.6 Servicio al cliente	28
1.7 Metodología de investigación.....	30

1.8 Términos no comunes.....	34
CAPITULO II	37
2. Marco Referencial	37
2.1 Historia de PLANIC S.A.	37
2.2 Ubicación Geográfica	38
2.3 Entorno Económico	40
2.4 Procedimientos	41
2.4.1 Grupo de Clientes	44
2.4.2 Análisis FODA de PLANIC S.A.	45
2.4.3 Organigrama Actual de PLANIC S.A.	47
2.5 Situación Actual de PLANIC S.A.	47
Diagramas de los procesos actuales de la empresa.....	50
2.6 Modelo Logístico.....	52
2.6.1 Logística en el Ecuador.....	52
CAPITULO III	55
3. Marco Metodológico	55
3.1 Variables de la Investigación (dependientes e independientes)	55
3.2 Operacionalización de Variables	56
3.3 Alcance de la Investigación Cuantitativa	56
3.4 Alcance de la Investigación Cualitativa	57
3.5 Determinación de la población a estudiar.....	57
3.5.1 Muestreo	58
3.5.2 Unidades de análisis.....	58
3.5.3 Población.....	59
3.5.4 Muestra	59
3.6 Análisis de los resultados	62
3.6.1 Análisis de Investigación Cualitativa.....	62
3.6.1.1 Planteamiento del FocusGroup.....	64
3.6.1.2 Guía de preguntas para FocusGroup.....	65
3.6.1.3 Desarrollo del FocusGroup	67
3.6.2 Análisis de la Investigación Cuantitativa.....	70

3.6.2.1 Resultados del Cuestionario	72
CAPITULO IV	86
4. Propuesta	86
4.1 Propuesta de Mejora	86
Importancia de las mejoraspropuestas	87
4.1.1 Rediseño de Proceso de Servicio al Cliente.....	89
4.1.2 Rediseño de Proceso de Despacho.....	96
4.1.3 Rediseño de Proceso de Reclamo	99
4.1.4 Actualización de Software	106
4.1.5 Capacitación a Transportistas	107
4.2 Recursos.....	110
4.2.1 Tecnológicos	110
4.2.2 Infraestructura	111
4.2.3 Humano.....	113
4.2.4 Financieros.....	119
4.3 Impacto económico y social	123
4.4 Obligaciones legales a nivel nacional, local e internacional del proyecto de investigación	124
CONCLUSIONES	126
RECOMENDACIONES	127
REFERENCIAS	128
APENDICE	132

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Enfoques de la Administración	11
Tabla 2 Factores que influyen de Transportes	27
Tabla 3 Población de las 3 Ciudades más grandes del Ecuador.....	39
Tabla 4 Ciudades en las que opera PLANIC S.A.	39
Tabla 5 Histórico de Transacciones	48
Tabla 6 Porcentaje anual de pedidos no cumplidos	48
Tabla 7 Cuantificación de los pedidos no cumplidos.....	48
Tabla 8 Documentos rechazados.....	49
Tabla 9 Motivos de las Devoluciones	49
Tabla 10 Definición de Variables.....	55
Tabla 11 Operacionalización de Variables.....	56
Tabla 12 Clasificación de clientes.....	59
Tabla 13 Detalle de muestra.....	60
Tabla 14 Motivos de Reclamos.....	61
Tabla 15 Presupuesto para el focus group.....	63
Tabla 16 Presupuesto para la encuesta.....	63
Tabla 17 Características del focus group	66
Tabla 18 Antigüedad de Clientes	72
Tabla 19 Tiempo de espera durante la llamada telefónica	74
Tabla 20 Frecuencia de visita del vendedor	75
Tabla 21 Pedidos Despachados	76
Tabla 22 Satisfacción por el servicio de PLANIC S.A.	77
Tabla 23 Calificación de Transporte	78
Tabla 24 Cumplimiento de Entrega	79
Tabla 25 Calificación de los reclamos	80
Tabla 26 Atención del personal de transporte.....	81
Tabla 27 Atención del servicio telefónico.....	82
Tabla 28 Horario de entrega de mercadería	83
Tabla 29 Reclamos en línea	84
Tabla 30 Nivel de Devoluciones con el nuevo proceso	104

Tabla 31 Niveles de Transacciones –Proceso ActualVs Nuevo Proceso.....	104
Tabla 32 Temas para capacitación	107
Tabla 33 Recursos Humanos para capacitar	108
Tabla 34 Descripción de viáticos	108
Tabla 35 Materiales y Equipos para capacitación.....	109
Tabla 36Rubros de Alimentación.....	109
Tabla 37Identificación de Puestos.....	117
Tabla 38Activos Fijos para área del servicio al cliente.....	120
Tabla 39Muebles y Enseres.....	120
Tabla 40 Equipos de Oficina.....	121
Tabla 41 Equipos de Computación	121
Tabla 42 Inversión en Remuneraciones	122

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Áreas de PLANIC S.A.....	41
Figura 2 Organigrama actual de PLANIC S.A.	47
Figura 3 Proceso de atención al cliente.....	50
Figura 4 Proceso de Pedidos	51
Figura 5 Proceso de reclamos.....	51
Figura 6 Exportaciones no petroleras de Ecuador.....	54
Figura 7 Antigüedad de Clientes.....	73
Figura 8 Tiempo de espera durante la llamada telefónica.....	74
Figura 9 Frecuencia de visita del vendedor.....	75
Figura 10 Pedidos Despachados.....	76
Figura 11 Satisfacción por el servicio de PLANIC S.A.....	77
Figura 12 Calificación de Transporte.....	78
Figura 13 Cumplimiento de Entrega	79
Figura 14 Calificación de los reclamos	80
Figura 15 Atención del personal de transporte.....	81
Figura 16 Atención del servicio telefónico	82
Figura 17 Horario de entrega de mercadería	83
Figura 18 Reclamos en línea	84
Figura 19 Nivel de Servicio	92
Figura 20 Rediseño de Proceso de Servicio al Cliente.....	95
Figura 21 Rediseño de Proceso de Despacho.....	98
Figura 22 Rediseño de Proceso de Reclamo	101
Figura 23 Infraestructura de área Administrativa	112
Figura 24 Infraestructura de área de Pedido.....	112
Figura 25 Rediseño del organigrama de PLANIC S.A.	116

RESUMEN

El presente proyecto se lo desarrolló a una empresa logística mediana de la ciudad de Guayaquil dedicada a la transportación de productos de pinturas, cuyo objetivo principal de estudio es analizar la incidencia que tienen los actuales procesos administrativos en la eficiencia de PLANIC S.A., y se enfocó en el grupo de clientes mayoristas porque son los de mayor rentabilidad.

El problema de investigación se centra en las quejas por parte de los clientes, para analizar esta problemática se utilizó los enfoques cualitativos y cuantitativos a los clientes internos y externos con las herramientas de los grupos focales y encuestas.

Al realizar el referente análisis, se detecta que hay falencias en el seguimiento de los procesos operativos de la empresa, el 41% de los encuestados categorizan como regular el servicio brindado por PLANIC S.A., y el 46% de la muestra considera que sus reclamos no son atendidos de forma inmediata.

En la primera parte de la investigación, el enfoque cualitativo examinó a los clientes internos de la situación actual de la empresa, y con los clientes externos la percepción por el servicio que reciben. Considerando los resultados que proyectaron los enfoques, se desarrolló la estrategia de rediseñar los procesos administrativos, usando capital humano y recursos tecnológicos. Al final del estudio, se establece los beneficios esperados si se ejecutan de manera correcta las propuestas de acción para cada problemática, creando así una estrategia correlacionada entre las áreas del giro del negocio.

Palabras Claves: Administración, Procesos, Logística, Servicio al Cliente

ABSTRACT

The present project has been developed for a medium-size logistic business called PLANIC S.A. housed in Guayaquil, specialized in the delivery of painting merchandise. The main objective of this research is to analyze the prevailing management processes and its effects on the efficiency of the company focusing on the wholesale customers.

The investigation arises when the following issues are identified: client complains delivery delays and incomplete orders. For a better analysis of the main problem the qualitative and quantitative methodological approaches were chosen and applied to internal and external customers respectively, with the help of investigation tools like focus groups and surveys.

After the previous study was completed several flaws were detected on the operational business processes: 41% of the surveyed clients qualify the provided services as regular and the 46% remainder of the clients stated that their complaints are not swiftly attended.

On the initial part of the investigation, the qualitative focus was on the internal clients and with the external clients the focus was towards the perception of the service they receive. Taking in consideration the obtained results, a strategy was developed to improve and strengthen the administrative processes through human and technological resources.

At the end of the study established the expected benefits if implemented correctly proposals for action for each problem, creating a strategy correlated between the areas of the turn of the business.

Key words: Management, Processes, Logistics, Customer Service

Introducción

En los actuales momentos las empresas compiten entre sí para obtener los mejores resultados económicos en su operación diaria, esto va acompañado de las estrategias y el buen desempeño que en conjunto logre con el equipo humano que cuenta. Para esto es necesario que las mismas se adapten a los diversos cambios que surgen dentro del entorno donde se desarrollan.

La logística es un punto importante dentro de toda organización permite ahorrar costos, las buenas prácticas de procesos logísticos contribuyen al mejoramiento de la productividad, los procesos acompañan a un nuevo modelo de infraestructura de distribución aportando al crecimiento económico de toda empresa.

El presente proyecto tiene como finalidad, el análisis de la incidencia que tienen los actuales procesos administrativos en la eficiencia logística de PLANIC S.A., realizando una investigación de campo que permita mejorar sus procesos; contribuyendo a satisfacer las necesidades del consumidor y aumentar el bienestar de la sociedad brindando mayores empleos y crecimiento económico.

El mercado exige procesos eficientes en todas sus operaciones, que ayuden a optimizar sus tiempos de entrega y sus costos pero la complejidad de la operación logística causa retrasos que exponen a grandes problemas a una empresa sino son resueltos a tiempo.

El uso de operadores logísticos en la actualidad se ha convertido en un servicio muy importante en las empresas logrando que los clientes externos optimicen su cadena de abastecimiento, facilitando las gestiones difíciles y riesgosas promoviendo la eficiencia dentro de un negocio. Los operadores logísticos manejan la logística de forma directa para esto debe contar con medios que faciliten con esta actividad.

Con el fin de optimizar los flujos de materiales un operador logístico administra la distribución de su cliente de forma directa, para esto debe contar con las herramientas y procesos adecuados que le permiten tener una ventaja competitiva frente a sus competidores. El nivel de especialización con el que debe contar, será clave para llevar a cabo cada uno de los despachos, marcará el buen desarrollo de sus actividades frente a cada uno de sus clientes convirtiéndose en un valor agregado muy importante.

El presente proyecto se divide en cuatro capítulos: el primero capítulo corresponde a la fundamentación teórica, el segundo al marco referencial, el tercero marco metodológico y finalmente detalla la propuesta.

El primer capítulo detalla las teorías de la administración de autores clásicos, que remota a inicios de la humanidad hasta la actualidad, las mismas que han evolucionado de acuerdo a las políticas, escenarios y tendencias en que se desarrollen la empresa. También se encontrarán los lineamientos necesarios para la elaboración del rediseño del nuevo proceso logístico de la empresa PLANIC S.A., se expondrá los enfoques y funciones de la administración.

Además se detalla conceptos claves como son: planeación estratégica, logística, transporte, clases y factores de transporte, inventario, subcontratación de servicios, fases de la gestión de la logística, cadena de suministros y servicio al cliente, las cuales serán la base teórica para entender el comportamiento de las variables de la investigación. Definiciones relevantes para la parte metodológica de los enfoques cualitativos y cuantitativos.

Dentro del capítulo dos se analiza la situación actual, la historia y la evolución de la empresa, el ámbito geográfico y económico donde se devuelve, la clasificación de los clientes, el

análisis Foda, también se muestra su estructura organizacional y su funcionamiento en general. Por último se explica el modelo logístico en el Ecuador y sus factores que influyen.

La mejora directa de un proceso se debe efectuar con un estudio que permita evidenciar los posibles problemas que se presentan, por medio de una investigación cualitativa y cuantitativa se realiza un análisis que busca entender el malestar de un grupo de clientes representativos que atiende PLANIC S.A., en el capítulo tres se detalla cada una de las problemáticas y se expone los resultados de los estudios realizados, lo cual ayudará a entender el comportamiento de los factores claves en las operaciones del servicio logístico de PLANIC S.A.

En el capítulo cuatro se expone cada una de las propuestas presentadas que contribuyen con la mejora de la eficiencia logística para PLANIC S.A., se presenta el rediseño de tres procesos de mejora, que a través de flujogramas se especifica cada ciclo que se debe cumplir por actividad, los mismos que serán evaluados a través de varios indicadores con el fin de ajustar los nuevos métodos, se propone un plan de capacitación enfocado al personal del área de transporte y despacho, se sugiere el fortalecimiento del área de servicio al cliente contratando personal que atenderá las quejas y requerimientos de los clientes que brindan la mayor rentabilidad para el negocio.

Antecedentes

La administración es supervisar, planificar y coordinar todas las actividades de la manera que se lleven de forma ordenada, eficaz y eficiente. La persona encargada de coordinar dichas actividades es el gerente, pero esto no implica que pueden tomar decisiones de un momento y de cualquier manera (Robbins & Coulter, 2010).

Dentro de la administración hay varios procesos que tienen el objetivo o que son creados con la finalidad, que cada uno de los procesos se realice de mejor forma con el fin de poder contribuir al desarrollo de la empresa. Uno de ellos es el proceso logístico de la empresa, el término Logística proviene de la raíz griega Logis, que significa cálculo, esta nace desde inicios de la humanidad cuando las personas almacenaban sus alimentos para las épocas de escases y se trasladaban de un sitio a otro dependiendo de las necesidades que se fueran dando, en el último cuarto de siglo en Europa Occidental y en Estados Unidos se ha dado importancia a la logística, ya que fue de mucha utilidad en las guerras para trasladar todos los insumos que necesitaban, como armas, alimentos personas en el lugar y momento indicado.

La logística es una actividad que ha sido empleada a través muchos años. Durante este tiempo se ha desarrollado algunas definiciones que son orientadas a la eficiencia, servicio al cliente, tiempos, costos y calidad requerida. De muchas ciencias, la logística ha sido la que más desarrollo tecnológico ha tenido durante los últimos 30 años, convirtiéndose en un área estratégica empresarial.

El término logística consiste en planificar y poner en marcha las actividades necesarias llevando a cabo cualquier proyecto. Para ello se tienen en cuenta las variables que lo definen, estableciendo las relaciones que existen entre ellas. Así, la logística no es un concepto realmente nuevo para nosotros; se trata de un proceso mental que antecede a cualquier situación final en la que pretendamos tener éxito. (Gomez Aparicio, 2014)

Este proceso logístico a sufrido cambios con el pasar de los años, así, a partir del año 1995 hasta el año 2000 se incluye la tecnología en la recepción y distribución de la mercadería agilizando todo el proceso de envíos, comenzaron a surgir los operadores logísticos para dar

soluciones integrales desarrollando acciones con clientes, alianzas con proveedores por medio de la cooperación a lo largo de la cadena de suministro, existiendo la clara visión de la necesidad de integrarse a todas las áreas funcionales de una empresa.

En el año 2008 ya no es un simple proceso logístico, es toda una planeación estratégica en las organizaciones abarcando clientes estratégicos y toda una cadena de proveedores, distribuidores con el compromiso de generar valor agregado entregando siempre en el lugar y hora indicada siendo su prioridad tener clientes satisfechos.

En el Ecuador no existe un estudio exacto de la situación actual en el campo logístico pero se cree que llegó a partir de la globalización, permitiendo a muchos empresarios reducir costos mejorando sus tiempos de entregas permitiendo ser más competitivos fuera del país, contando con tecnología, inversión extranjera, cadenas de multinacionales que traen su propio modelo logístico integral obteniendo mejores resultados en sus estados financieros.

La empresa PLANIC S.A. en su proceso de crecimiento a lo largo del tiempo no ha tenido un proceso administrativo apegado a la actualidad que vive diariamente, para seguir obteniendo buenos resultados, debe crear planes a corto y largo plazo aumentando la eficiencia de su estrategia comercial teniendo como antecedente su excelente desempeño del pasado puede llegar a superar esta etapa y seguir cumpliendo con su misión y visión de negocio que tiene.

Problemática

PLANIC S.A. es un operador logístico que se encuentra actualmente ubicado en la ciudad de Guayaquil con sede en tres provincias del país. Posee desde su creación normas y procedimientos, los cuales no fueron actualizados durante el crecimiento en el mercado, ni tampoco se preocupó por mejorar sus actividades operacionales, necesarias para satisfacer a los

nuevos clientes. Con el paso del tiempo, también la tecnología los alcanzó y en su afán de crecer instalaron un nuevo sistema, esto fue exigido por la compañía que los absorbió, con la que actualmente trabajan y posee 600 puntos de entregas activos.

La satisfacción de los clientes es un pilar fundamental en cualquier tipo de empresa ya sea de bienes o servicios, y más para la empresa PLANIC S.A. debido que muchos negocios dependen de esta, lo cual genera una serie de retrasos incurriendo a errores. Los reclamos por las entregas tardías han ocasionado un malestar en los clientes. Más del 45 % (Planic, 2014) de las entregas no se han hecho a tiempo con estas cifras se puede determinar que hay un incorrecto proceso de actividades en sus entregas.

Otro de las posibles causas del problema dentro de la empresa, es el faltante de productos de algunas líneas. Los productos se encuentran clasificados de acuerdo al nivel de rotación que tiene cada producto, por lo general los pedidos de las líneas más solicitadas están disponibles, en cambio en los pedidos de las líneas especiales requieren un proceso adicional que puede durar hasta un mes por su complejidad.

Debido a la desactualización de procedimientos, la empresa no lleva un correcto control de sus despachos, los productos que posee en sus instalaciones no siempre son los de alta rotación, en el momento que sus clientes solicitan ciertos pedidos especiales y no cuentan con la disponibilidad de los mismos llegan a perder ventas importantes originando más retrasos, clientes insatisfechos, mayores costos y tiempos improductivos.

El Banco Mundial mide el Índice de Desempeño Logístico, en el último informe del 2014, considero a 160 países, cuyos perfiles de logística comercial son comparados y puntualizados en una escala de 1 a 5 (a mayor puntuación, mejor ubicación). En el último reporte Ecuador fue

situado en el puesto 86 con una calificación de 2,71 puntos, superando en la región a Costa Rica, Uruguay, Nicaragua, Colombia, Honduras, Bolivia y Cuba. Mientras que Chile es el mejor situado regional en la ubicación 42. Estos datos representan un desmejoramiento en la logística nacional por dos períodos consecutivos, pues en el informe del 2012 el país logró una puntuación de 2,76 y se ubicó en el puesto 79 de 155 países.

Por medio de este trabajo de investigación se analizará los procesos administrativos en la logística de la empresa PLANIC S.A. y por medio de la investigación cuantitativa y cualitativa, se podrá identificar los factores claves para rediseñar nuevos procesos con el fin de mejorar la situación de la empresa y satisfaciendo de mejor manera a los consumidores finales.

Formulación de Problema

¿Qué repercusión tienen los procesos administrativos en la eficiencia logística de PLANIC S.A. en el año 2014 en la ciudad de Guayaquil?

Preguntas de investigación

- ¿Cómo las teorías de administración dentro de los procesos logísticos y administrativos impactan en el funcionamiento de una organización?
- ¿Cuáles es la situación actual de la empresa, cuál es el estado actual de los procesos de Logística?
- ¿Cómo un rediseño en los procesos de la empresa PLANIC S.A. contribuirá al desarrollo de la misma?

Justificación

El objeto de elaborar un nuevo manual de procedimientos administrativos es mantener un excelente nivel de servicio, con la actualización de los mismos la empresa PLANIC S.A. podrá seguir creciendo y tomar las oportunidades de negocio que se presenten en el futuro, por ende, están obligados a cumplir con sus clientes en entregas a tiempo sin retrasos, ya que el no hacerlo incurre en gastos adicionales e inconvenientes en la cadena de suministros.

Actualmente Guayaquil es considerada como unas de las ciudades más importantes del Ecuador, en donde se realizan principales actividades económicas y financieras del país, por lo cual se la conoce como el Centro Comercial, según lo indicado por el sitio web Ecuador en Cifras del Censo Nacional Económico realizado en el 2010, en la actividad de transportes y almacenamiento posee 1.169 establecimientos y 14.642 personal ocupado, por lo que es una de las principales sedes para distribuir productos.

Por ello, el propósito en particular es implementar una mejora en el área de servicio al cliente, subsanando las falencias en los procesos clave de la empresa, para que cada procedimiento cubra los requerimientos de los clientes y que al mismo tiempo sirva para alcanzar los objetivos propuestos de la empresa.

En el ámbito laboral, contribuirá a todos los empleados desde los clientes internos como externos, a mejorar su entorno, a cumplir sus metas en cada rol que desarrollen, ya que contarán con los flujogramas detallados de las actividades a seguir. En el ámbito universitario, servirá como guía o antecedente de futuros proyectos que se elaboren.

Por estas razones, se argumenta que la elaboración de este tipo de investigación, contribuirá a disminuir preocupaciones de pequeñas y medianas empresas al momento de

abastecerse de productos, de tal forma que ayudará al desarrollo económico de Guayaquil con el propósito que las multinacionales vean como una oportunidad de crecer e invertir en la empresa.

El presente proyecto está ligado o guarda relación al objetivo # 10 del Plan Nacional del Buen Vivir “Impulsar la transformación de la matriz productiva”, el cual indica que se debe generar un sistema económico justo, político, solidario y sostenible. En donde los diferentes factores de transformación productiva estén encaminados a mejorar la productividad y la competitividad, logrando un intercambio justo dentro del mercado, generando un ambiente de paz y conformidad todos los ciudadanos que intervienen en la sociedad.

Objetivos

Objetivo General

Analizar los actuales procesos administrativos en la eficiencia logística de PLANIC S.A., realizando una investigación de campo en la ciudad de Guayaquil, para diseñar un nuevo proceso.

Objetivos Específicos

- Analizar la fundamentación teóricamente sobre la importancia de los procesos logísticos y administrativos dentro de una empresa distribuidora de productos.
- Identificar y evaluar las percepciones de los clientes internos y externos en relación a los procesos logísticos de PLANIC S.A.
- Rediseñar los procesos enfocado a los clientes internos y externos para la cadena de distribución.

CAPITULO I

1. Marco Teórico

1.1 Administración

1.1.1 Definición

La administración se la considera como supervisar, planificar y coordinar todas las actividades de la manera que se lleven de forma ordenada, eficaz y eficiente. La persona encargada de coordinar dichas actividades es el gerente, pero esto no implica que puedan tomar decisiones de un momento y de cualquier manera, por el contrario la administración implica garantizar que la gente responsable de realizar actividades laborales las realice oportunamente. (Robbins & Coulter, 2010).

El primer capítulo del proyecto de investigación, se desarrollarán las bases teóricas en que se enfoca cada una de las variables de la problemática.

1.1.2 Enfoques de la Administración

Desde el punto de vista de la historia, la administración tiene dos aspectos importantes, uno es la clasificación en organizaciones, empresa y las diferentes actividades, es decir la separación en funciones, el segundo es desde la revolución industrial.

Desde un enfoque clásico, la reducción de tiempos y eliminación de trabajos innecesarios a base de estudios y observaciones grabadas, revisadas varias veces se identifica que ciertos movimientos son inútiles; con los resultados obtenidos pudieron diseñar un manual de uso de herramientas y equipos adecuados para optimizar el rendimiento laboral (Gilbreth & Frank, 2003).

Tabla 1 *Enfoques de la Administración*

Enfoque	Descripción
Clásico	<ul style="list-style-type: none"> • Taylor padre de la administración científica, estudio el trabajo manual utilizando principios científicos; parámetros para mejorar la eficiencia en la producción para descubrir la mejor manera para efectuarlos. • Gilbreth, el aporte fue localizar los movimientos corporales y manuales eficientes y diseñar herramientas y equipos adecuados para optimizar el desempeño laboral. • Fayol; creía que las funciones de la administración eran comunes en todos los negocios, pero también eran distintas de otras funciones del negocio. Desarrollo los 14 principios de administración, que a partir de muchos conceptos gerenciales de hoy en día han evolucionado • Weber: descubrió un tipo ideal de organización el que llamo burocracia, el cual utilizan muchas empresas actuales. <p>Los gerentes actuales aplican conceptos de administración científica cuando analizan las tareas laborales básicas por realizar, utilizan un estudio de tiempos y movimientos para eliminar movimientos innecesarios contratan a los trabajadores más aptos para un trabajo y diseñan sistemas de incentivos basados en resultados.</p> <p>Utilizan la general de la administración cuando desempeñan las funciones gerenciales y estructuran sus organizaciones de tal forma que los recursos se utilicen con eficiencia y eficacia.</p>
Cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"> • Involucra la aplicación de la estadística, modelos de optimización e información y simulaciones por computadora a actividades gerenciales. La mejora continua es considerada como la administración de calidad total debido a esta comprometida con la satisfacción total de las necesidades del cliente. • Los gerentes actuales utilizan el enfoque cuantitativo en especial cuando toman decisiones relacionadas con la planeación y el control de actividades de trabajo

	tales como asignación de recursos, mejoramiento de la calidad, programación del trabajo o la determinación de los niveles óptimos de inventario.
Conductual	<ul style="list-style-type: none"> • Robert Owen, Hugo Munsterberg , Mary Parker Follet y Chester Barnard fueron los partidarios dentro del comportamiento organizacional que contribuyeron con diversas ideas, pero todos creían que las personas eran el activo más importante de una empresa y debían ser tratadas como tal. Los estudios de Hawthorne afectaron de forma importante las ideas sobre administración con respecto al rol de la gente en las organizaciones, lo cual derivó en un nuevo énfasis en el factor del comportamiento humano sobre la administración. • El enfoque conductual ha moldeado notoriamente como se manejan las organizaciones actuales. Muchas de las teorías de hoy en día de motivación, liderazgo, comportamiento grupal y desarrollo, así como otras cuestiones conductuales, tienen sus orígenes en las propuestas de los primeros partidarios del CO y en conclusiones de los estudios de Hawthorne.
Contemporáneo	<ul style="list-style-type: none"> • El <i>enfoque sistemático</i> plantea que una organización toma elementos (recurso) de su entorno y los transforma o procesa como productos que se distribuyen nuevamente en el entorno. Este nos ayuda a comprender la administración debido a que los gerentes deben garantizar que todas las unidades interdependientes funcionen juntas para lograr los objetivos de la empresa, ayuda a los gerentes a darse cuenta de que las decisiones y acciones realizadas en un área de la organización afectará a otras y los ayuda a reconocer que las empresas no se encuentran aisladas, sino que las mismas son dependientes del entorno para lograr u obtener recursos esenciales para sus procesos. • El <i>enfoque de contingencias</i> dice que las organizaciones no son iguales, enfrentan situaciones distintas y requieren diferentes formas de administración. Este nos ayuda a comprender la administración debido a que resalta que no existen reglas simplistas o universales a seguir por los gerentes. En cambio, los gerentes deben analizar sus situaciones y determinar si es la forma en que se encuentra mi situación, entonces es la mejor forma que tengo para manejarla.

Tomado de:(Robbins & Coulter, 2010)

El proyecto tomará referencias del enfoque contemporáneo ya que se trata de analizar lo que ocurre en el entorno exterior, no siempre en las empresas las falencias son internas, las que ocurren en una empresa. También tendrá un enfoque sistemático, es decir que la empresa funciona con sistemas o procesos, la investigación se basará en el análisis de las actividades de cada proceso que realice para que su carga llegue a su destino, determinando sus fortalezas y debilidades que posee. El operador logístico desarrolla varias actividades, cada una depende de la operación que realiza con sus diferentes clientes.

Este enfoque visualiza a la empresa como si estuviera formada por factores que se relacionan entre sí, lo que determina en el proyecto que todos los elementos deben trabajar en conjunto y sincronizadas garantizando las metas de la empresa. Finalmente esta perspectiva da la visión de que todas las empresas inmersas en las actividades dependen del entorno que los rodea, PLANIC S.A. necesita que su proveedor le otorgue productos para distribuirlos a los clientes.

1.1.3 Funciones de la Administración

Una empresa nace con varios propósitos y metas los cuales deben ser definidos y establecer cuáles son los medios para alcanzarlos; el proceso que se debe seguir posee 5 funciones las cuales consisten en la planeación, organización, coordinación, control y mandar, hoy en día se han resumido en cuatro las cuales se describen a continuación:

- Planeación: definen objetivos, establecen estrategias para lograrlos y desarrollan planes para integrar y coordinar las actividades
- Organización: consiste en determinar las actividades que se llevan a cabo, se debe definir quien se reportará a quien y como se deberán tomar las decisiones.

- Dirección: guía al personal, permite la resolución de conflictos y problemas dentro del equipo de trabajo de tal forma que influirá en el trabajo de los individuos
- Control: luego de establecer los objetivos, planes, tareas y acuerdos estructurales, debe haber una evaluación para saber si las metas están siendo cumplidas para esto se debe comparar si el rendimiento real con los objetivos establecidos.

Los procesos administrativos han sido estudiados por mucho tiempo, tratando de perfeccionarlos para alcanzarlos objetivos propuestos, con menos costos y gastos innecesarios. La empresa PLANIC S.A. tiene varios procesos como son los de logística, facturación y entre otros, los cuales no han sido optimizados a través de su desarrollo, especialmente los procesos que interviene el flujo de operaciones logísticas que son el eje fundamental de esta empresa.

La planeación es el elemento principal de definir lo que la empresa es en la actualidad y la que será en un futuro, sobretodo en este tipo de organización se necesita mucha programación; debido a la correcta distribución de sus productos beneficiará a sus clientes. El control es otro elemento que a través de indicadores de medición comprueba los niveles de eficacia y eficiencia del ciclo administrativo (Louffat, 2012).

La administración es una ciencia que algunos autores, han tratado de analizar desde la perspectiva de la empresa como un todo, otros han contribuido en que cada empresa los gerentes son el eje principal, pero se determinó que la administración es una actividad común desde hogar hasta el gobierno, esto lo llevo a establecer 14 principios de administración, el cual nos parece valedero tratar de aplicar en este proyecto. (Robbins & Coulter, 2010). A continuación se exponen los principios:

1. División de trabajo.- rendimiento en la especialización aumenta cuando el colaborador es más eficiente
2. Autoridad.- los jefes de cada área deber tener la capacidad de dar órdenes.
3. Disciplina.- los colaboradores como tal deberán obedecer la normativa que tiene la empresa así como también respetar los reglamentos de la organización.
4. Unidad de mando.- el colaborador recibirá órdenes del superior o jefe del área.
5. Unidad de dirección.- la empresa debe ligarse con un solo plan de acción de tal forma que permita a los gerentes y colaboradores tener una guía de apoyo.
6. Subordinación de los intereses individuales al interés general.- los trabajadores o grupos de colaboradores deberán tener presente que los interés de la organización son prioridad en relación a los interés individuales.
7. Remuneración.- los trabajadores deberán recibir una retribución equitativa y justa.
8. Centralización.- consiste en el grado en que los colaboradores son involucrados en la toma de decisiones de la empresa.
9. Escalafón.- es el nivel de mando o autoridad desde el gerente hacia los niveles de bajo rango.
10. Orden.- es la organización de los recursos, materiales en lugar y momento idóneo
11. Equidad.- los jefes deben guardar amabilidad y cordialidad con los subordinados
12. Estabilidad en los puestos del personal.- se debe planificar de forma ordenada al personal de tal forma que al momento de tener vacantes halla personal disponibles reemplazar y cubrir el área que necesita el colaborador
13. Iniciativa.- los colaboradores deben tener libertad en la generación e implementación de planes en los cuales tengan un nivel más alto de esfuerzo.

14. Espíritu de grupo.- se debe contar con armonía, equidad, paz y unidad al interior de la empresa a fin de promover un espíritu de equipo.

1.2 Procesos

La gestión de procesos es una disciplina que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la empresa para lograr la confianza del cliente. El gran objetivo es aumentar la productividad en las organizaciones. En la productividad se considera necesario la eficiencia y el valor agregado para el cliente (Carrasco, 2013).

En una empresa con los procesos bien gestionados, se podrán observar las siguientes prácticas:

- Considerar en primer lugar al cliente
- Tener el primer lugar, el para qué de la creación y existencia de la empresa y el esfuerzo para lograr los mejores resultados.
- Mantener la satisfacción del cliente interno estos son los participantes dentro del proceso, la dirección y en general a los usuarios.
- Los colaboradores que están dentro de los procesos deben estar entrenados, empoderados, comprometidos y motivados a fin de que las diferentes actividades se realcen con el mejor esfuerzo posible.
- La empresa debe mantener la responsabilidad social dentro de todos sus procesos organizacionales.
- Optar por la realización de las actividades para la mejora operacional.

- Los incentivos de la empresa deben estar ligados al mejoramiento de los procesos de tal forma que permita la motivación de los trabajadores.
- Los presupuestos contarán con la inversión necesaria para el libre desarrollo en la gestión de los diferentes procesos.

El éxito de los procesos administrativos de una empresa depende también de que determinen los resultados a los que uno pretender obtener con exactitud; así como el análisis del entorno en el cual se desarrolla para estar prevenidos ante cualquier riesgo o a la vez saber aprovechar las oportunidades que se presenten. Los procesos deben ser proyectados en todo tipo de escenario y a la vez deben ser flexibles, debido a que en la era que vivimos, la tecnología puede eliminar actividades que se realizan manualmente.

Los procesos deben ser desarrollados desde dos puntos de vista, el primero desde el cliente interno y el segundo el cliente externo, así mismo en su implementación ambos deberán aportar tácticas y estrategias a través de diferentes mecanismos, tratando de suministrar valor a las actividades que conlleva los procesos de una empresa.

La toma de decisiones es un aspecto esencial de toda actividad administrativa, incluida la administración de operaciones. Aunque la toma de decisiones varían, dependiendo de la magnitud del problema, por lo general comprende tres pasos básicos: reconocer y definir con claridad el problema, recopilar información necesaria para analizar las posibles alternativas y por ultimo seleccionar la alternativa más conveniente. Algunas decisiones son estrategias y otras son tácticas. Las decisiones estratégicas son menos estructuradas y tienen consecuencias a corto plazo; las decisiones tácticas son más estructurales y tienen consecuencia a corto plazo.

(Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008)

1.2.1 Análisis de los Procesos

Es importante realizar análisis de cada etapa de los procesos porque de ellos depende toda organización; por lo general se prioriza áreas como ventas y operaciones, sin embargo los procesos de apoyo (contabilidad, finanzas y recursos humanos) también cumplen un rol importante. A continuación se detalla brevemente el método sistemático: (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008)

Método sistemático: es el análisis de la documentación y comprensión detalladas de cómo se fabrica el trabajo y como podría ser rediseñado. Comienza con la identificación de las nuevas oportunidades para mejorar y termina con la implementación del proceso revisado. El último paso conecta con el primero, creando así un ciclo de mejoramiento continuo.

1.3 Planeación estratégica

Toda empresa, necesita estructurar un plan con dirección a las metas y objetivos propuestos, los mismos que deben ser planteados en la realidad y que sean alcanzables con los insumos que posee la empresa, la planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a optimizar los recursos a largo plazos.

La planeación estratégica como concepto general, trata sobre las decisiones de efectos duraderos e invariables de la administración y dirección de una empresa o institución en una planeación de largo plazo, previo análisis de los contextos externos, económicos, de mercado, sociales, políticos, nacionales e internacionales donde se desenvuelve. (Hernandez Rodriguez, 2006)

PLANIC S.A. es una compañía que planifica sus actividades operacionales por cada grupo de clientes que poseen, sus rutas dependen mucho del stock de sus productos lo cual exige

una programación con anterioridad, sus clientes demandan que sus pedidos lleguen a tiempo.

Posee cuatro tipos de clientes:

- Clientes Mayorista: Ferreterías mayoristas
- Cliente detallista: Ferreterías de pequeña escala y tiendas barriales
- Autoservicios : Supermercados
- Tiendas

1.4 Logística

La logística es una actividad que ha sido empleada durante muchos años. Durante este tiempo se ha desarrollado algunas definiciones que son orientadas a la eficiencia, servicio al cliente, tiempos, costos y calidad requerida. De muchas ciencias, la logística ha sido la que más ha desarrollo tecnológico ha tenido durante los últimos 30 años, convirtiéndose en un área estratégica empresarial.

El término logística es originario de la palabra *logos* del griego cálculo o pensamiento, se ha ido avanzando a su aplicación como arma de apoyo histórico en las fuerzas militares del mundo, llegando a su reconocimiento más acabado como herramienta estratégica militar de primer orden en la última Guerra del Golfo. La logística surge en su expresión primaria acompañando a las decisiones operativas de los altos mandos militares, primordialmente en Inglaterra en la década del 40. (Octavio Carranza, 2005)

La logística consiste en planificar y poner en marcha las actividades necesarias para llevar a cabo cualquier proyecto. Para ello se tienen en cuenta las variables que lo definen, estableciendo las relaciones que existen entre ellas. Así. La logística no es un concepto realmente

nuevo; se trata de un proceso mental que antecede a cualquier situación final en la que pretendamos tener éxito. (Gomez Aparicio, 2014)

La logística empresarial, indica que este concepto ha ido sufriendo transformaciones o, más exactamente, ha ido ampliando su campo de acción a lo largo del tiempo. Así, se podrá diferenciar tres ámbitos: (Gomez Aparicio, 2014)

- La logística como distribución física, centrándose en la reducción de los costes del transporte.
- La logística como integración de las actividades internas del flujo de materiales en la empresa (distribución física y fabricación). Bajo este enfoque no se contemplan las relaciones con proveedores y clientes.
- La logística como integración de las actividades internas y externas del flujo de materiales en la cadena de suministros en la que se halla integrada la empresa. El objetivo es lograr una ventaja en la producción (menores costes) y una ventaja en competitividad (menores precios)

Las actividades logísticas dentro de la empresa se debe centrarse en tres áreas básicas (Cuatrecasas Arbos, 2012):

- Proceso de aprovisionamiento, gestión de materiales entre los puntos de adquisición y las plantas de procesado que posea. En el caso de PLANIC S.A. su cliente posee la planta en la ciudad de Quito.
- Proceso de producción, gestión de las operaciones productivas de las diferentes plantas.

- Proceso de distribución, gestión de materiales entre las plantas y los puntos de consumos.

1.4.1 Cadena de suministros

Una cadena de suministro es la integración de procesos claves de negocio teniendo como eje central al proceso logístico, desde el cliente final hasta los primeros proveedores relevantes. La gestión de la cadena de suministros, abastecerá valor al cliente final, es decir tratar de que el cliente quede satisfecho, que su pedido llegue a tiempo, como lo pidieron, en el momento que lo pidieron en forma y condiciones y precio que acordaron (Chavez & Torres Rabello, 2012).

La cadena de suministros tiene que ser planificada en detalle para evitar complicaciones durante la ejecución. Los problemas que hay que eliminar o reducir son: las estimaciones de las necesidades, los malos tiempos de entrega, la capacidad de almacenamiento insuficiente o excesivo y los atascos o interrupciones en la distribución.

1.4.2 Operador logístico

Según la Asociación Nacional de Empresas de Distribución Física de Mercancías – ANADIF, un operador logístico es considerado como una empresa que diseña los diferentes procesos de una cadena de suministros es decir desde el aprovisionamiento, transporte, almacenamiento y distribución de productos que en ciertos casos puede incluir actividades propias del proceso productivo. Controla, organiza, planifica, gestiona las diferentes operaciones con la ayuda de tecnología, infraestructura física y sistema de información (Rivero Calderon, 2011).

Los servicios de los operadores logísticos, pueden ser todos o algunos dependerán de las necesidades de los clientes, la disponibilidad y capacidad que posee la empresa. El operador

logístico deberá rendir cuentas a sus clientes en el caso que su carga no llegue bajo las condiciones establecidas en los contratos, la mayoría de empresas establecen políticas internas y procedimientos para que no ocurran eventualidades durante el traslado.

En general los servicios que ofrece un operador logístico son los siguientes:

- Recepción de mercadería
- Descarga de mercadería
- Ubicación de mercadería o perchado
- Preparación de pedidos
- Facturación a todo los tipos de clientes
- Entrega de pedidos a clientes desde la bodega hasta las sucursales
- Administración de devoluciones de clientes
- Actividades con respecto a la administración y custodia de inventario

Los operadores logísticos pueden ser un gran aliado, si cumplen a cabalidad las normas de operatividad adopte medidas tendentes a minimizar las posibles fuentes de riesgo; por otro lado también puede llevar al fracaso ya que en las circunstancias que se desarrollan solo atribuibles a un entorno, es decir a una relación de subcontratación. Por esta razón se debe tener claro las normas o actividades a seguir cuando se contrate un operador logístico porque generaría una cadena de errores e incurriría en más gastos.

1.4.3 Subcontratación

Según (Van Weele, 2014), los mercados donde actualmente operan las organizaciones están sumidos en cambios radicales, tal como presagiaban Hammer y Peters hace más de 15 años, ocasionados principalmente por los procesos de desregularización, los nuevos países emergentes

dentro del panorama industrial, la volatilidad de las tarifas de cambio de moneda, las mejoras introducidas en los medios de transportes, la homogeneización intercultural y la creación de sofisticada tecnología de tele comunicación.

La subcontratación de servicios logísticos es una herramienta que permite optimizar la gestión logística de aquellas que realmente resulta posible y necesario, dado que sirve para unos objetivos concretos y cuya utilidad se encuadra en unos entornos determinados, a costa de que sea realizada por un operador logístico. (Garcia Vilchez & Prieto, 2008)

La tendencia actual de las empresas medianas y grandes es la de subcontratar los servicios logísticos especializadas y con tecnología, ya que ayudará a optimizar recursos propios, además minimiza los riesgos que influyen la comercialización de productos. La mayoría de multinacionales establecidas en este país aplican este sistema.

Los principales objetivos que persiguen las empresas a través de la subcontratación logística son: (Garcia Vilchez & Prieto, 2008)

1. Reducción de los costos.- La totalidad de costos de la actividad logística representa casi un 10% sobre las ventas que el operador es capaz de reducir
2. Incremento de la productividad y de los niveles de servicio.- El operador logístico incrementa los niveles de eficiencia y calidad debido a su experiencia.
3. Mayor flexibilidad ante las fluctuaciones del mercado y la demanda: el operador logístico se adapta tanto a las fluctuaciones laborales como operacionales.
4. Enfoque en el negocio.- dejando las actividades que no son core business de la empresa en manos de un especialista, el operador logístico. Esto implica un mejor conocimiento (know-how) y optimización de los costos logísticos o el acceso a equipos y servicios de

alto nivel a un precio menor y que la empresa contratante pueda centrarse en los procesos que forme parte de su verdadero corebusiness.

5. Disminución de riesgo inversor.- Las inversiones en instalaciones y equipos las realiza directamente el operador
6. Repercusión medioambiental indirecta positiva.- con la gestión del operador se reduce el volumen de los residuos generados, se optimiza la vida de los embalajes mediante su gestión logística inversa, se optimiza el consumo de fuentes energéticas, se consigue una importancia reducción de emisiones de CO2 y otros contaminantes, etc., generando una disminución del costo de explotación y una mejora de la reputación de la empresa en su entorno.

Al momento de elegir un operador logístico, las empresas contratantes deben seleccionar el que se ajuste a las necesidades de la empresa, puesto que muchas no tienen las herramientas tecnológicas para cruzar información, por último se debe definir parámetros de medición de eficiencia para la entrega de pedidos.

1.4.4 Inventario

Son todos los activos poseídos para ser vendidos en el curso normal del negocio de la empresa (empresas comerciales), para ser consumidos en el proceso de producción mediante transformación o incorporación al producto (empresas industriales), o simplemente ser consumidas durante la realización de la actividad empresarial. (Gomez Aparicio, 2014)

El volumen de los materiales que se encuentran en las bodegas de toda empresa genera un costo, el cual puede ser excesivo pero a la vez si se tiene poco material y se necesitará despachar causa más inconvenientes a la empresa, por esa razón se debe controlar el flujo de inventario,

conocer en qué fase se encuentran si en despacho desde planta central o se encuentran descargando o en perchas.

PLANIC S.A., es una operadora logística que posee dos tipos de inventarios: inventario de materias primas, es decir que almacena productos que se necesitarán para elaborar un producto terminado y el segundo es el inventario de productos terminados que van a ser distribuidos a sus clientes.

1.4.5 Fase de la gestión de bodega

La bodega es el lugar físico donde se recibe la mercancía del exterior (proveedores) o de otras secciones de la empresa (fábrica), con la finalidad de reservas y custodiarlas para que sean utilizadas en el proceso productivo (materiales primas, productos semi-terminados) o puestas a disposición de los clientes (productos terminados) (Gomez Aparicio, 2014). El volumen de existencias en los almacenes está condicionado por dos variables:

- Demanda
- El plazo de entrega de los proveedores

Estos parámetros no se conocen con certeza, por lo que obligan a tener un almacén, con una cantidad de stocks que evite la ruptura del proceso productivo. En PLANIC S.A., el inventario de ciertos productos son escasos por la debida complejidad de elaborarlos por lo tanto existe un proceso por el cual se realizan estos pedidos especiales que permite la demora de arribo a la bodega.

1.5 Transporte

El transporte es un proceso logístico de trasladar una mercancía de un punto a otro utilizando un tipo de transporte, el cual debe asegurarse que lleguen en óptimas condiciones en el tiempo acordado, garantizando la satisfacción al cliente.

La función de transporte es el conjunto actividades que nos permite el traslado de los materiales y productos terminados de los proveedores a la empresa, y de ella a los clientes, de forma que lleguen a su destino en las condiciones pactadas. (Gomez Aparicio, 2014)

La calidad del servicio de transporte está en función de las exigencias del mercado, englobando una serie de conceptos relacionados entre otros con los siguientes aspectos: (Anaya, 2015):

- Rapidez y puntualidad en la entrega
- Fiabilidad en las fechas prometidas
- Seguridad e higiene en el transporte
- Cumplimiento de los condicionantes impuesto por el cliente

Los medios de transportes más utilizados en el Ecuador para trasladar la mercancía son: terrestres, aéreos y marítimos; las empresas examinan al momento de contratar el transporte factores como los gastos de combustibles, el tiempo que incurre el traslado, las condiciones óptimas para trasladar y embalar su mercancía. PLANIC S.A. en el transcurso de sus operaciones debió adaptar nuevas políticas organizacionales porque su único cliente tuvo una alianza estratégica con una empresa del extranjero, la cual le exigió cambios en algunos elementos como el del transporte, solicitó que renueven algunos camiones de la flota y que se incorporen dispositivos de rastreos.

1.5.1 Factores de Transporte

Se debe considerar los siguientes factores al momento de determinar qué medio de transporte se debe utilizar para trasladar los productos, con la finalidad de optimizar los recursos de la empresa. A medida de que la industria crece, también crece el servicio de transporte, porque son los medios de distribuir los productos y por ende sus soportes tecnológicos e infraestructura también.

Tabla 2 *Factores que influyen de Transportes*

Conceptos	Factores a tener en cuenta
Servicio de Transporte propio	<ul style="list-style-type: none"> • Combustible • Mantenimiento • Mano de obra • Depreciación • Costes administrativos
Servicio de transporte ajeno	<ul style="list-style-type: none"> • Recogida de la mercancía en el origen • Entrega de la mercadería en el destino • Seguros • Preparación de los bienes para su posterior envío
Factor de tiempo de transito	Es el tiempo promedio de entrega que tarda un servicio logístico en desplazar una mercadería desde el origen hasta el destino requerido
Factor de variabilidad	Diferencias de tiempos de tránsito para un mismo mix de transporte, ocasionados por factores como: <ul style="list-style-type: none"> • Efectos de clima • Congestión del tráfico • Demora en la consolidación de los envíos
Factor pérdida y daños	Diferencias en la calidad y cuidado en el manejo de las mercaderías por parte de distintos proveedores de

	transporte. Obliga a tener en consideración el coste latente de pérdidas y danos
--	--

Tomado de(Gomez Aparicio, 2014)

1.5.2 Tipos de transporte

Los diferentes tipos de transporte ofrecen sus servicios de forma directa al usuario, los cuales se detalla a continuación: (Gomez Aparicio, 2014)

- **Transporte terrestre:** es uno de los medios más utilizados para envíos nacionales, y el preferido por varias empresas para el transporte de mercancías perecederas.
- **Transporte marítimo:** es la acción de llevar personas o materiales por mar de un punto geográfico a otro a bordo, con un fin lucrativo.
- **Transporte aéreo:** es el último gran medio de transporte que se ha desarrollado. Nació pensando para el transporte de pasajeros, pero con el paso de los años, ante la necesidad de agilizar las entregas de mercancías se han desarrollado aviones para la realización de este tipo de transporte

PLANIC S.A., utiliza el transporte terrestre, la principal ventaja de este medio se deriva de la utilización de la buena infraestructura de las calles de la ciudad, lo que hace que la distribución a nivel local sea eficiente. La empresa en la actualidad posee 5 camiones para el reparto de la mercancía.

1.6 Servicio al cliente

El servicio cliente es un elemento clave alrededor del cual gira la estrategia logística. Toda la actividad de los procesos productivos y las actividades desarrolladas a lo largo de toda la cadena logística, antes, durante y después de estos procesos, tiene como objetivo principal un

elevado nivel de servicio al cliente, lo que supone entregarle el producto que desea, con los requerimientos y especificación que se haya fijado y en la cantidad y momentos oportunos. (Cuatrecasas Arbos, 2012).

En el ámbito de la logística, el servicio al cliente supone que se cumplan una serie de requisitos (Bastos Boubeta, 2007):

- **Confianza:** es un proceso en el que intervienen muchas personas y organizaciones, el cliente necesita creer y confiar en los resultados.
- **Flexibilidad:** un sistema logístico rígido no permite atender a las variaciones de demanda (estacionalidad, incremento de volumen, etc.).
- **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 mercancía 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 permanente.

En el caso de PLANIC S.A., los elementos claves para ofrecer un servicio al cliente oportuno son: Transporte (tiempos de entrega), Inventario (stock Inventario), localización de transporte, proceso de facturación y calidad de entrega. Se debe implementar mecanismos para controlar y medir la oportuna respuesta de los requerimientos de los clientes.

1.7 Metodología de investigación

Investigación Cuantitativa

El enfoque cuantitativo, es secuencial y probatorio. Cada etapa procede a la siguiente y no se puede brincar o eludir pasos, el orden es riguroso aunque se podrá en el camino realizar reformas. Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la mediación numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010)

Los proyectos con enfoque cuantitativo, debe pasar por el siguiente proceso:

1. Tener una idea
2. Planteamiento de la problemática
3. Revisión de la literatura y de desarrollo del marco teórico
4. Visualizaciones del alcance del estudio
5. Elaboración de hipótesis y definición de variables
6. Desarrollo del diseño de investigación
7. Definición y selección de la muestra
8. Recolección de los datos
9. Análisis de los datos
10. Elaboración del reporte de resultados
11. La investigación cualitativa hace referencia a un grupo de métodos de investigación de base lingüístico. Se suele considerar técnicas cualitativas todas aquellas distintas a la encuesta y al experimento. El método a utilizar será focus group el cual explicará más adelante y se complementa a la investigación de PLANIC S.A.

12. La investigación cualitativa no solo se liga a los estudios de características o de diferentes experimentos para la relación entre causa o variables, sino que también está ligada a conocer cómo funciona el proceso (Vera Velez, 2008).

Por medio de la elaboración de un informe cualitativo debe ampliar y facilitar la investigación a un entorno metodológico diferente, de tal forma que permita el mejoramiento de las técnicas utilizadas tomando en consideración los siguientes contextos:

- El contexto de la demanda,
- El contexto del trabajo de campo y
- El contexto de la población.

En esta investigación se analizará el contexto del trabajo de campo de PLANIC S.A. ya que es allí donde se evidenciará cada uno de sus procesos.

Existen cuatro tipos de informes o reportes que se puede elaborar:

- El científico
- El técnico
- El ejecutivo
- El divulgativo

Estos tipos de informe pone un punto de vista con la finalidad de conocer lo solicitado por la demanda del objeto de estudio, se debe mantener coherencia y unidad en los resultados obtenidos ya que si no se logra esto no se podrá obtener toda la información que se necesita, logrando esto se podrá obtener una visión más completa y real posible sobre el estudio que se

lleva a cabo es decir del problema que se pretende solucionar por medio de la investigación efectuada (Perez de Tudela, 2009).

Investigación Cualitativa

Varios autores plantean diversas tipologías de los diseños cualitativos, ellos proponen que aunque no abarca todos los marcos interpretativos, si comprende los principales (Salgado Levano, 2007) hace referencia a los diseños de teoría fundamentada en diseños tales como:

- Etnográficos
- Narrativos
- Investigación-acción
- Fenomenológicos

Es de importancia diferenciar la existencia de una clara distinción entre ella, debido a que en algunos estudios se toma elementos de varios de ellos. Por lo cual se manifiesta que no hay distinción o desigualdad entre los diferentes tipos de diseño cualitativos. A continuación se detalle brevemente el diseño el diseño de la investigación

Diseño de Investigación-Acción

El propósito del diseño de investigación – acción es la resolución de problemas inmediatos y cotidianos de tal forma que permita mejorarlos en la práctica. Lo finalidad de este tipo de diseño se centra en aportar datos que sirvan de guía en la toma de decisiones de programas, reformas estructurales y procesos. Sus pilares de fundamentación son los siguientes:

- Aquellas personas que viven y se desenvuelven dentro del problema se consideran como los más capacitados para abordarlo en un medio natural y tranquilo.

- El comportamiento de las personas y su conducta está influenciado de forma importante por el entorno en cual se desenvuelven.
- Para este tipo de estudio se considera más relevante la metodología cualitativa

Para este estudio se trabajará con una investigación cualitativa exploratoria obteniendo la información más relevante en la situación de PLANIC S.A. y así lograr mejorar las prácticas y procesos mal enfocados en las diferentes áreas que generan inconvenientes a los clientes.

Métodos de recolección de datos

Métodos de Encuestas: incluye un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y que está diseñado para obtener información específica. Por lo tanto este método para obtener información se basa en un interrogatorio a encuestados, en el que se les hace una variedad de preguntas en cuanto a conducta, intenciones, actitudes, conocimiento, motivaciones y características demográficas y de estilo de vida. Estas preguntas se pueden hacerse de manera verbal, por escrito o por computadoras, y obtener respuestas en cualquiera de estas formas. Las preguntas por lo general son estructuradas, lo que se refiere al grado de estandarización impuesto en el proceso de acopio de datos. (Malhotra, 2008)

Ventajas e inconvenientes de una encuesta,

Permite recoger gran cantidad de información que, con las debidas garantías estadísticas, se puede extrapolar a toda la población. Pero también tiene sus limitaciones, debido a los aspectos del comportamiento humano y actitudes que no es posible apreciar mediante preguntas directas, sobre todo cuando interviene una elevada carga emotiva o el entrevistador percibe algún tipo de riesgo social en la respuesta verdadera. Las encuestas con un planteamiento deficiente

pueden dar una falsa imagen de lo que en la realidad sucede en el mercado. (Trespacios Guitierrez, Vasquez Casielles, & Bello Acebron, 2005).

Método Focus Group: Un Focus Group, tal como se lo denomina en inglés, o Grupo Focal, como se lo llama en el idioma español, es un tipo de técnica de estudio empleada en trabajos comerciales que permite conocer y estudiar las opiniones y actitudes de un público determinado.

Su metodología de trabajo consiste en la reunión de un grupo de entre seis y doce personas, más un moderador que será el encargado de hacer las preguntas y dirigir el encuentro. Para que el trabajo del Focus Group sea eficaz el moderador jamás deberá permitir que el grupo se aleje del tema de estudio, una vez planteado el tema, el grupo discutirá acerca del asunto en cuestión, que puede ser político, económico o bien acerca del producto o servicio, si es que el mismo tiene una finalidad comercial o de publicidad para la investigación actual es un tema de servicio.

En la interacción del grupo se responderán las preguntas y surgirán otras, mientras que la condición de libertad de opinión resulta ser fundamental para que todos se sientan cómodos y libres de expresar aquello que piensan, para este focus group se elaborará un guion de preguntas con un proceso e iniciar y concluir la discusión respetando la opinión de cada uno de los participantes

1.8 Términos no comunes

Detallista. Se definen como pequeños negocios que expenden productos al menudeo, trabajan dos o tres personas con jornadas de trabajo extenuantes (Gonzalez & Abud, 2009).

Pequeñas ferreterías ubicadas en diferentes sectores de la ciudad y en muchos casos funcionan en sus propios domicilios. El formato tradicional como micro y pequeñas unidades de negocios familiares que representan un canal muy importante para la distribución de diversos mayoristas y proveedores, así como para pequeños productores que de otra manera no tendrían acceso a los mercados finales. (Abud & Gonzalez, 2005)

Mayorista

Se le llama mayorista la persona u organización cuyo negocio es comprar productos en grandes cantidades a uno o más proveedores, con el objetivo de obtener un precio más bajo sin importar la cantidad de producto que compre.

En ocasiones, el mayorista puede ocupar el lugar del distribuidor en la cadena de comercialización, al comprar la mercancía directamente al productor y luego llevarla hacia los vendedores, maximizando así el margen de ganancias al eliminar al intermediario. Brindan no solo productos sino agregan diferentes servicios.

Este grupo selecto de clientes representan un porcentaje importante para la actividad comercial que realiza PLANIC S.A., siendo así el grupo de clientes que se estudiara en el presente proyecto de investigación.

Autoservicios

Se define al autoservicio como el formato en el que un cliente asume todas las fases de la compra: búsqueda – comparación – selección a fin de ahorrar costo (Kotler P. , 2002). Al respecto otros autores afirman que una tienda de autoservicio es aquella con amplio surtido y

donde existen perchas de los cuales el cliente puede servirse de lo que necesita. (Abud & Gonzalez, 2005)

El autoservicio presenta las siguientes características: presentación del producto, contacto directo entre el producto y el cliente y situación de los productos en la línea de venta. (Navascues & Cos, 2001). Dentro del grupo de clientes atendidos por PLANIC S.A. existen dos clientes de este tipo que realizan sus pedidos semanalmente de acuerdo a la rotación de su inventario y venta diaria. Un autoservicio implica la independencia del consumidor para realizar su compra y su consecuente disminución de personal, profundidad en el surtido y servicios y planeación desde el punto de vista administrativo y de mercadeo (Olivares de Sarmiento, 2010).

Tiendas

Se define como tienda aquella que tiene variedad y profundidad en el surtido y el cliente es atendido por una persona detrás de un mostrador (Abud & Gonzalez, 2005). Que siempre recibe de manera cortes y servicial brindando una experiencia de servicio a cada cliente.

Consta de un mostrador para exhibición de la mercancía y proporcionándole atención al público, atender al cliente que habitualmente lo visita, captar la venta al detalle de forma especializada y personalizada este tipo de tiendas resulta importante; se trata de un consumidor que tiene hábitos y necesidades que cubrir. Al asistir a una tienda, siente que sus expectativas de servicio son satisfechas y por ende, continua realizando sus compras en este tipo de establecimientos comerciales. (Olivares de Sarmiento, 2010)

CAPITULO II

2. Marco Referencial

2.1 Historia de PLANIC S.A.

PLANIC S.A. inició sus actividades de operador logístico en el año de 1996, con dos pequeños camiones prestando sus servicios a una empresa distribuidora de productos de consumo masivo. La visión de toda empresa es crecer, por esta razón se empiezan a preocupar por mejorar sus procesos logísticos; en cambio PLANIC S.A. decide ampliar sus horizontes hacia empresas más grandes.

Las mejores derivadas de un diagnóstico logístico han permitido una importante reducción de costos en las principales empresas de consumo con unas ventajas competitivas, desde el punto de vista económico, de imagen de empresa y servicio comercial (Anaya Tejero, 2014) es por ello que la empresa PLANIC S.A. toma la decisión de mirar nuevas perspectivas ofreciendo sus servicios a una empresa pinturera en el año de 1998.

Con el paso de los años fueron agregando servicios a esta empresa convirtiéndose en el año 2000, como los únicos distribuidores de esta empresa pinturera en todo Guayaquil razón por la cual adquieren un nuevo camión, así su flota sigue creciendo y brindando entregas más efectivas.

A partir del año 2004 amplía su servicio de entregas a toda la zona sur del Ecuador, ya no solo con el manejo de la distribución logística e inventario sino siendo responsables de la cartera de cobro, base de clientes y de todo el personal de ventas, llegando a ser ejemplo para otras compañías del sector pinturero. Durante siete años mantuvo un modelo exitoso de entregas con clientes satisfechos y cumpliendo las metas de ventas anuales incluso superándolas, con un nivel

de servicio inmediato y cada día sumando nuevos clientes, con un personal comprometido a las labores diarias.

De la misma manera que sus operaciones aumentó, su personal se incrementó a 39 trabajadores, y así también su flota de camiones se crece. Desde mayo del 2011 surgieron cambios, la empresa de pinturas que es el único cliente de PLANIC S. A decide vender el total de la compañía a una multinacional Americana, generando un cambio total a su modelo exitoso de operación manejado durante siete años.

A partir de esta fecha sus actividades crecen, sus operaciones logísticas aumentan, tratando de adaptarse a un nuevo modelo corporativo de una multinacional, se ven en la obligación de tener servicios personalizados dentro de su cadena de suministros, estos son el almacenamiento, la gestión y control del inventario, el transporte y distribución física que son adaptados para cumplir las necesidades específicas del consumidor.

Desde el 2011 no ha sido fácil para PLANIC S.A. mantener su mismo estándar de calidad en el servicio hacia sus clientes porque el sector pinturero de Guayaquil se desarrolla en un ambiente informal, toda empresa multinacional tiene sus propios procesos por lo que la empresa para seguir operando con su único cliente, debió adaptarse a los procesos de esta multinacional.

2.2 Ubicación Geográfica

El país Ecuador se encuentra ubicado en la línea equinoccial, al noroeste de América del Sur, limita al Oeste con el océano Pacífico, al norte con Colombia, al sur con el vecino país Perú. La extensión actual del territorio ecuatoriano es de 256.370 km², según él (INEC, 2013) la población de Guayaquil es 2'531.223 habitantes.

Tabla 3 Población de las 3 Ciudades más grandes del Ecuador

Ciudad	Población
Guayaquil	2.531.223
Quito	2.458.900
Cuenca	558.127

Tomado de:(INEC, 2013)

Guayaquil es una de las ciudades con mayor movimiento de transporte de carga tanto interna como externa, los modelos logísticos en los diferentes sectores pintureros es básica y primaria esto se debe a que el sector pinturero es bastante informal, pero que de la misma manera debido a su ubicación geográfica permite accesibilidad a todos los sectores, PLANIC S.A. tiene su operación logística en las tres ciudades más importantes, siendo Guayaquil su primera opción para mejorar eficientemente su proceso de entregas apegados a los procesos de una multinacional.

En el siguiente cuadro se detalla las ciudades a las que presta su operación logística PLANIC S.A. la capacidad que tiene cada centro de distribución para el despacho de la mercadería, el número de clientes activos que atendió durante el 2014 por ciudades.

Tabla 4 Ciudades en las que opera PLANIC S.A.

Ciudad	Numero de Pallet	M2	Inventario Promedio (Galones)	# Clientes
Guayaquil	1.156	1.400	85.000	418 Activos
Cuenca	350	1.000	40.000	120 Activos
Loja	254	500	25.000	150 Activos

Tomado de: Informes PLANIC S.A.

Nota: El siguiente cuadro detalla la capacidad de almacenamiento que tienen las bodegas en pallet, el inventario promedio en galones, y el número de clientes activos.

Para ello PLANIC S.A. debe tomar en consideración que la demanda se genera por la población requiriendo de una gran flexibilidad en el abastecimiento, aumentando la competitividad en base a la mayor calidad de servicio y tendencias del sector.

2.3 Entorno Económico

Según el Banco Mundial el producto interno bruto PIB para los años 2013 y 2014 fue de 4,6 y 3,7% respectivamente, otro indicador de relevancia en el estudio es el crecimiento poblacional que para el año 2014 fue de 1.5 puntos porcentuales. Para Ecuador el incremento de inflación durante el año 2014 fue de 2,7 puntos porcentuales, mientras que en años anteriores 2013 – 2012 esto indica se ha mantenido por encima de los 3 y 4 puntos porcentuales respectivamente.

Para el 2014 la inflación de precios del consumidor aumento en un 3,6%, dicho porcentaje refleja la variación porcentual anual en el costo que se genera para el consumidor adquirir bienes o servicios, con un PIB per cápita para ese mismo año de \$6.345,8 considerando que este indicador es la suma de los valores agregados brutos de todos los productores de la economía. Según el Banco Central del Ecuador indica que la economía ecuatoriana para el 2014 creció en un 3.4%, pese a que durante ese mismo año en el país se generó un déficit de mil millones que fueron repartidos en el 2015.

Según el BCE indica que durante el año 2014 las actividades que más contribuyeron al crecimiento económico del PIB fueron las actividades manufactureras con un 0.35%, las de

minas y petróleo con un 0.57%, las actividades profesionales, técnicas y administrativas con 0.58% y las de construcción con un 0,90%.

Aliado al crecimiento del sector de la construcción se incrementó los productos de pinturas y similares en un 1%. Según Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PRO ECUADOR) indica que el sector de exportación de pintura a nivel mundial se aumentó en un 2,81% y en Ecuador un 6,1% durante el 2014.

Según el INEC indica que durante el 2014 el índice de confianza del consumidor se centró en las ciudades de Guayaquil y Quito con un promedio del 43% lo que es bueno para el presente estudio ya que el estudio se centra en la empresa PLANIC S.A. ubicada en la ciudad de Guayaquil.

2.4 Procedimientos

La empresa PLANIC S.A., posee distintos procesos administrativos internos y externos, los cuales se detallan a continuación, cada uno cumple una serie de funciones específicas con el propósito de que los productos lleguen al cliente final según las condiciones establecidas.



Figura 1 Áreas de PLANIC S.A

Tomado de: Informes PLANIC S.A.

- Área Administrativa: se encarga de la organización y gestión de flujos físicos (productos terminados, transporte, recurso humano, financiera) y supervisar el cumplimiento de todo lo requerido a cada área:
 - Contratación del personal
 - Elaboración de pedidos de abastecimiento para toda la bodega
 - Control y revisión de estadísticas
 - Elaboración del flujo financiero
 - Recepción de camiones con los pedidos de abastecimiento
 - Proceso contable
 - Manejo de la nomina
 - Caja chica
 - Atención al Cliente (reporte de reclamos, atención telefónica)

- Área de Cobranza: se encarga de la recepción e ingreso de las cobranzas de todos los clientes al sistema, esta cobranza es entregada por cada uno de los vendedores de cada zona tres veces por semana.
 - Recepción y revisión de la cobranza
 - Archivo de recibos de cobro cronológicamente numerados por vendedor
 - Ingreso de la cobranza al sistema
 - Impresión de reporte de cobranza diaria para cuadrar el efectivo y cheques
 - Procedimientos para efectuar el depósito bancario
 - Envío de todo lo ingresado al banco

- Área de Pedidos: recepta pedidos telefónicos y correo, también los integrantes de ventas envían sus requerimientos de manera diaria y conforme va realizando su ruta habitual.

- Recepción de pedidos
 - Revisa y responde mails de la cuenta empresarial
 - Atiende teléfono
 - Ingresa pedidos al sistema
 - Imprimir Pick List
 - Genera facturas, una vez que se tenga el pedido
 - Imprimir Guías de Remisión
- Área de despacho: en esta área se procede a organizar las rutas y recorridos de cada camión con toda la facturación de acuerdo a como haya sido procesada por el área de pedidos incluida las rutas de viaje.
 - Elabora Rutas
 - Recibe devoluciones
 - Carga camiones
 - Elabora Inventario
 - Separa la mercadería con el Pick List
 - Recibe los camiones con la mercadería.
 - Supervisa al grupo de choferes y ayudantes de cada camión.
 - Entrega mercadería en cada punto de venta

La variable eficiencia logística, determina la capacidad de responder ante las diferentes situaciones que se presenten, o como la organización realiza las diferentes operaciones de manera eficiente en todos sus procesos, de tal forma que una empresa utilizará los recursos adecuados, justos y necesarios para lograr una meta o un objetivo establecido. (tiempo de entrega, eficacia de entrega de pedidos).

PLANIC. S.A. posee cuatro grupos de clientes, los cuales son tratados de la misma manera al momento de receptor y despachar todos sus requerimientos, cuando solicitan los servicios logísticos.

2.4.1 Grupo de Clientes

Existen cuatro grupos de clientes a los cuales se les brindan los servicios logísticos, los mismos que se detallan a continuación:

- Detallista
- Mayorista
- Autoservicios
- Tiendas
- **Detallistas**
 - Pequeñas Ferreterías
 - Atendidos por sus propios dueños
 - Atienden solo consumidores finales
 - Son atendidos por vendedores de cobertura.
 - Venden al menudeo
 - Crédito de 15 a 30 días
- **Mayoristas**
 - Son atendidos por un vendedor técnico.
 - Crédito de 45 días
 - Tienen de dos a tres sucursales

- Realizan cobertura de venta externa captando ventas para su Ferretería.
- Tiene varios empleados
- Tienen una mini red de distribución propia
- Son multimarca
- **Autoservicios**
 - Grandes Superficies
 - Son atendidos por un vendedor cuentas claves
 - Tiene un equipo de impulsores en cada punto
 - Crédito de 90 días
 - Sus despachos son realizados semanalmente
- **Tiendas**
 - Venta mostrador
 - Asesoría personalizada
 - Venden solo una marca
 - Perchas de exhibición
 - Vendedor técnico especializado
 - Atiende obras

2.4.2 Análisis FODA de PLANIC S.A.

A continuación, se realiza el análisis FODA de la empresa del proyecto de investigación, cuyo propósito es ayudar a identificar sus factores estratégicos críticos, para que una vez encontrados se realice un diagnóstico de la empresa. Aprovechando sus fortalezas y tratar de minimizar sus debilidades.

➤ **FORTALEZAS**

- Personal motivado y colaborativo.
- Atención personalizada
- Disponibilidad de espacio físico

➤ **DEBILIDADES**

- Base de datos de clientes desactualizadas.
- Proceso tardío en la aprobación de reclamos.
- Desconocimiento de las características de los productos.
- Descoordinación con la bodega en Quito.

➤ **OPORTUNIDADES**

- Consumidor actual con poder adquisitivo medio - alto.
- Crecimiento en el mercado de las pinturas.
- Aumento en el sector inmobiliario.

➤ **AMENAZAS**

- Alta competencia
- Precios de productos sustitutos competitivos.
- Empresas con índices altos de satisfacción de clientes

2.4.3 Organigrama Actual de PLANIC S.A.

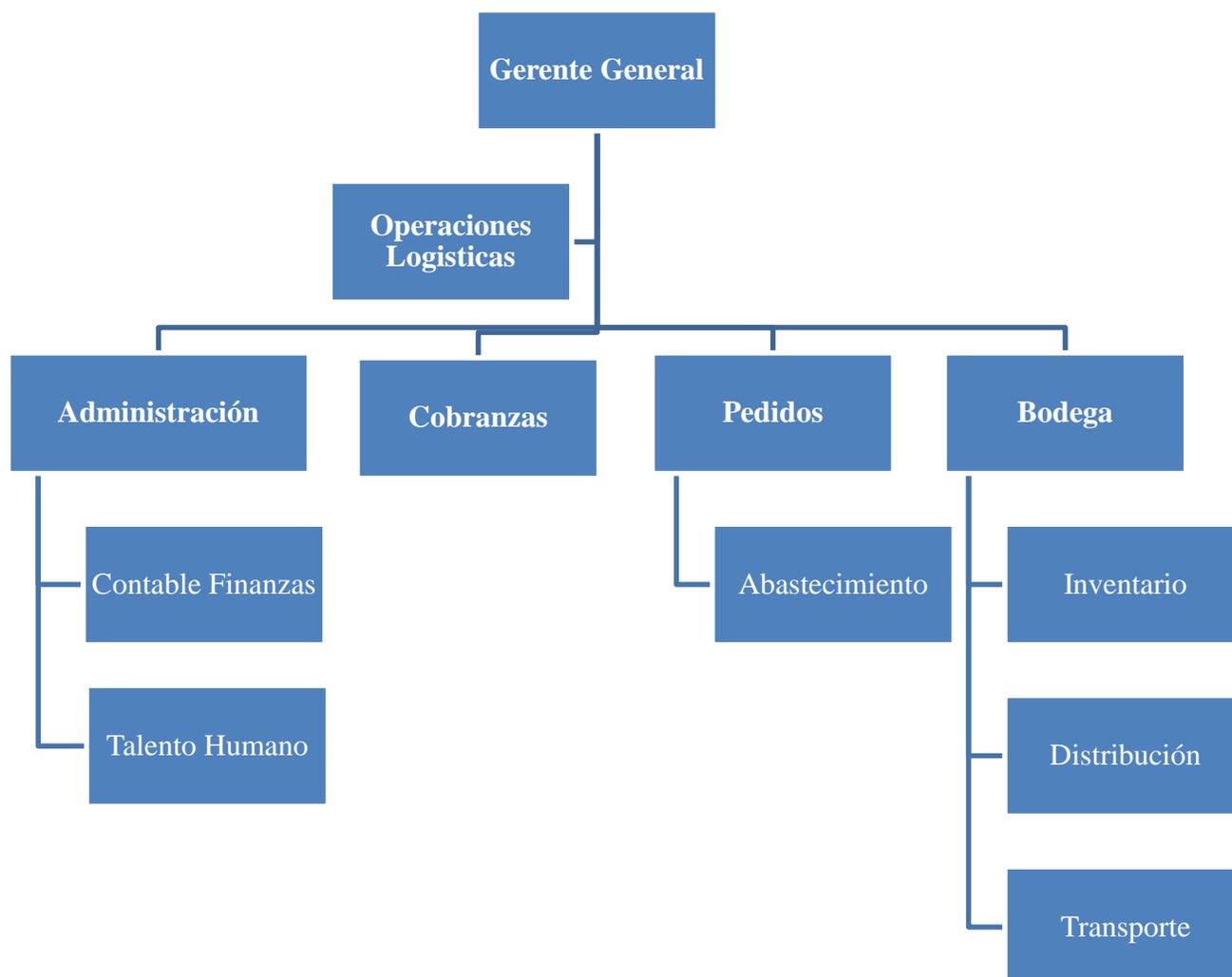


Figura 2 Organigrama actual de PLANIC S.A.

Tomado de: PLANIC S.A.

2.5 Situación Actual de PLANIC S.A.

A continuación se presentarán el histórico de transacciones, el presente proyecto es el análisis del año 2014, para una mejor proyección de los datos se presentan los dos últimos años.

Tabla 5 *Histórico de Transacciones*

DESCRIPCIÓN	2013	2014
Pedidos solicitados	30.896	30.734
Pedidos procesados	30.411	30.107
\$ Facturación	\$ 15.224.060,22	\$ 14.767.338,41
Ingresos por logística	\$ 608.962,41	\$ 590.573,54

Adaptado de: Informes de PLANIC S.A.

En la tabla No. 5, se observa el nivel de transacciones que ha realizado PLANIC S.A. en la cual indica el número total de pedidos durante los últimos dos años, los ingresos obtenidos, así como el valor líquido para la empresa, además se visualiza el número real de pedidos. Se determina que anualmente un 2% del total de los pedidos efectuados no se cumplen. (Ver Apéndice A, Tabla A1)

Tabla 6 *Porcentaje anual de pedidos no cumplidos*

Año	% anual
2013	2%
2014	2%

Tomado de: Informes de PLANIC S.A.

Considerando los porcentajes anteriores, a continuación, se presentan los niveles en cantidad como en dinero (\$) de los pedidos no cumplidos, durante los dos últimos años de funcionamiento de la empresa PLANIC S.A. (Ver Apéndice A, Tabla A2)

Tabla 7 Cuantificación de los pedidos no cumplidos

Año	% anual	Cantidad	Valor anual
2013	2%	485	\$ 238,984.63
2014	2%	627	\$ 301,319.24

Adaptado de: Informes de PLANIC S.A.

Tabla 8 Documentos rechazados

Año	% anual	Cantidad
2013	7.24%	2,202
2014	7.55%	2,274

Adaptado de: Informes de PLANIC S.A.

Durante el año 2013 y 2014 la empresa PLANIC S.A. ha tenido un 7.24 y 7.55% de rechazos de documentos (devoluciones) a pesar que es bajo, en valor es representativo, dichas devoluciones han sido por diferentes motivos, ya sea por descuento mal aplicado, pedido incompleto, pedido fuera de tiempo, producto dañado, producto caducado producto sin etiqueta entre otros, a continuación, se presenta la cuantificación que representa cada devolución, (Ver Apéndice A, Tabla A3, A4 y A5)

Tabla 9 Motivos de las Devoluciones

2014	
Transacciones	TOTAL
Pedido mal tomado	100
Descuento mal aplicado	176
Pedido incompleto	393
Productos cruzados	512

Pedido fuera de tiempo	370
Productos dañados	176
Productos caducados	103
Productos no etiquetados	444
TOTAL	2.274

Adaptado de: Informes de PLANIC S.A.

Diagramas de los procesos actuales de la empresa

A continuación, se expone los flujogramas que son utilizados en la actualidad por la empresa, los cuales son: proceso de atención al cliente, procesos de pedidos y procesos de reclamos.

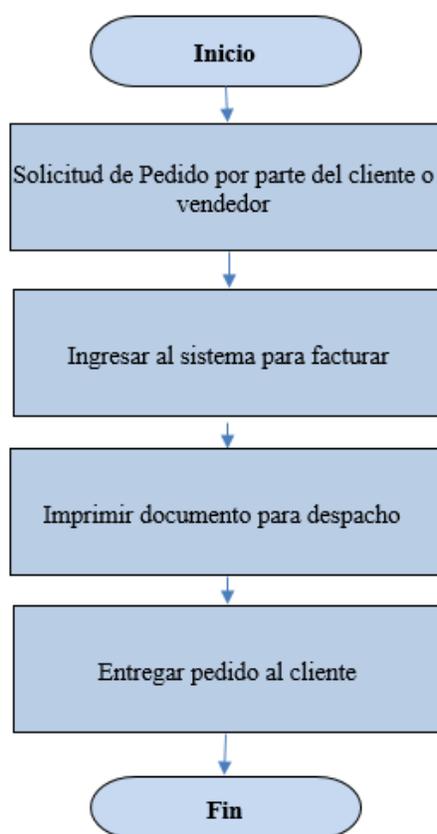


Figura 3 *Proceso de atención al cliente*

Tomado de: Informes PLANIC S.A.

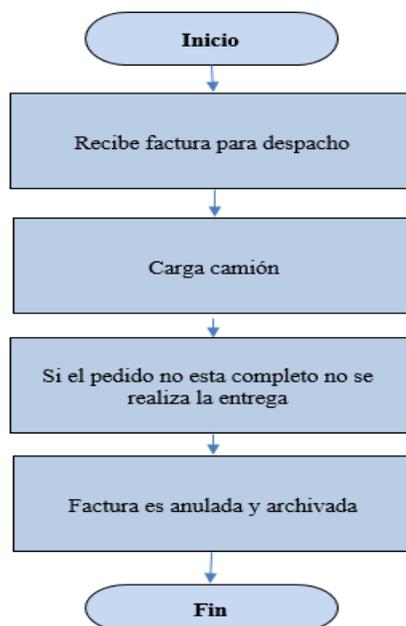


Figura 4 *Proceso de Pedidos*

Tomado de: Informes PLANIC S.A.

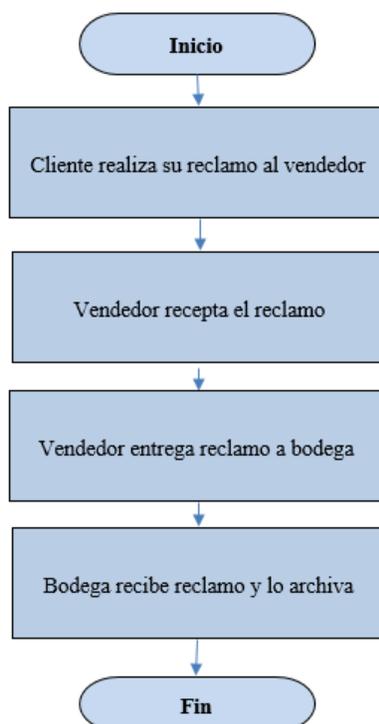


Figura 5 *Proceso de reclamos*

Tomado de: Informes PLANIC S.A.

2.6 Modelo Logístico

En la Ciudad de Guayaquil existen muchas empresas de transporte informales cada una trabaja de acuerdo a las necesidades que tiene el cliente en ese momento, brindan poca importancia a estructurar un proceso logístico ordenado, existen empresas que se preocupan por mejorar ciertos eslabones de su proceso de entregas y gradualmente invierten en algunos de ellos, por otro lado, otras empresas invierten en mejorar todos sus procesos de entregas y obtener clientes satisfechos.

2.6.1 Logística en el Ecuador

A pesar de ello hay aún empresas que conservan modelos logísticos rutinarios con pensamientos antiguos y que han sido funcionales, pero ante el entorno empresarial e industrial que tienen actualmente se vuelven obsoletos y negativos. Lo positivo es diseñar modelos creativos de trabajo enfocándose a la cadena de valor y al cliente, a continuación se detalla varias de las estrategias, procesos y herramientas logísticas que utilizan actualmente empresas logísticas en el Ecuador.

- En áreas de abastecimiento y compras, emplean estrategias de abastecimiento diferenciado, desarrollo del proveedor, optimización de movimientos, intercambio electrónico de datos, muchas han iniciado con estandarización, sistematización, negociaciones competitivas y alianzas estratégicas. (Gonzalez F. , 2013)
- En áreas de inventarios y bodegas emplean estrategias de ubicación de materiales, clasificación de productos desde los más importantes y de mayor rotación hasta los de menos rotación, logrando tener stock de reservas optimizando materiales y técnicas como rastreo satelital, sistematización, simulación, carga unitaria y herramientas como consignación, análisis de flujos y consolidación de pedidos.

- En las áreas de transporte y distribución utilizan estrategias como modelos tarifarios de transporte, movilización de la distribución, programación de transportistas, aumento de capacidad de transportes, compras sin almacenar, con técnicas de consolidación y ruteo óptimo tomando como herramientas alianzas estratégicas con canales de montaje y administrando de manera correcta su flota.
- En las áreas de servicio al cliente utilizan estrategias de políticas de servicio, clasificación del Pareto de los clientes aplicando estrategias de Focus Group, clientes fantasmas, entregas a domicilio con herramientas de mesa de ayuda y soporte técnico, así las empresas logísticas en el Ecuador evalúan todo su proceso, determinando si cumplen con lo que requiere cada uno de sus clientes y sobre todo creando valor agregado a cada una de labores de entrega.
- En el Ecuador con el paso de los años el proceso logístico ha ido mejorando y muchas empresas contratan servicios outsourcing así se liberan de grandes gastos que generan el traslado de sus productos hasta el consumidor final, obteniendo mayor rentabilidad reduciendo sus días de inventario a cambio reciben clientes satisfechos.
- El Ecuador conecta sus relaciones comerciales con el mundo y una de sus principales conexiones hacia ellos es la logística. Todo lo que genera el país para importar y exportar desencadena un movimiento logístico importante generando fuentes de empleo y desarrollo para el país, en el 2014 ya contaba con carreteras accesibles que permiten mayor flujo del tránsito terrestre llegando a lugares mucho más rápidos y con menores costos, en la siguiente tabla se coloca un

ejemplo del movimiento logístico generado en el Ecuador desde el año 2009 hasta el 2013 expresado en miles de dólares. (ProEcuador, 2013)

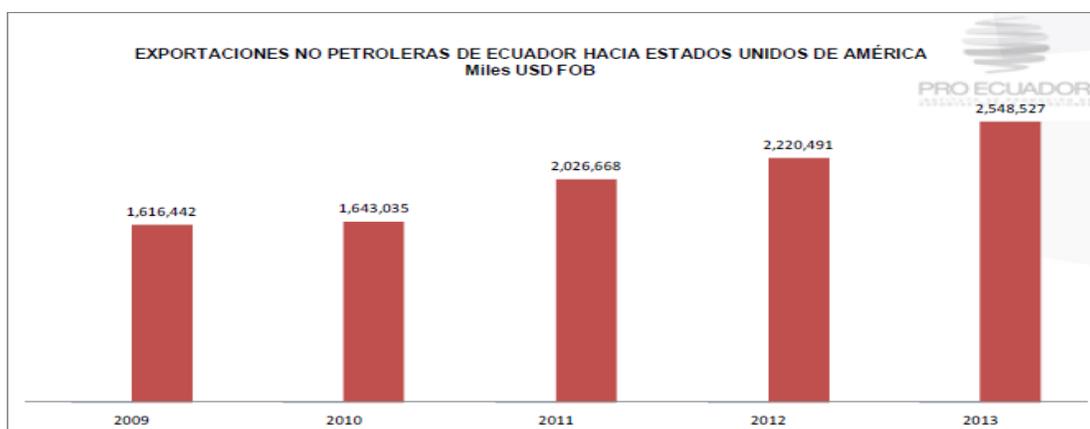


Figura 6 *Exportaciones no petroleras de Ecuador*

Tomado de: (ProEcuador, 2013)

Los modelos logísticos en el mundo han ido evolucionando con el paso del tiempo ajustándose a las necesidades del medio en el que se encuentran, los países Europeos y Estados Unidos poseen experiencias importantes en este campo; el impacto obtenido por técnicas y estrategias aplicadas para atender a grandes empresas siendo su objetivo principal la reducción de costos y el incremento de servicio al cliente.

Un desempeño logístico hace referencia a las diferentes percepciones en la logística de un determinado país o ciudad, que se basa en la calidad de la infraestructura, en la eficiencia del sistema de despacho, esto debe estar relacionado con la transportación y el comercio, así como la calidad de los diferentes servicios logísticos y la capacidad de mantener satisfechos al cliente en entregar los productos en el tiempo programado. El Logistics Performance Índice del Banco Mundial calificó a Ecuador con el puesto 86 con un promedio de 2,71 puntos, este puntaje varía del 1 al 5 en donde el 5 representa el mejor desempeño (ProEcuador, 2013).

CAPITULO III

3. Marco Metodológico

El estudio metodológico es la base fundamental para la toma de decisiones de un proyecto; a través de dicha información se podrá analizar lo más relevante para la identificación de oportunidades y realizar los cambios necesarios a tiempo, en esta sección del plan se investigarán, el comportamiento de las variables dependientes e independientes; se evaluará los datos recopilados mediante los métodos de la investigación, con la finalidad de determinar los diferentes aspectos que deben ser modificados en el rediseño del actual proceso administrativo de PLANIC S.A.

Durante las distintas fases del estudio se generarán nuevos conocimientos que podrían ser aplicables a los procesos logísticos, que deben ser aprovechados por la empresa y sus clientes, para la aplicación del rediseño del proceso administrativo. Se elabora este estudio con el propósito de mejorar la rentabilidad de la empresa y la satisfacción de los clientes, a la vez poder alinearlos con los objetivos estratégicos de ambos.

3.1 Variables de la Investigación (dependientes e independientes)

Las variables que se determinaron para este proyecto de investigación son detalladas en la siguiente tabla:

Tabla 10 *Definición de Variables*

Variable	Definición
<i>X</i>	Procesos Administrativos
<i>Y</i>	Eficiencia Logística

3.2 Operacionalización de Variables

A continuación, en la tabla se detalla la evidencia, la técnica, el alcance y por último el tipo de la metodología por cada variable del estudio de la investigación.

Tabla 11 *Operacionalización de Variables*

Variables	Evidencia	Técnica	Alcance y Tipo de Metodología
<i>X</i> Procesos Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Reclamos • Entregas Tardías • Ordenes incompletas • Quejas entre áreas operativas 	Focus Group	Cualitativa Exploratoria
<i>Y</i> Eficiencia Logística	<ul style="list-style-type: none"> • Reclamos • Entregas Tardías • Producto no solicitado 	Encuestas	Cuantitativa Descriptiva

3.3 Alcance de la Investigación Cuantitativa

La variable eficiencia logística, tendrá un alcance de investigación descriptiva, que busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, detallar como son y cómo se manifiesta.

En esta metodología se utilizará la técnica de recolección de datos conocida como encuesta. Pretende medir o recoger información de manera independiente por cada proceso que se realice en la empresa. Básicamente el objetivo de este enfoque es hacer la descripción de algo

en este caso, indagar lo encontrado en la investigación exploratoria antes realizada. (Malhotra, Investigación de Mercados , 2008)

3.4 Alcance de la Investigación Cualitativa

El alcance de la investigación es importante porque establece, en términos de conocimiento hasta donde es posible que llegue el estudio, el cual ayudará a definir la estrategia de la investigación.

Para la variable de procesos administrativos, se tendrá un enfoque exploratorio, para examinar a fondo la problemática que posee cada etapa del proceso logístico. Se indagará sobre las posibles causas que llevo a desembocar el retraso de algunos productos así como también quejas de los clientes. El enfoque exploratorio identifica conceptos, variables con la finalidad de establecer que factores son más importantes para que sean tomados en consideración en la investigación cuantitativa.

Los estudios exploratorios son amplios al momentos de presentar sus resultados, y más riesgosos, por lo mismo se necesita que el investigador tenga gran capacidad de recepción de información, y a la vez que sea paciente cuando se realice las técnicas. (Roberto Hernández, 2010). La técnica que se utilizará en este tipo de metodología será grupo focal.

3.5 Determinación de la población a estudiar

PLANIC. S.A. es una empresa logística que posee cuatro grupos de clientes, en la ciudad de Guayaquil tiene en la actualidad 418 clientes, los cuales son tratados de diferentes maneras, pero algunos de los procesos son muy parecidos al momento de receptar y despachar todos sus requerimientos. Cada grupo tiene diferentes necesidades por lo tanto necesitan distintos tipos de respuestas al momento de realizar algún pedido o queja, porque la demanda lo requiere.

Grupo de Clientes

Existen cuatro grupos de clientes a los cuales la empresa brindan los servicios logísticos, los mismos que se detallan a continuación, en el capítulo I del proyecto, se detallaron las característica y rasgos diferenciadores de cada uno:

- Detallista
- Mayorista
- Autoservicios
- Tiendas

3.5.1 Muestreo

Muestreo es considerado como una técnica estadística que se utiliza para seleccionar una muestra representativa del universo o población que se está investigando, que luego servirá para la aplicación de las encuestas. (Uribe, 2004). Por medio de esta técnica se podrá estudiar una característica determinada que luego será generalizada para todo el universo. Para el presente trabajo de investigación se ha tomado en consideración como universo o población a los clientes de la empresa PLANIC S.A.

3.5.2 Unidades de análisis

Para definir la muestra que se utilizará en el proyecto primero se debe establecer las unidades de análisis, que pueden ser elementos o casos (individuos, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones, eventos), una vez definida la unidad de análisis se delimita la población. (Hernandez & Baptista, 2006)

El muestreo es un estilo de investigación cuantitativa que ofrece resultados efectivos mediante los cuales se podrá calificar si es o no factible, en el área de investigación y desarrollo. Debe existir un equilibrio para que sea representativa.

3.5.3 Población

Es un conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones, las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y de tiempo. (Hernandez & Baptista, 2006). Para el estudio la población tomada es la siguiente, enfocándose en los clientes Mayoristas porque es el grupo de mayor rentabilidad de la empresa, más adelante se aplicará su fundamento.

Tabla 12 *Clasificación de clientes*

Grupos	Cantidades
Detallistas	326
Mayoristas	83
Tiendas	7
Autoservicios	2
Total	418

Tomado de: PLANIC S.A.

3.5.4 Muestra

Es un subconjunto de la población de interés, sobre el cual se recolectarán los datos y que tiene que definirse con precisión, este deberá ser representativo de dicha población. (Hernandez & Baptista, 2006) . Por efectos de estudio no probabilístico por conveniencia serán 83 clientes la muestra los que serán parte del proyecto.

Unidades de análisis: clientes que utilizan el servicio de PLANIC S.A.

- Población: todos los clientes de PLANIC S.A.
- Muestra: No probabilística por Conveniencia – Clientes Mayoristas

Tabla 13 *Detalle de muestra*

Unidades de análisis	Clientes de Planic de la Ciudad de Guayaquil
Población	418
Muestra	83 Clientes Mayoristas

Para definir que muestra será representativa en este estudio, se indago con los responsables de las áreas operativas de la empresa y se pudo comprobar que dentro de los cuatro grupos representativos, el grupo de mayor rentabilidad en el año 2014 fue el grupo de los Mayoristas y de los cuales se reciben más quejas y reclamos.

Tomando en consideración las referencias dada por los encargados del área de operaciones de la empresa, se efectuará un Muestreo No Probabilístico. En las muestras no probabilístico, la elección de los elementos no dependen de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra.

Aquí el procedimiento no es mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador, y desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de la investigación. (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010). En el muestreo no probabilístico, no todos tienen la capacidad de contestar las preguntas de la encuesta, yo elijo a mi muestra, porque son mi grupo de estudio.

Para el muestreo no probabilístico por conveniencia se utilizará la base de datos de clientes con los que cuenta PLANIC S.A. la cual esta segmentada por grupo, siendo los Mayoristas el más representativo con la mayor cantidad de quejas en la empresa.

Los criterios en los cuales se sustentarán el estudio se detallan a continuación ya que son los más relevantes en el grupo de clientes mayoristas:

Los clientes mayoristas son el grupo más representativo, de la empresa durante el año 2014 por la cantidad de ventas realizadas. A pesar de que lo integran sólo 83, los pedidos solicitados son significativos, con grandes volúmenes de ítems en cada pedido, el cual lo realizan por lo general cada semana, pero esto no descarta que por el tipo de cliente no se realice más pedidos dentro de esa misma semana por negocios adicionales que concreta generando un desorden en el despacho ya que no existe un proceso especial para este tipo de cliente o un área de personas que solo se dediquen a ellos, por tal razón al generar mayores pedidos o requerimientos es el grupo con mayor frecuencia de reclamos entre ellos detallamos a continuación:

Tabla 14 *Motivos de Reclamos*

Devoluciones
Pedido mal tomado
Descuento mal aplicado
Pedido incompleto
Pedido fuera de tiempo
Productos cruzados
Productos dañados
Productos caducados
Productos no etiquetados

Tomado de: PLANIC S.A.

Por ser un grupo importante, exigen que sus productos lleguen en buenas condiciones y a tiempo, ya que sus clientes dependen de ellos, lo cual genera una cadena de errores en sus procesos comerciales y llegan a impactar los números de ventas de su negocio.

Otro punto que afecta a esta muestra de clientes es el nivel de servicio y respuesta que esperan de parte de PLANIC S.A. ya que son afectados por temas de cobranza, organización de facturas o por no contar con una atención telefónica inmediata. Una problemática detectada es que un camión realiza rutas muy largas en un recorrido esto genera que su pedido llegue con mucho retraso lo que puede generar la pérdida de una venta o negocio para ellos.

El tipo de muestreo no probabilístico que se usará es el muestreo por Conveniencia, la selección de elementos muestrales se hace a conveniencia del estudio, se analizará los hechos de la muestra problemática que son 83 clientes afectados. A los cuales se los investigará en base a los parámetros y criterios que se recopilaron en la investigación cualitativa.

3.6 Análisis de los resultados

3.6.1 Análisis de Investigación Cualitativa

Con toda la información recolectada del focus group, se procederá a desarrollar el análisis de las respuestas dadas por los integrantes, sin dejarse llevar de las percepciones, se elaborará en el siguiente capítulo las reformas necesarias a los procesos internos y externos con la finalidad que el grupo objetivo no tenga inconvenientes por el servicio que solicitan.

A través de este proyecto se busca mejorar el proceso logístico de PLANIC S.A. donde pueden ser partícipes activos su propio personal, quien junto a sus clientes puede tomar las

oportunidades de mejora constante ofreciendo a sus clientes servicios diferenciados, a su personal capacitación constante en el desempeño de sus actividades de manera eficaz y oportuna.

Presupuesto de las Metodologías

Para realizar las metodologías cualitativas y cuantitativas en este proyecto se desarrolló un presupuesto económico que cubrirá ciertos rubros que se necesiten para ejecutarlos.

Tabla 15 *Presupuesto para el focus group*

Presupuesto Investigación Cualitativa			
Focus Group			
Actividad	Cantidad	Precio Unitario	Total
Movilización de Participantes	7	\$ 5,0	\$ 35,0
Cena en hotel	9	\$ 10,0	\$ 90,0
Copias	15	\$ 0,05	\$ 0,8
Total		\$ 15,1	\$ 125,8

Tabla 16 *Presupuesto para la encuesta*

Presupuesto Investigación Cuantitativa			
Encuestas			
Actividad	Cantidad	Precio Unitario	Total
Copias de Encuestas	83	\$ 0,05	\$ 4,15
Movilización			\$ 50,00
Total			\$ 54,15

El valor total del proyecto será por un valor de \$179, 90, considerando los recursos que se emplearan para el desarrollo.

3.6.1.1 Planteamiento del Focus Group

Tema: Proceso Logístico

Este grupo focal, tiene como fin, indagar la problemática de los procesos que efectúa PLANICS.A. durante la entrega de los productos a sus clientes. A través de las ideas proporcionadas por el grupo, se analizará los factores claves así como también será un soporte para dar planteamiento a la investigación cuantitativa.

Para la investigación cualitativa, se utilizará el focus group, para lo cual se determina los siguientes objetivos planteados:

- Identificar las percepciones de los clientes internos en relación a procesos logísticos de PLANIC S.A.
- Determinar los aspectos de cada situación que se puedan considerar falla en los procedimientos actuales de la empresa.

El focus group será integrado, por siete integrantes: personal interno y externo de la empresa, se considera cada área para lograr, recolectar la mayor cantidad de información que será de apoyo para el proyecto de investigación:

- Servidor del área de transporte
- Auxiliar de transporte
- Servidor del área de facturación
- Funcionario del área administrativa
- Un cliente detallistas
- Un Cliente mayoristas
- Un vendedor

3.6.1.2 Guía de preguntas para Focus Group

La sesión inicia con una dinámica donde los participantes se presentan entre ellos (5 minutos)

Preguntas de Apertura (20 minutos)

1. ¿Qué actividades realizan en su vida diaria laboral?
2. Después de su rutina diaria ¿qué actividad realiza?
3. ¿Cuántas horas normalmente trabaja?

Preguntas de Introducción (25 minutos)

1. ¿Por qué cree que es importante tener un servicio logístico?
2. ¿De qué manera cree Usted que se puede dar a conocer el proceso de entrega que realiza PLANIC S.A. ?
3. ¿Cuántas rutas realiza un camión normalmente?

Preguntas de Transición (25 minutos)

1. ¿Cuáles son los pasos que realiza para informar sus problemas que surgen diariamente?
2. Cuéntenos lo más relevante de sus actividades diarias con PLANIC S.A.

Preguntas Claves (25 minutos)

1. ¿Qué áreas le gustaría mejore PLANIC S.A.?
2. ¿Qué problemas se presentan normalmente en su actividad diaria laboral?
3. ¿Dentro de sus actividades diarias laborales qué es lo más importante?
4. ¿Qué recomendaciones haría para PLANIC S.A.?

Preguntas de Cierre (25 minutos)

En esta parte, se receptorá recomendaciones y sugerencias de los participantes, además se efectuará preguntas que puedan originarse durante la interacción del focus group.

Recomendaciones para efectuar focus group:

- No influir a los participantes con sus respuestas
- Controlar el tiempo determinado para cada etapa de esta herramienta
- Dar la palabra a cada integrante, sin excluir a ninguno
- Realizarlo en un ambiente sin interrupciones
- La guía del focus group debe ser elaborada con las preguntas claves para el estudio
- Utilizar un vocabulario empático para que los integrantes se sientan en un ambiente de confianza.

Tabla 17 *Características del focus group*

Características	Descripción
Integrantes	Siete (7)
Composición	Homogéneo, participantes preseleccionados
Entorno Físico	Informal y Relajada
Duración	Dos Horas
Grabación	Audio y Fotografía
Moderador	Observador, imparcial, habilidad para comunicarse, motivador

Forma de Moderación: se fomentó a los integrantes, con el propósito de cada uno para exponga sus ideas y opiniones. Observaciones de expresiones no verbales de los integrantes para determinar el grado de veracidad de sus respuestas.

3.6.1.3 Desarrollo del Focus Group

Convocatoria:

Se los convoco a través del supervisor, de una manera informal, con la finalidad que no se sientan presionados a que deban responder bajo presión, sin muchas explicaciones fueron contactados debido a que si conocían el objetivo de la investigación, podrían haber indagado o prefabricado posturas y opiniones.

Espacio físico

Se realizó en el salón privado de un restaurante de la ciudad, la cual presta un entorno relajante, sin ruidos externos, ya que puede ocasionar efectos durante la actividad. Se solicitó que la sala tenga una mesa redonda con 7 sillas cómodas, con el propósito de tener una buena interacción entre los integrantes del grupo.

Ejecución

Una vez realizada la convocatoria a los participantes, y concretado el espacio físico, se colocó una grabadora de voz, previa aceptación de los integrantes con el fin de registrar las opiniones del grupo.

Resultados

A continuación se exponen los resultados del focus group

Se analizó las 4 etapas que contienen temáticas específicas de las condiciones y el entorno en donde se desarrolla los procesos de PLANIC S.A. En la primera temática, las preguntas se basaban en introducción, como son sus horarios, la mayoría indico que son variables, todos

dependen de las actividades que se vayan a realizar durante el día, también depende de las rutinas dadas por la empresa en el momento (organización de factura de clientes, cobranzas, carga de camión).

La finalización de la jornada laboral no tiene hora exacta de salida, se extienden hasta que terminen la carga de los camiones que van a salir de la ciudad el siguiente día. Para los camiones que entregan en la ciudad se embarca desde las 8 hasta las 10 de la mañana depende del volumen de la carga. Por lo general, el tiempo que se toman para realizar pedidos es un poco demorado porque efectúan pedidos grandes y se debe hacer con cautela para no cometer errores.

Llevan 20 facturas para realizar las entregas, realizan uno o dos rutas durante el día, sin embargo no planifican con anterioridad, la ruta con más frecuencia que efectúan es el sur de la ciudad. Una de las problemáticas que se detectó en esta técnica, es que los clientes se quejan porque llega tarde el pedido o incompleto y a veces no reciben la mercadería sino llega completa.

Adicionalmente, no reciben las facturas porque, contiene algún error de digitación en sus datos o porque no tiene todos los descuentos y por ende no reciben la mercadería. Como recomendación, se expuso que el personal de facturación debe llamar al cliente e indicar que no hay toda la mercadería y si se la envía o no para evitar el riesgo que no la reciba generando reproceso.

Los clientes se quejan que los pedidos llegan tarde, los camiones no están en la tienda a la hora acordada. En cambio otros recién realizan el reclamo con el vendedor cuando lo vuelve a visitar, sin haberse quejado antes por no llegarle la mercadería. Los vendedores se quejan de

insuficiencia de productos. Algunos de ellos, en ocasiones llaman a bodega para comprobar que si hay stock y efectuar el pedido.

A veces los clientes se demoran en recibir la mercadería, por falta de coordinación de parte de bodega, otro factor es que no llegan a la hora acordada. La falta de comunicación, es una debilidad en la empresa, porque el vendedor por lo general comunica los horarios en que el cliente va a recibir la mercadería, pero en bodega no se cumple estos horarios. Durante la sesión los participantes recomendaron que el vendedor esté en contacto constante con el responsable de recibir la mercadería para planificar las rutas y no perder tiempo.

Ellos consideran que un operador logístico es importante porque son los especializados en la materia, son la parte del proceso de venta. Todos los procesos son importantes, se encadenan las buenas acciones como las malas, lo cual podrían perjudicar a los clientes. Las rutas que realiza un camión depende de algunos factores como: sector, cantidad de facturas, se debe establecer parámetros según eso determinar las rutas.

Para facturas pequeñas, indicaron que para la entrega de los productos se debe transportar en pequeños camiones. Cuando hay insuficiencias, estas también deben ser entregadas pero como son pocas causan un retraso en las rutas normales generando más gastos, de transporte gastos operativos y a veces sólo se transporta pequeñas cantidades.

La empresa por lo general, envía el faltante sin consultarlo al cliente, hay clientes que no reciben la mercadería porque ya el pedido les fue cancelado o porque llega con demasiado tiempo de retraso. Hay ocasiones en que los vendedores por no perder la venta, ellos mismos se van a entregar la mercadería, para evitar que su cliente se moleste y no le vuelva a generar un pedido lo que ocasiona un bajo nivel de efectividad en su ruta y por ende baja el nivel de compra.

Falta de espacio en las bodegas de los clientes, lo que causa demora hasta poder ubicarla, también hay clientes que no recibe inmediatamente al camión porque se encuentran atendiendo a sus clientes. Alguno de ellos piensa que se debería brindar un mejor servicio planificando las rutas con anterioridad y no en el mismo día.

La empresa debe cumplir los tiempos establecidos por el vendedor. Hay ocasiones en que los clientes piden se le deje perchada la mercadería, y por brindar un servicio plus se lo cumple pero debería considerar este tiempo adicional, conocer mejor a sus clientes su comportamiento.

Como sugerencia, también se comentó que se debe informar sobre los productos existentes a los clientes en el momento. PLANIC S.A. debería mejorar en ampliar su flota de camiones, para mejorar sus tiempos de entrega., conocer el stock de los productos en el instante de hacer pedidos se ahorra tiempo, recursos y mejorar sus indicadores de rendimiento a través de encuesta de nivel de servicio.

3.6.2 Análisis de la Investigación Cuantitativa

Para analizar la variable eficiencia logística de este proyecto, se utilizó la técnica de encuestas, la cual se la desarrollo a los clientes externos mayoristas, que se determinó como la muestra objetivo representativa, debido a los criterios ya fundamentados anteriormente, la selección de esta muestra fue directa por temas de estudio y por el fácil acceso a ellos.

La siguiente encuesta, está alineada en relación a los objetivos del proyecto, fue elaborada con un lenguaje sencillo y claro en cada pregunta.

Además las preguntas son de tipo cerradas, tienen un orden lógico, y son ágiles con el fin de que lleve a una conversación si él entrevistado lo permite, el cuestionario tiene preguntas

cortas y las necesarias para que el encuestado no se canse y las respuestas se vuelvan de poca credibilidad.

El formulario posee nueve preguntas, cada una posee alternativas cortas no más de cinco respuestas. Posee preguntas con escala evaluatoria. Las encuestas fueron ejecutadas por las investigadoras del estudio, se explica al encuestado el objetivo del estudio, el siguiente paso fue la definición de cada pregunta. (Ver Apéndice B, Figura A)

Después de la recolección de los datos de las 83 encuestados, se pudo determinar algunos aspectos críticos importantes para el desarrollo de una nueva propuesta; a continuación se muestra los resultados más significativos del estudio, los mismos que fueron plasmados en la herramienta Excel, bajo un análisis univariable.

Puntos críticos de la empresa

Para el estudio se consideró como puntos críticos de la empresa PLANIC S.A. los reclamos, en una organización se mantienen procesos que fueron establecidos para mejorar la atención al cliente sin estos difícil conseguir la fidelización de los mismos, por este motivo se incluye como punto crítico de la empresa los niveles de reclamo ya que dichos procesos no contribuyeron para obtener la satisfacción de sus clientes.

Otro punto crítico es el servicio al cliente, debido a que en muchos casos la insatisfacción del cliente viene desde la persona que atiende al cliente y toma los pedidos, ya que si no hay una buena cordialidad y atención el cliente difícilmente realizaría nuevamente la acción de compra. En todo proceso de atención al cliente se debe considerar el despacho que es considerado como punto crítico en el presente estudio debido a que de su complejidad dependerá el cumplimiento al cliente y la generación de confianza.

Para determinar lo expuesto anteriormente se establecieron preguntas en las encuestas, para ello fue necesario la pregunta sobre la antigüedad del cliente, sobre el tiempo de espera durante la llamada telefónica, esta pregunta se la elabora con el objetivo de conocer si los clientes son atendidos de forma inmediata.

Otra de las preguntas necesarias fue la frecuencia de visita del vendedor para determinar el promedio de visitas al mes. Con la pregunta sobre la entrega de productos de forma correcta se trata de cuantificar el número de clientes que alguna vez han rechazado el pedido.

Por medio de la pregunta de satisfacción que tiene como finalidad conocer la situación actual de la empresa en cuanto a la atención, así como también se consideró necesario conocer la calificación del transporte, para cuantificar el actual servicio de post venta se consideraron las preguntas relacionadas al cumplimiento de entrega, a los reclamos y la atención en general del personal de transporte

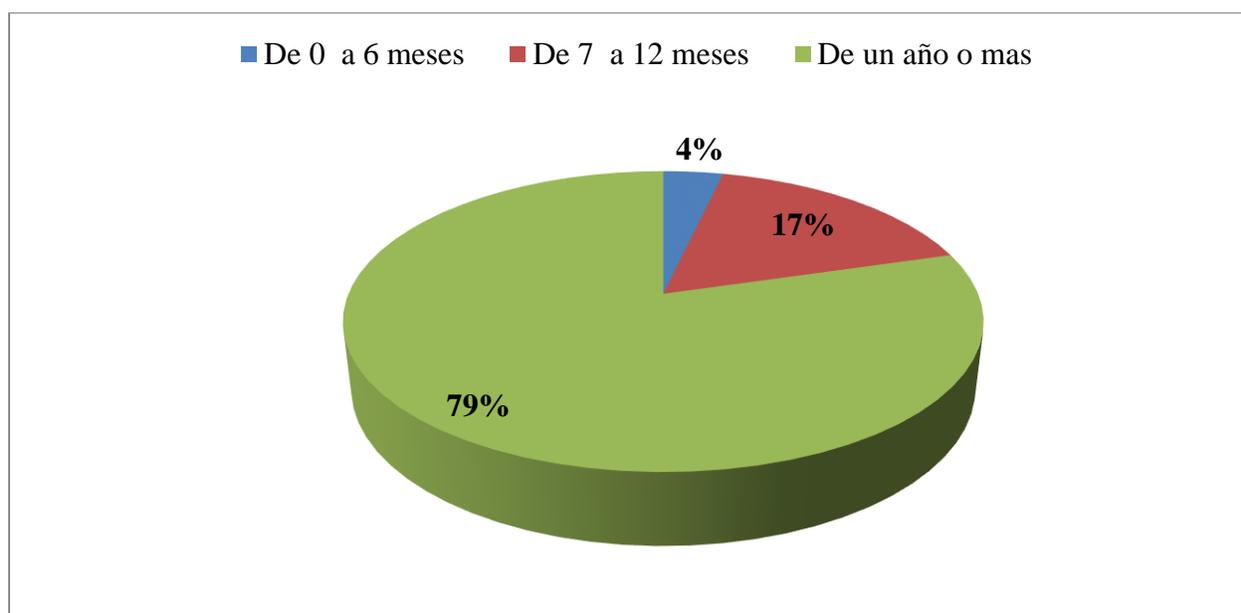
3.6.2.1 Resultados del Cuestionario

El cuestionario se realizó a los clientes mayoristas, a través de las llamadas telefónicas y por vía directa, fueron un total de 9 preguntas, las cuales proporcionaron información necesaria para determinar las falencias y problemas que tiene la empresa PLANIC S.A., con el fin de corregir o mejorar los procesos.

A continuación, se detallará cada pregunta del cuestionario, se mostrará los resultados a través de tablas con sus respectivos niveles y de manera gráfica toda la información recolectada de los clientes encuestados. Las preguntas se realizaron en base al focus group, a la evidencia de la problemática y por último a los informes estadísticos de la empresa que tenían rangos bajos de gestión.

Tabla 18 *Antigüedad de Clientes*

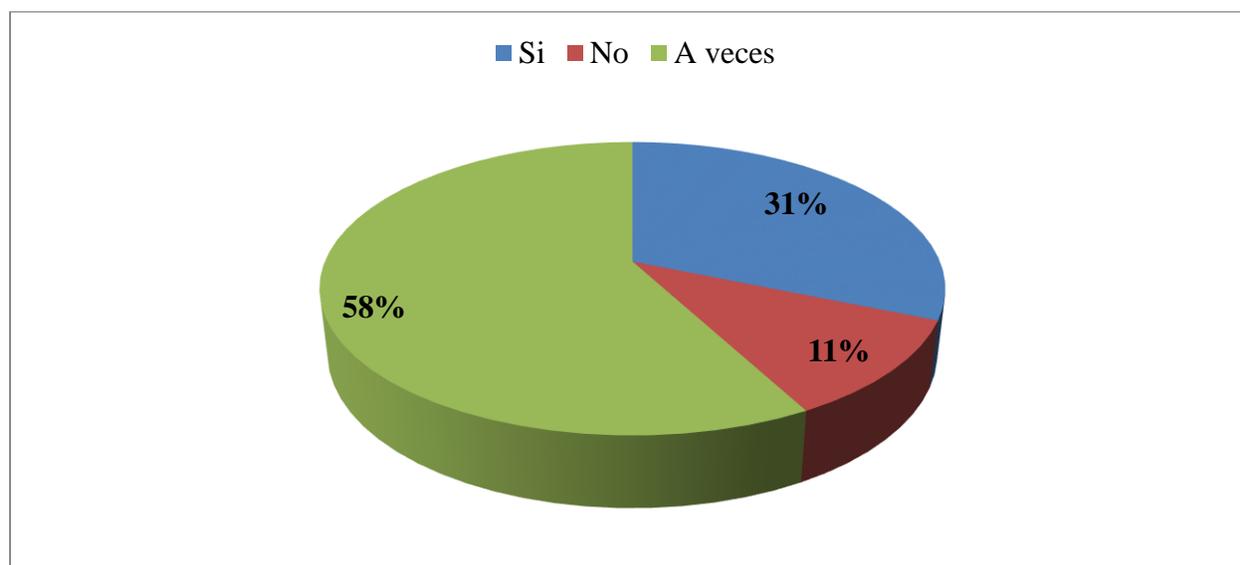
1.- ¿Cuánto tiempo Planic S.A lleva brindándole su servicio?		
	Fi	hi %
De 0 a 6 meses	3	4%
De 7 a 12 meses	14	17%
De un año o mas	66	79%
Total	83	100%

**Figura 7** *Antigüedad de Clientes***Interpretación**

La primera pregunta, se la efectuó con el propósito de conocer si los clientes antiguos o nuevos son los que tienen problemas con el servicio dado por PLANIC S.A., el 4 % de clientes indican que trabajan con la empresa desde hace seis meses o menos, seguido del 14% que usa el servicio desde hace 7 a 12 meses mientras que el 79% lo realiza a veces desde hace un año o más.

Tabla 19 *Tiempo de espera durante la llamada telefónica*

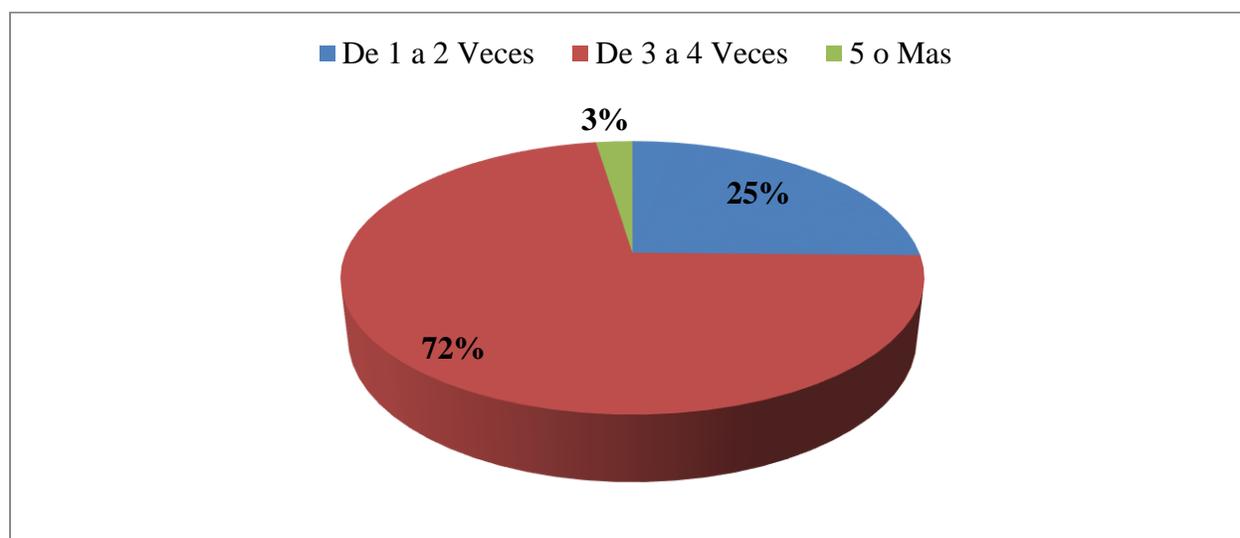
2.- ¿Cuándo llama a realizar el pedido es atendido inmediatamente?		
	fi	hi %
Si	26	31%
No	9	11%
A veces	48	58%
Total	83	100%

**Figura 8** *Tiempo de espera durante la llamada telefónica***Interpretación**

Como lo muestra la tabla 19, el tiempo de espera para realizar un pedido vía telefónica, los encuestados respondieron que el 31 % si es atendido inmediatamente, mientras que el 58 % responde que a veces y el 11% no le responden inmediatamente. Lo que significa que hace falta de personal para una correcta gestión de atención al cliente vía telefónica.

Tabla 20 *Frecuencia de visita del vendedor*

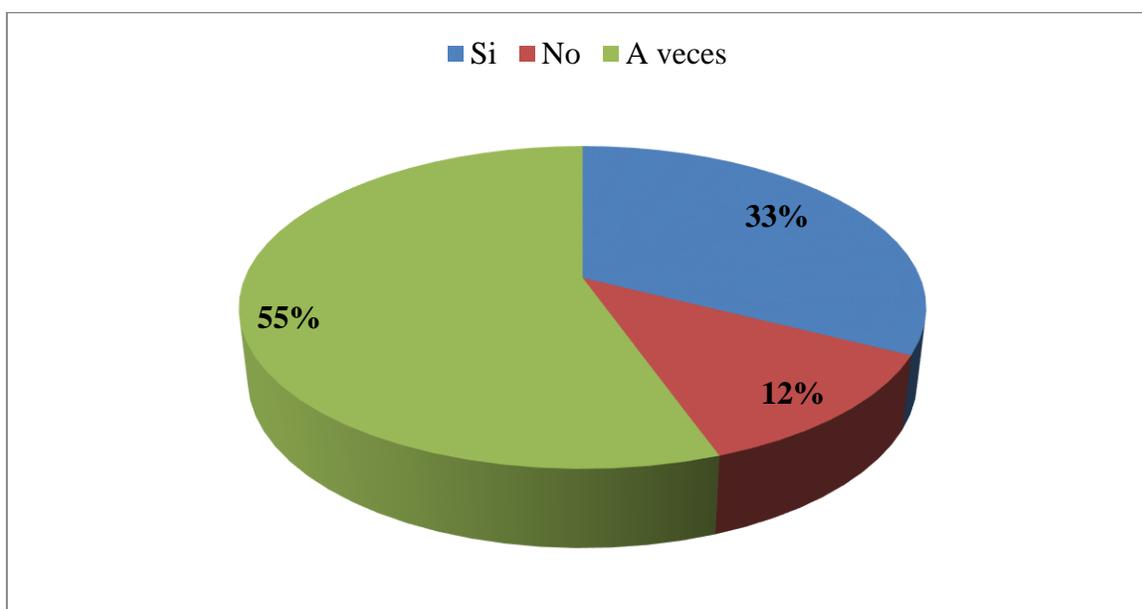
3.- ¿Cuántas veces al mes lo visita su vendedor?		
	Fi	hi %
De 1 a 2 Veces	21	25%
De 3 a 4 Veces	60	72%
5 o Mas	2	3%
Total	83	100%

**Figura 9** *Frecuencia de visita del vendedor***Interpretación**

Al momento de cuestionar cuantas veces lo visita el vendedor, la información proporcionada en la tabla 20, tenemos que el 25% de encuestados lo visitan de 1 a 2 veces al mes, el 72% de 3 a 4 veces en el mes, y el 3% más de 5 veces.

Tabla 21 Pedidos Despachados

4.- ¿Sus pedidos son despachados en cantidades y productos correctos?		
	fi	hi %
Si	27	33%
No	10	12%
A veces	46	55%
Total	83	100%

**Figura 10 Pedidos Despachados****Interpretación**

En cuanto si los productos son despachados de manera correcta en cantidad y presentación, el 33% respondió que sí, el 12% respondió que no y el 55% indicó que a veces reciben correcto sus productos solicitados.

Tabla 22 *Satisfacción por el servicio de PLANIC S.A.*

5.- ¿Indique el nivel de satisfacción general con el servicio dado por PLANIC S.A.?		
	fi	hi %
Excelente	9	11%
Muy bueno	10	12%
Bueno	27	32%
Regular	34	41%
Malo	3	4%
Total	83	100%

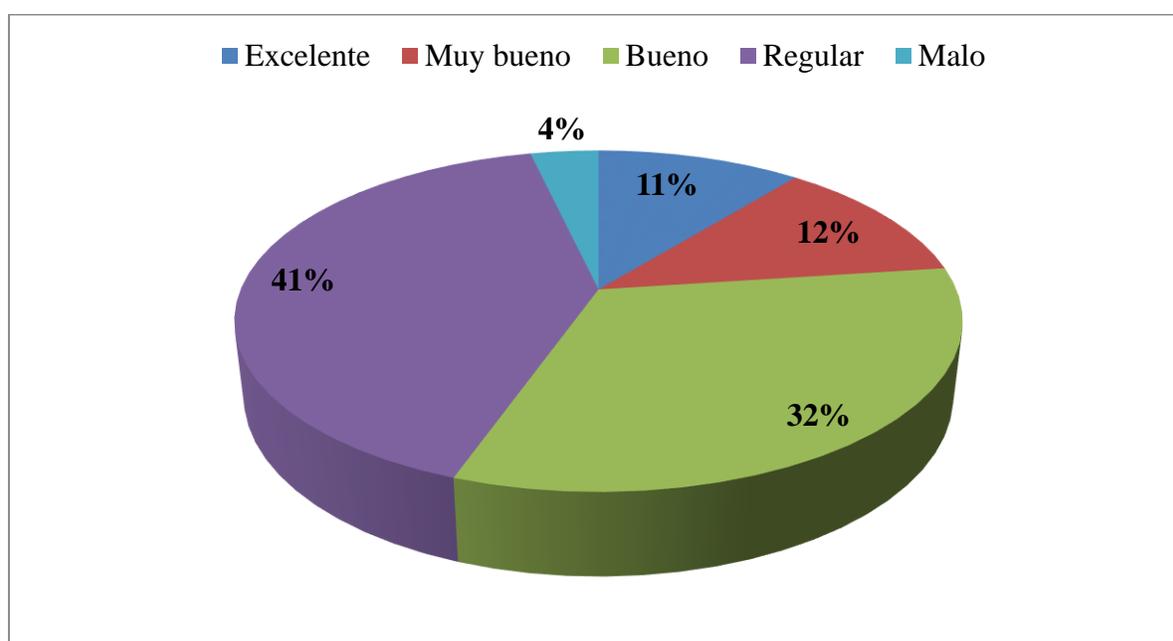


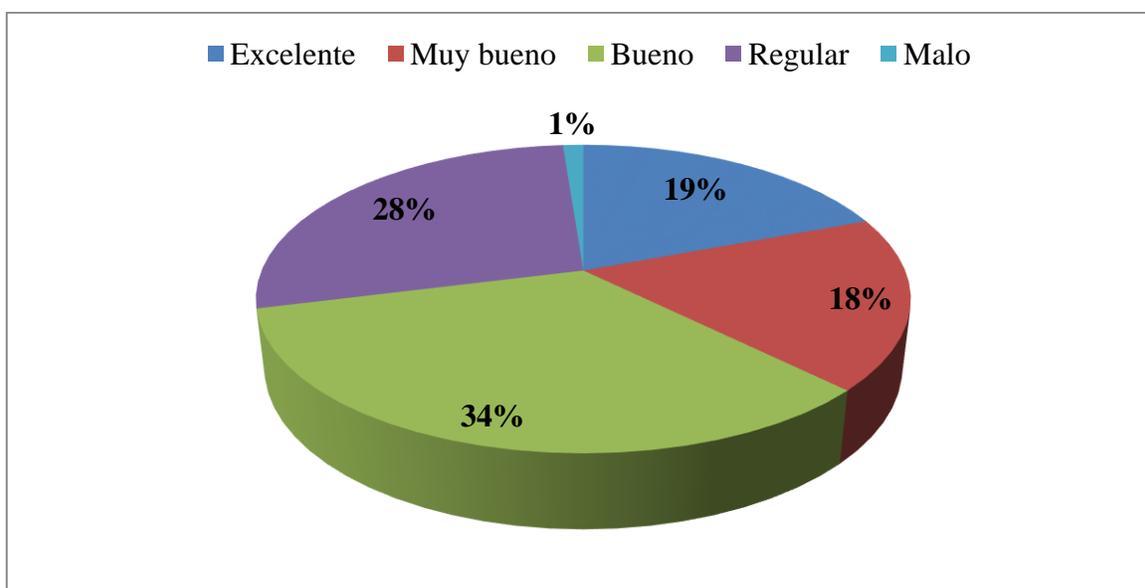
Figura 11 *Satisfacción por el servicio de PLANIC S.A.*

Interpretación

Podemos ver en la tabla 22, que la satisfacción en general con el servicio dado por PLANIC S.A, de los 83 encuestados, el 11 % le parece excelente, 12% indico que es muy bueno, el 32% es bueno, mientras que el 41% respondió que es regular y el 4% señaló que es malo.

Tabla 23 *Calificación de Transporte*

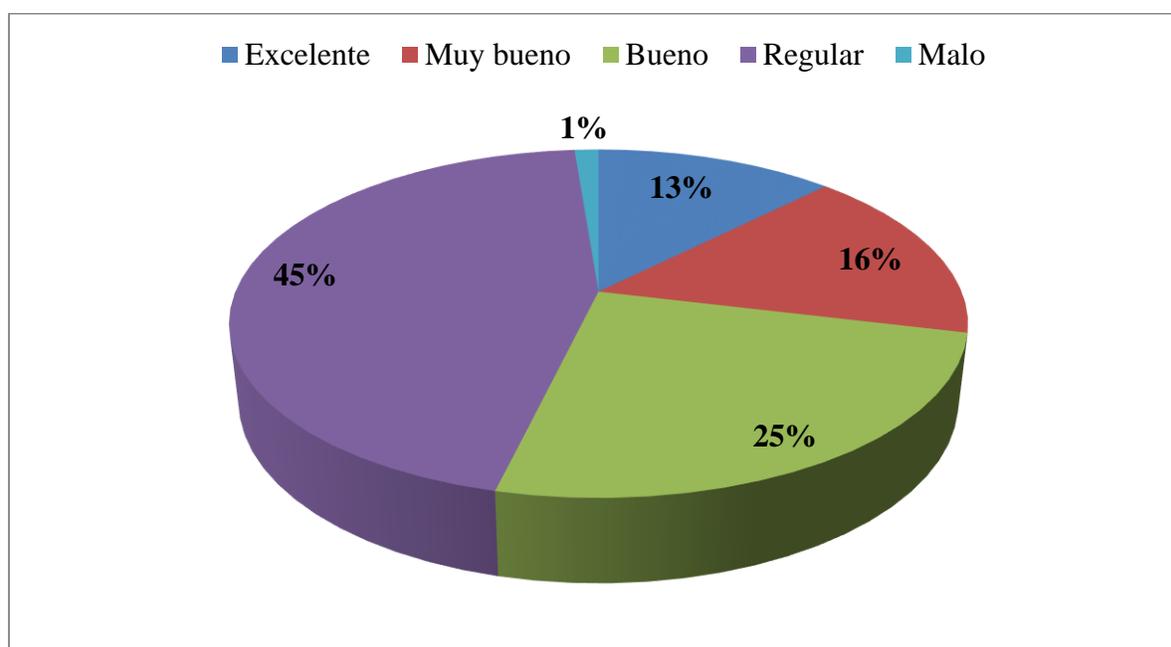
6.- Califíquese del 1 al 5 los siguientes aspectos de transporte de PLANIC S.A.		
Servicio de Pedido		
	fi	hi %
Excelente	16	19%
Muy bueno	15	18%
Bueno	28	34%
Regular	23	28%
Malo	1	1%
Total	83	100%

**Figura 12** *Calificación de Transporte***Interpretación**

Como lo muestra la tabla 23, para el 34% de los clientes encuestados, el servicio de pedido es bueno, el 28% es regular, el 19% indica que es excelente. Para un 18% es muy bueno y para el 1% es malo.

Tabla 24 *Cumplimiento de Entrega*

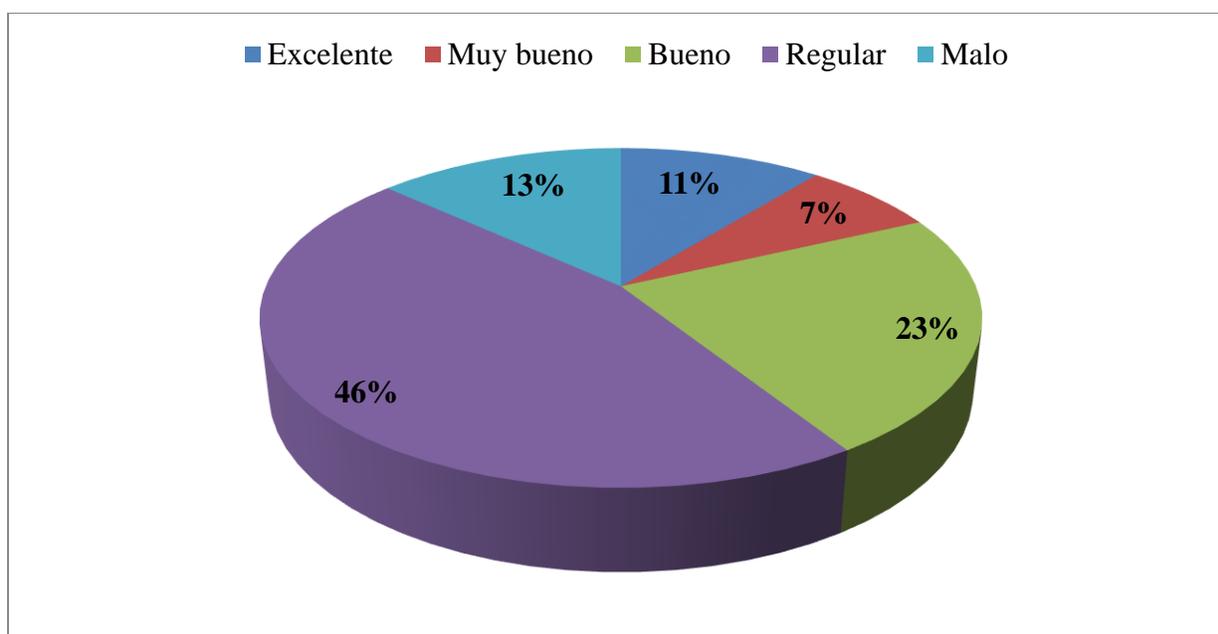
Cumplimiento de Entrega		
	fi	hi %
Excelente	10	13%
Muy bueno	13	16%
Bueno	20	25%
Regular	36	45%
Malo	1	1%
Total	80	100%

**Figura 13** *Cumplimiento de Entrega***Interpretación**

De los 83 encuestados, 13% califican el cumplimiento de entrega como excelente, mientras que el 16% dice que es muy bueno, el 25% señala que es bueno, pero un 45% es regular, dando una evidencia clara de donde se puede mejorar.

Tabla 25 *Calificación de los reclamos*

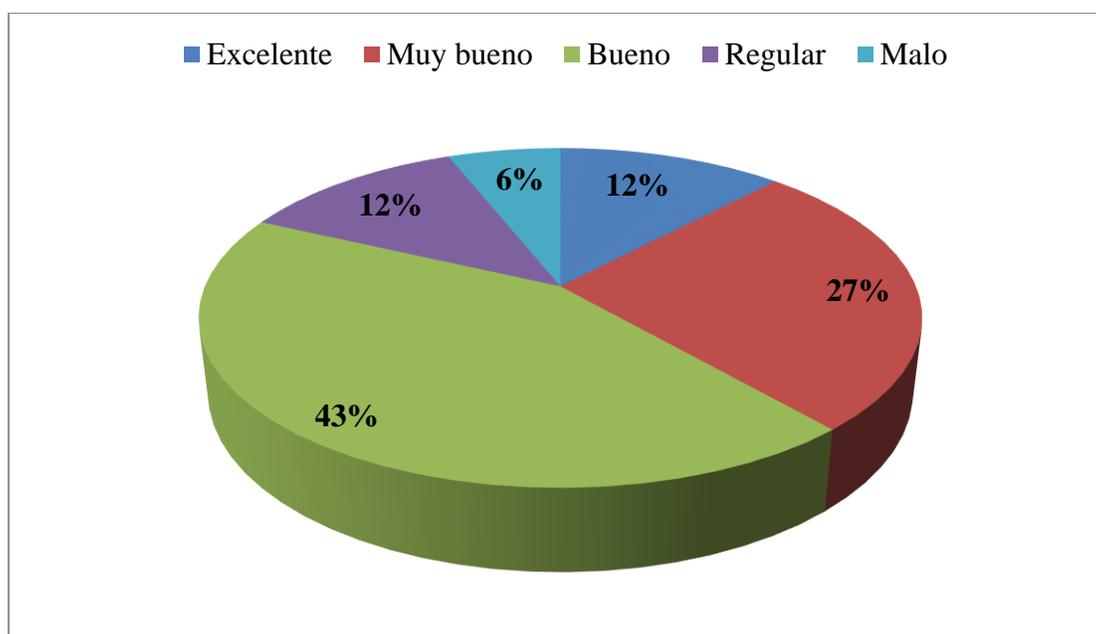
Reclamos		
	fi	hi %
Excelente	9	11%
Muy bueno	6	7%
Bueno	19	23%
Regular	38	46%
Malo	11	13%
Total	83	100%

**Figura 14** *Calificación de los reclamos***Interpretación**

Al calificar la variable reclamos, el 11% respondió que es excelente, el 7% muy bueno, el 23% es bueno, para un 46% es regular y el 13% opina que es malo, por lo tanto los reclamos realizados por los clientes no son atendidos de forma correcta ni inmediata.

Tabla 26 *Atención del personal de transporte*

Atención del personal de transporte		
	fi	hi %
Excelente	10	12%
Muy bueno	22	27%
Bueno	36	43%
Regular	10	12%
Malo	5	6%
Total	83	100%

**Figura 15** *Atención del personal de transporte***Interpretación**

Se necesitaba saber cómo es la atención del personal de transporte para los clientes, como vemos en la tabla, el 12% respondió excelente, el 27% respondió muy bueno, 43% le parece bueno, 12% opina que es regular y finalmente el 6% considera que es mala la atención.

Tabla 27 *Atención del servicio telefónico*

7.- ¿Cómo es el servicio telefónico que recibe?		
	fi	hi %
Excelente	6	7%
Muy bueno	13	16%
Bueno	31	37%
Regular	26	31%
Malo	7	9%
Total	83	100%

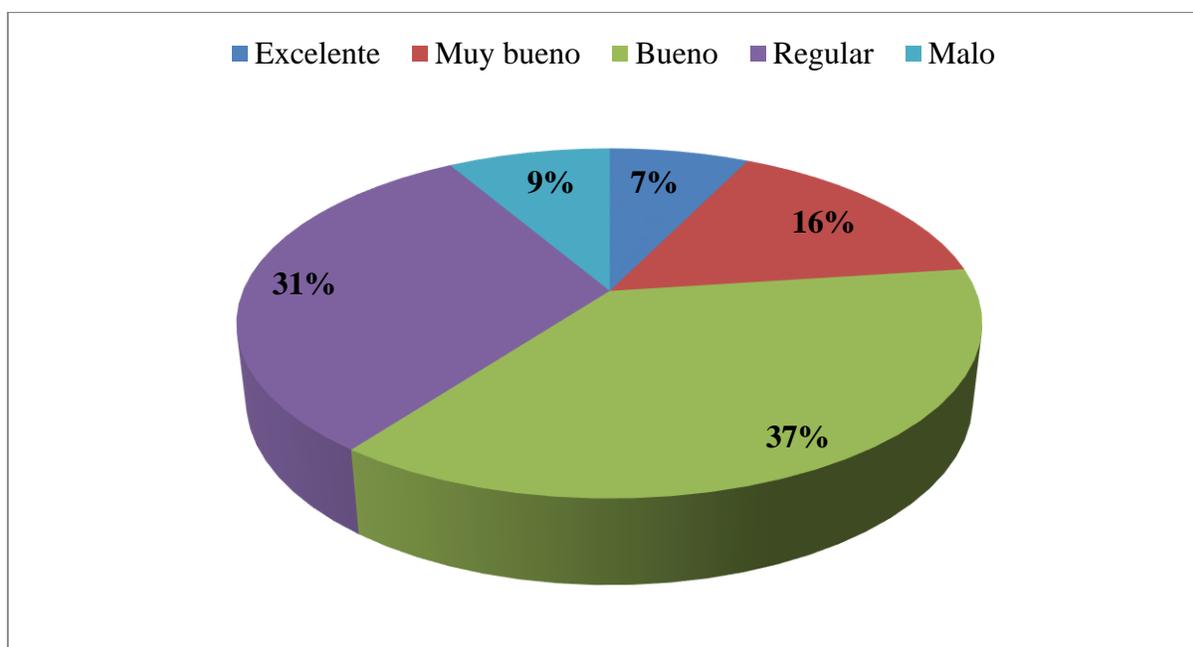


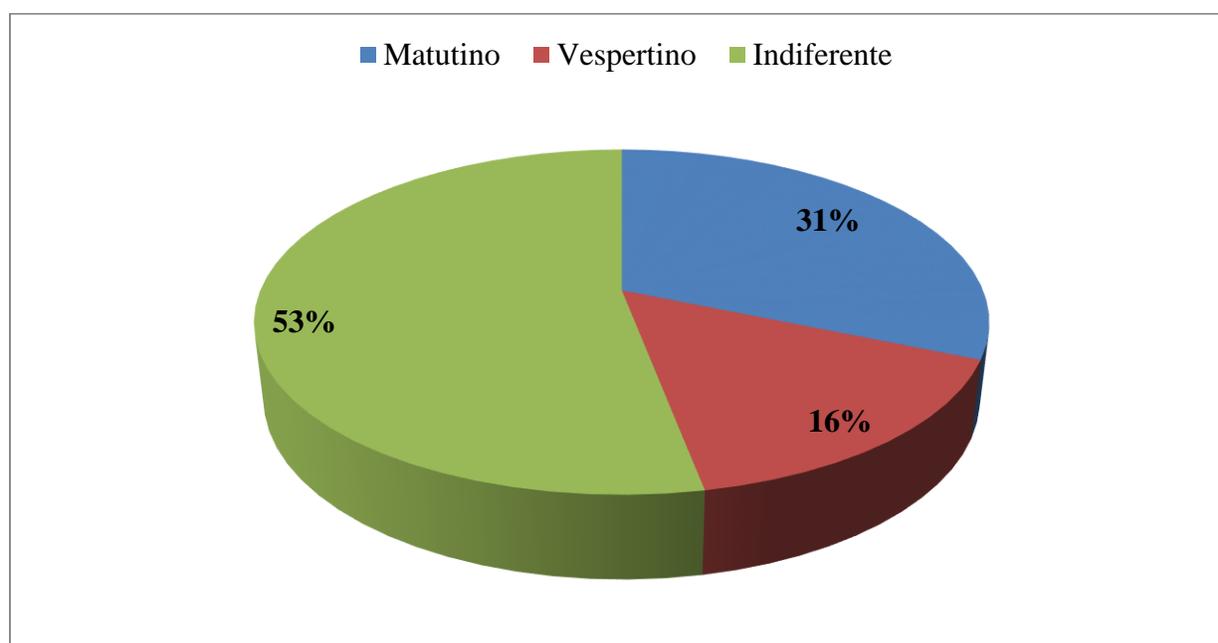
Figura 16 *Atención del servicio telefónico*

Interpretación

En relación al servicio de telefónico, de los 83 encuestados al 7% les parece excelente, el 16% de la muestra dice que es muy bueno, el 37% considera que es bueno, para un 31% es regular, y para otro 9% es malo.

Tabla 28 *Horario de entrega de mercadería*

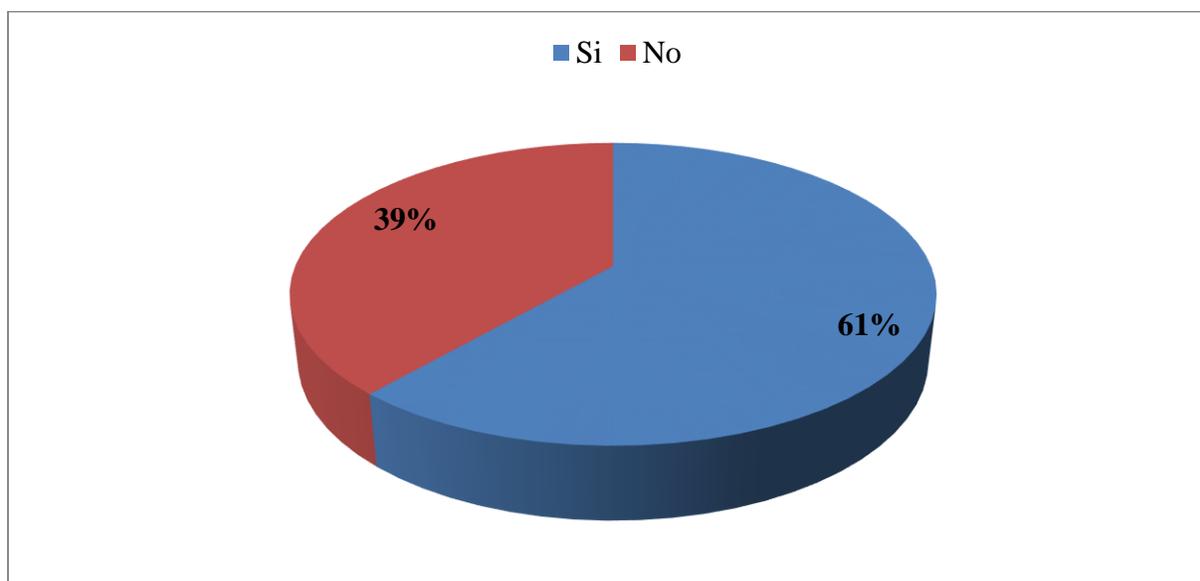
8.- ¿Qué horario prefiere para la entrega de su mercadería?		
	fi	hi %
Matutino	26	31%
Vespertino	13	16%
Indiferente	44	53%
Total	83	100%

**Figura 17** *Horario de entrega de mercadería***Interpretación**

Al preguntar a los clientes respecto al horario de entrega de productos, un 31% preferiría en horario matutino, para un 16% vespertina y para un 53% le es indiferente. Por lo tanto se podría determinar que los horarios los puede determinar la empresa.

Tabla 29 *Reclamos en línea*

9.- ¿Usted preferiría realizar sus reclamos en línea?		
	fi	hi %
Si	51	61%
No	32	39%
Total	83	100%

**Figura 18** *Reclamos en línea***Interpretación**

Respecto a la forma como preferiría realizar sus pedidos el 61% respondió que si le gustaría hacer pedidos en línea y el 39% respondió que no. Con esto se refleja la importancia de la implementación continua de proyectos tecnológicos.

Conclusiones de la investigación

De todo el cuestionario realizado y luego de graficar cada una de las preguntas de la encuesta se puede concluir diciendo que cada una de ellas brinda información importante que complementa este proyecto de investigación.

- El 79% de los encuestados ya tiene más de un año recibiendo el servicio de PLANIC S.A., el 58% de las personas indica que no es atendido inmediatamente cuando llama a realizar sus pedidos generando malestar a sus clientes.
- El 72% señala que si es visitado por sus vendedores de manera frecuente, pero a pesar de ello el 55% de los pedidos que recibe no son despachados en cantidades y productos correctos.
- El 41% de los clientes mayoristas encuestados no se encuentran satisfechos con el servicio de PLANIC S.A., el 34% califica el transporte como bueno, pero el 45% de los encuestados señala que sus entregas no son cumplidas a tiempo.
- Un 46% de los clientes mayoristas de la empresa PLANIC S.A. califican la respuesta hacia sus reclamos como regular ya que no son atendidos de manera inmediata, a pesar de que el 43% califica la atención de los transportistas como bueno logrando en este aspecto satisfacción en los clientes.
- En cuanto a la atención telefónica el 31% la califica como regular y el 37% como buena aquí se encuentra una oportunidad de mejora para esta área.
- Para el horario de entrega el 53% señalo que es indiferente y el 61% de los encuestados está muy interesado en realizar sus reclamos en línea.

CAPITULO IV

4. Propuesta

4.1 Propuesta de Mejora

En este capítulo se desarrollarán planes de acción que se espera sean ejecutados a mediano plazo, con el propósito que se desplieguen según las tendencias tecnológicas, que en estos tiempos ayudan a maximizar el grado de respuesta y economizar recursos en todas las fases operativas. Se propone varios planes de desarrollo, cuyas fases se ejecutarán paulatinamente, además tendrán su retroalimentación respectiva. En el capítulo anterior se observó el comportamiento de las variables críticas de estudio, y se pudo determinar que variables deberán ser ajustadas en la nueva propuesta con el objetivo de mejorar los procesos administrativos que están afectando a PLANIC S.A.

El desarrollo de la nueva propuesta permitirá que los procesos operativos más significantes sean evaluados en secuencia, estableciendo sus procedimientos correctamente, con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos definidos.

En la encuesta realizada a los clientes externos de la empresa, se pudo detectar que algunas variables se encuentran más afectada, por la falta de seguimiento a las operaciones de cada actividad, dado esta problemática se trabajará en propuestas enfocadas a la reestructuración de los procesos de las diferentes áreas de la empresa, con el fin de generar mejoras en la cadena de comunicación.

A continuación se expondrá los diferentes sub-planes de acción:

- Rediseño de protocolos de seguimiento ante los procesos de reclamos, actividades de servicio al cliente y operaciones en el área de despacho.

- Actualizar el software de la empresa, incorporando ciertas opciones en los procesos que se rediseñe.
- Capacitación al personal del área de transportes y despacho.
- Incorporar personal al área de servicio de cliente

Importancia de las mejoras propuestas

Actualmente una empresa no podría subsistir si no tiene clientes, de tal forma que el cliente es el punto de partida para realizar una estrategia de servicio, debido a ello es necesario contar con medios, métodos y procesos que ayuden a la empresa en su desarrollo, los mismos que permitan a la organización mantener los clientes actuales y atraer a clientes considerados como potenciales.

Por ello es necesario seguir y conocer todas las necesidades de los clientes, este es considerado como un principio fundamental para toda empresa, las empresas deben adaptarse a los diferentes cambios que surgen en el mercado permitiendo mantener a sus clientes por tal razón es indispensable implementar diversos procesos de pre y post venta, que ayudarán a que la empresa consiga la fidelización del cliente.

Para el presente trabajo de investigación se pretende la reestructuración de procesos tales como servicio al cliente, pedidos y despachos los cuales se consideran importantes para que la empresa PLANIC S.A. mantenga satisfechos a sus clientes y captar a nuevos clientes permitiendo el desarrollo de la organización en el mercado.

➤ Servicio al Cliente

Las organizaciones comerciales pretenden afianzar sus actividades con la finalidad de incrementar la cantidad de clientes que reciban sus pedidos en las fechas y lugares indicados. De

esta forma pueden reducir sus costos de almacenamiento de inventario y responder de manera adecuada a las exigencias del mercado.

Del análisis de datos se desprende la importancia de optimizar el proceso que proporcione información para que los clientes sigan comprando y a su vez tener una base de datos que genere estadísticas más exactas del comportamiento del cliente. Un correcto proceso de servicio al cliente mantendrá un cliente satisfecho, logrando que se obtenga la acción de compra de productos distribuidos por PLANIC S.A.

➤ **Despachos**

La correcta distribución de las rutas, conjuntamente con la coordinación de todas las áreas, será necesaria para la entrega de los productos en las bodegas de los clientes. De esta manera se asegura que el cliente reciba lo solicitado en las condiciones y especificaciones pactadas. Con un proceso de despacho que permita la libre distribución del producto para PLANIC S.A. se convertirá en un medio de ayuda para maximizar el volumen de entrega de productos agilitando el desarrollo del proceso de logística en general, permitiendo la reducción de gastos que se generaban por la mala comunicación, descoordinación del proceso actual. Con lo que se logrará mejoras en la atención del cliente y reducción en el tiempo muerto o en el tiempo del proceso.

➤ **Reclamos**

Los clientes deben contar con una continua comunicación con la organización, para de esta forma lograr reducir los tiempos de respuesta ante cualquier eventualidad. El servicio post venta es considerado una de las principales herramientas que una organización posee para mantener a los clientes fidelizados. Para la empresa PLANIC S.A. implementar un proceso de reclamos es fundamental debido a que actualmente resulta prometedor que se lleve una bitácora o

un registro detallado de las diferentes quejas que realizan los clientes debido a que generará mejoras para la organización, una queja conlleva a realizar un estudio de la situación actual en cuanto a la toma de decisiones para actuar de acuerdo a lo que el mercado exige.

➤ **Actualización de software**

Un elemento de importancia es mantener un software como estrategia de seguridad informática en cualquier empresa u organización, debido a que toda la información de las actividades diarias de la empresa se almacenan de forma masiva en dichos software, por lo cual es necesario la actualización de los mismos para que no sean vulnerables y sean capaces de mantenerse frente a cualquier amenaza de infiltración en la red corporativa de la organización.

Para PLANIC S.A. es necesaria la actualización del software ya que podrá acceder a mejoras, a nuevas funciones, a obtener una mayor velocidad en cuanto al ingreso y consulta de información histórica y sobre todo la red corporativa de la empresa se mantendrá segura. Dicha actualización servirá para mantener a los clientes satisfechos debido a que el tiempo de respuesta a diferentes consultas que realicen los consumidores será menor logrando elevar el nivel de satisfacción.

4.1.1 Rediseño de Proceso de Servicio al Cliente

Uno de los procesos claves en toda organización, es la de atención al cliente, por medio de esta se puede resolver varios conflictos de manera inmediata sin tantos papeleos ni procedimientos, por esta razón la reestructuración de varios procesos deberán ser ingresados al sistema generando acciones y respuestas necesarias. También se podrá generar informes con rapidez, y con estos se realimentarán los procesos. A través de los indicadores se podrá medir el tiempo de respuesta por parte de las áreas.

Las falencias se determinaron a través de los resultados dados en el capítulo anterior donde el 46 % de los encuestados indica que es regular la atención que reciben cuando generan un reclamo. Un 58% de los clientes cuando llaman a realizar un pedido no es atendido de manera inmediata lo que causa malestar, inconformidad lo que provoca en ocasiones que en algunos casos no lleguen a efectuar pedidos. Con estos resultados se pudo determinar que el área de servicio al cliente soportará las actividades claves de los procesos de PLANIC S.A., para disminuir las falencias significativas que bajen el nivel de servicio, perdiendo credibilidad antes sus clientes.

Servicio al Cliente

El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes internos y externos por lo que deducimos que la atención al cliente es prioridad para el desarrollo de una empresa. (Gómez H. S., 2006)

La empresa debe determinar los métodos para cuantificar la calidad y el seguimiento de satisfacción del servicio que ofrece a sus clientes siempre debe hacerse las siguientes preguntas Que?, Como?, Quien?, Cuando?, así obtendrá información importante para realizar ajustes en sus procesos, en el capítulo tres se encuentra detallada la encuesta que se efectuó a los clientes de PLANIC S.A., donde se indago el nivel de satisfacción de los clientes mayoristas. Las quejas de los clientes son un indicador del nivel de satisfacción en cuanto al servicio que reciben, en las encuestas realizadas el nivel de servicio no se cumple completamente ya que el 41% de los clientes mayoristas encuestados señalan recibir un servicio regular y el 32% solo lo categoriza como bueno lo que indica claramente una elevada insatisfacción.

Características del servicio al cliente

1. Es intangible, no se puede percibir con los sentidos.
2. Es perecedero, se produce y consume inmediatamente.
3. Es continuo, quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.
4. Es integral, todos los colaboradores forman parte de ella.
5. La oferta del servicio, prometer y cumplir.
6. El foco del servicio, satisfacción plena del cliente.
7. El valor agregado, plus al producto. (Gómez H. S., 2006)

Las características más evidentes del grupo de clientes encuestados son detalladas a continuación, todos estos aspectos deben ser complementados a PLANIC S.A. lo que permite tener una visión clara de los pasos a seguir:

- a) Conocer a profundidad a sus clientes, seguimiento de su base de datos confiables y manejar sus perfiles.
- b) Realizar investigaciones frecuentes y sistemática sobre el cliente, sus necesidades y sus niveles de satisfacción: auditoria del servicio.
- c) Tener una estrategia, un sistema de servicio a sus clientes.
- d) Hacer seguimiento permanentemente de los niveles de satisfacción.
- e) Participar sistemáticamente a sus clientes internos sobre los niveles de satisfacción de los clientes externos.
- f) Diseñar estrategias de mercadeo interno y venta interna que genera la participación de los clientes internos en la prestación de un servicio de excelencia, partiendo de la satisfacción y compromiso de sus colaboradores. (Gómez H. S., 2006)

El servicio al cliente es una herramienta que se aplica inicialmente dentro de la empresa para luego ponerla en práctica externamente, se debe analizar detalladamente cada proceso así

como cada área y sobre todo escuchar las observaciones que de una u otra manera los clientes comparten. El nivel de servicio debe cumplir con tres puntos importantes inventario, transporte y localización, se adjunta un cuadro señalando la importancia de cada uno de ellos.

El inventario parte principal de PLANIC S.A., si ellos no cuentan con el stock suficiente, con los productos adecuados no podrá atender sus clientes de forma efectiva, este inventario deberá siempre estar en muy buen estado, en lo posible realizar el pronóstico con tres meses de anticipación y una proyección mensual de lo que requiere tener al inicio de cada mes tomando en consideración los productos triple A (mayor rotación), todo esto se debe hacer en conjunto con el equipo de ventas y todas las áreas de PLANIC S.A.



Figura 19 *Nivel de Servicio*

Tomado de: (Ballou, 1998)

El equipo de transporte se divide en dos partes, en humano y su grupo de camiones los cuales deben estar siempre alineados a tener la mejor predisposición para la entrega de

mercadería, con la programación de rutas adecuadas y considerando los horarios de recepción establecidos por los clientes. Además de que sus pedidos deben llegar en perfecto estado y completos. A continuación se detallará cada etapa del rediseño de los procesos claves de PLANIC. S.A, los mismos que deberán ser evaluados por los indicadores de gestión que podrán ser generados por los jefes departamentales en cualquier momento y serán alertados cuando una orden de pedido no está siendo atendido en el tiempo indicado.

Proceso Servicio al Cliente

Se expone el rediseño del área de atención al cliente, donde se sugiere la contratación de dos personas para atender con mayor eficiencia a cada uno de los clientes mayoristas sin dejar de atender al resto de sus usuarios, lo importante es reorganizarse, apegarse al nuevo proceso procurar cumplir con los pasos de la mejora propuesta.

Desarrollo de flujograma:

1. El servidor del área podrá atender al cliente en dos formas
 - a. Llamada telefónica o
 - b. Vía correo electrónico- o por medio de nuevo proceso en línea.
2. Si es vía telefónica saludará al cliente con un tono de voz agradable y un saludo cordial:
“Gracias por llamar a PLANIC, el servidor dará su nombre (nombre la persona que atiende) en que le podemos ayudar” y toma el pedido o queja.

El cual lo ingresa directamente al sistema, se tomará todos los datos del cliente o se direcciona de acuerdo al proceso que requiere o la razón que necesita sea atendido y al despedirse se agradece al cliente la llamada invitándolo a llamar nuevamente.

3. Si es por mail del cliente se le responde la recepción del mismo y que está en proceso, procediendo a generar el requerimiento de forma inmediata debido a la agilidad que ofrece la tecnología adecuada.
4. Verifica disponibilidad de stock en el sistema.
5. Se genera pick list y detalle de insuficiencia.
6. Se envía al área de despacho para la separación de la mercadería.
7. Una vez separada la mercadería al área de despacho envía mail a facturación.
8. Área de facturación verifica y factura, envía mail al área de despacho de que ya está facturado.
9. Área de despacho genera guía de remisión, carga y envía a la entrega.
10. Si es por mail del vendedor responder vía correo la recepción del pedido e indicar que está en proceso.
11. Automáticamente se genera el pick list.
12. Se envía mail al Vendedor de la insuficiencia generada, para que informe a su cliente que productos de los que solicito no le llegaran.
13. Se envía al área de despacho para la separación de la mercadería.
14. Se vuelve a repetir desde el paso 7 hasta el paso 9.

La importancia de presentar este rediseño por medio de un flujograma apoya a que todas las áreas puedan trabajar en conjunto y conectados entre cada departamento, todo proceso dentro de una empresa debe relacionarse y funcionar de manera conjunta, solo así se logra obtener los resultados esperados dentro de una empresa.

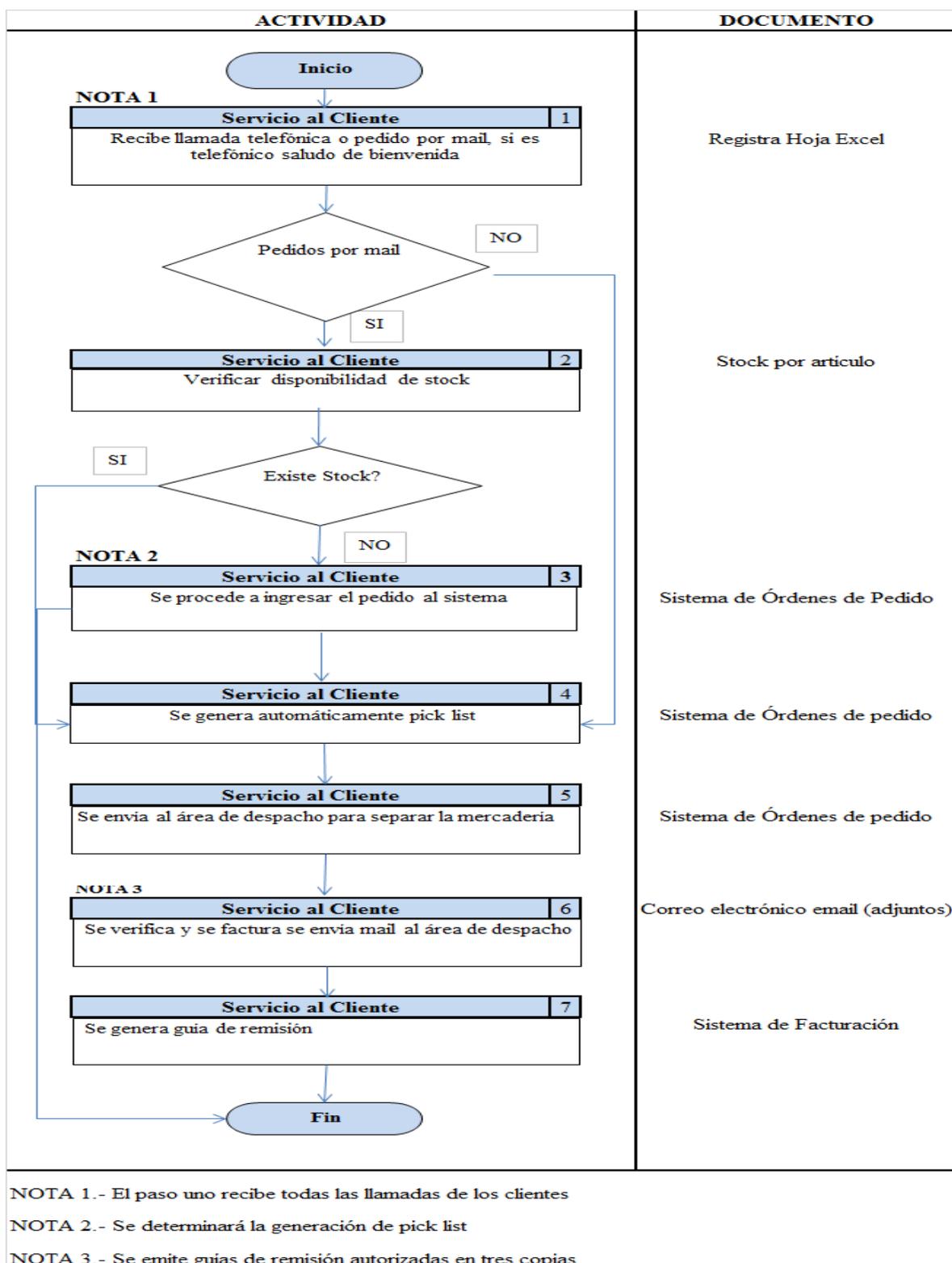


Figura 20 Rediseño de Proceso de Servicio al Cliente

Adaptado de: PLANIC.S.A.

4.1.2 Rediseño de Proceso de Despacho

Se detallará a continuación el rediseño del proceso de despacho donde se podrá atender con mayor fluidez y eficiencia a cada uno de los clientes mayoristas y al resto de sus clientes.

El área de despacho es el siguiente paso después del servicio al cliente de ellos depende la correcta entrega de los pedidos realizados porque implica tener en orden los inventarios, llevar el control del abastecimiento, el correcto almacenaje en conjunto con todo el personal responsable de la bodega, realizar correctamente el reingreso de las devoluciones y procesar adecuadamente toda la documentación.

Desarrollo de flujograma:

- 1.- El planeador logístico (jefe de bodega) recibe cada uno de los pedidos los que serán canalizados de acuerdo a la recepción de cada orden tomando en consideración los pedidos puntuales.
- 2.- Verifica si existen pedidos con entregas puntuales, direccionando el despacho con un camión pequeño de acuerdo a la disponibilidad y a la emergencia del cliente, un pedido se considera puntual siempre y cuando ocurra de manera esporádica no debe ser habitual ya que de ser así será despachado en una ruta normal.
- 3.- Analiza en base a su programación el envío de los pedidos puntuales dando prioridad a los solicitados por un cliente mayorista.
- 4.- Verifica y confirma el stock de lo ingresado por servicio al cliente con esto evitara posibles devoluciones o malos despachos.
- 5.- Si el pedido está completo y en orden consolida y organiza la ruta de entrega tomando en consideración las condiciones en las que los clientes reciben su mercadería.

6.- Si no hay todos los productos y existe insuficiencia se envía un mail al vendedor con copia a gerencia, un listado de mercadería que no le llegaron a su cliente y queda pendiente hasta el momento que llegue el producto.

Cuando el producto llegue se debe reconfirmar con el cliente si aún desea el despacho de las insuficiencias y se procede a la programación para la entrega.

7.- Para los demás pedidos si no presentan ninguna novedad se incluyen en la ruta de despacho, todas las órdenes que se encuentran facturadas en el organizador de pedidos, son separadas de acuerdo al sitio de entrega para incluirlas en la ruta correcta.

8.- También se debe tomar en consideración el peso y la cantidad de mercadería que se va a entregar así se podrá optimizar los tiempos.

9.- Se despacha el pedido a cada cliente.

11.- Se envía la orden con un chofer para el caso de clientes mayoristas en cualquier zona siempre se debe llevar dos ayudantes.

12.- Una vez que se concluye la entrega, el área de servicio al cliente realizará la llamada de seguimiento con el cliente para confirmar que todo haya sido entregado en orden y sin novedades.

Por medio de este rediseño del proceso de pedidos se tendrá la información necesaria en el caso de que un pedido no haya sido entregado al cliente, de tal forma que permita el seguimiento continuo del pedido que no fue entregado a fin de conocer las causas y poder dar soluciones de manera inmediata.

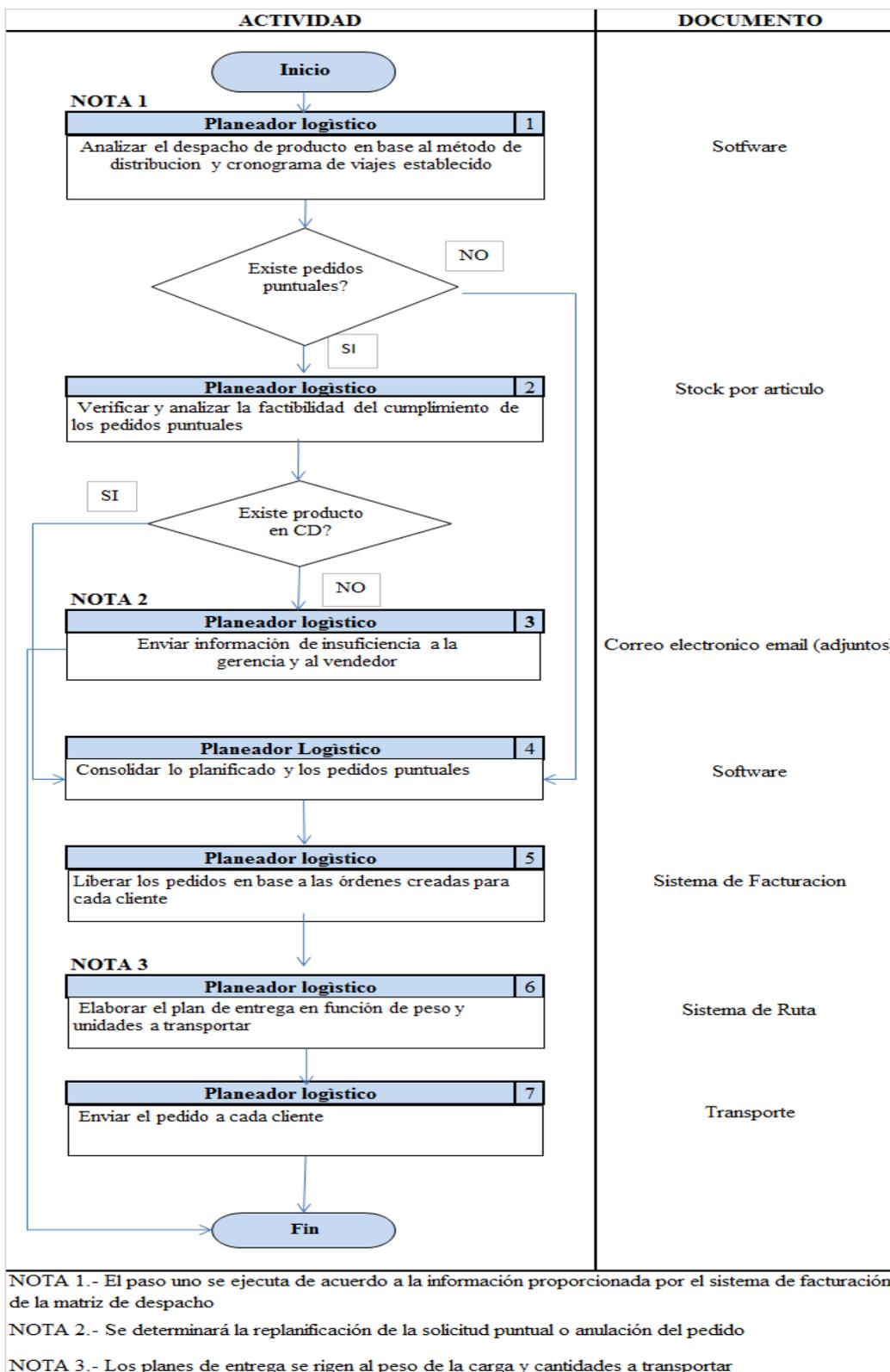


Figura 21Rediseño de Proceso de Despacho

Adaptado de: PLANIC S.A.

4.1.3 Rediseño de Proceso de Reclamo

El proceso de reclamos se lo rediseño debido a que es uno de las variables con mayor incidencia problemática que reflejo los resultados de la encuesta. Esta área es un punto estratégico para PLANIC S.A. porque aquí llegan todas las novedades que un cliente presenta, sea de servicio o de producto.

Uno de los principales factores que afecta la relación con un cliente son las quejas y reclamos sin importar de que tipo sean, se debe tratar de minimizar su impacto y que afecte lo menos posible a la empresa por ello se establece un modo sistemático y estandarizado para obtener soluciones inmediatas a estos reclamos.

Desarrollo de flujograma:

1. Servicio al cliente receipta el reclamo o queja por medio del sistema, por correo electrónico o vía telefónica, al que luego debe asignarse un registro el cual tendrá un código único de reclamo.
2. El siguiente paso es direccionar el reclamo o queja realizado por el cliente en base a los parámetros recibidos.
3. Analiza y responde el reclamo la persona de servicio al cliente (Si – No), tomando en consideración el costo que representará.
4. Si no se acepta se informa al vendedor quien a su vez lo comunica al cliente con los soportes correspondiente, el cliente recibirá un mail con el informe de porque no fue aprobado su reclamo
5. Además del mail, se comunicaran con el cliente indicando que la respuesta a su reclamo fue enviada al correo electrónico y se le da las opciones de otras formas de ayuda.

6. En caso de aceptarse la queja se procederá a retirar el producto o productos motivo del reclamo o en caso de ser necesario la reposición del mismo.
7. Cuando se repone el producto solo existirá de por medio una guía de remisión con el formato de devolución que deja constancia de lo ocurrido.
8. Si se retira el producto, debe llenar formato de devolución (servicio al cliente) y se solicita autorización a gerencia de PLANIC S.A. por medio del sistema.
9. Se coordina y se planifica el retiro de los productos motivo del reclamo y se procede a realizar el retiro de la mercancía.
10. Se procesa la nota de crédito por el producto recibido y se entrega la nota de crédito a cartera.
11. Se informa al cliente y al representante de ventas que el reclamo fue aceptado y procesado, vía correo electrónico y bajo llamada telefónica
12. Cuando se reconoce el producto se llena el formulario de reclamo, se solicita la autorización a gerencia de PLANIC S.A.
13. Se devuelve producto al cliente principal de PLANICS.A., ellos lo analizan entregando una respuesta en máximo 36 horas laborables.
14. Responde que el reclamo procede y se devuelve al cliente la misma cantidad de producto, haciendo firmar los documentos correspondientes y el reclamo concluye.

Cabe mencionar que todos los procedimientos dados para atender las solicitudes, deben ser registrados en el sistema de forma inmediata, además deben dejarlo por sentado vía telefónica y por correo electrónico. Cada año se efectúan auditorías internas de todas las operaciones de la empresa con el único fin de detectar cuales son los procesos que no se están llevando de manera correcta y de forma eficiente.

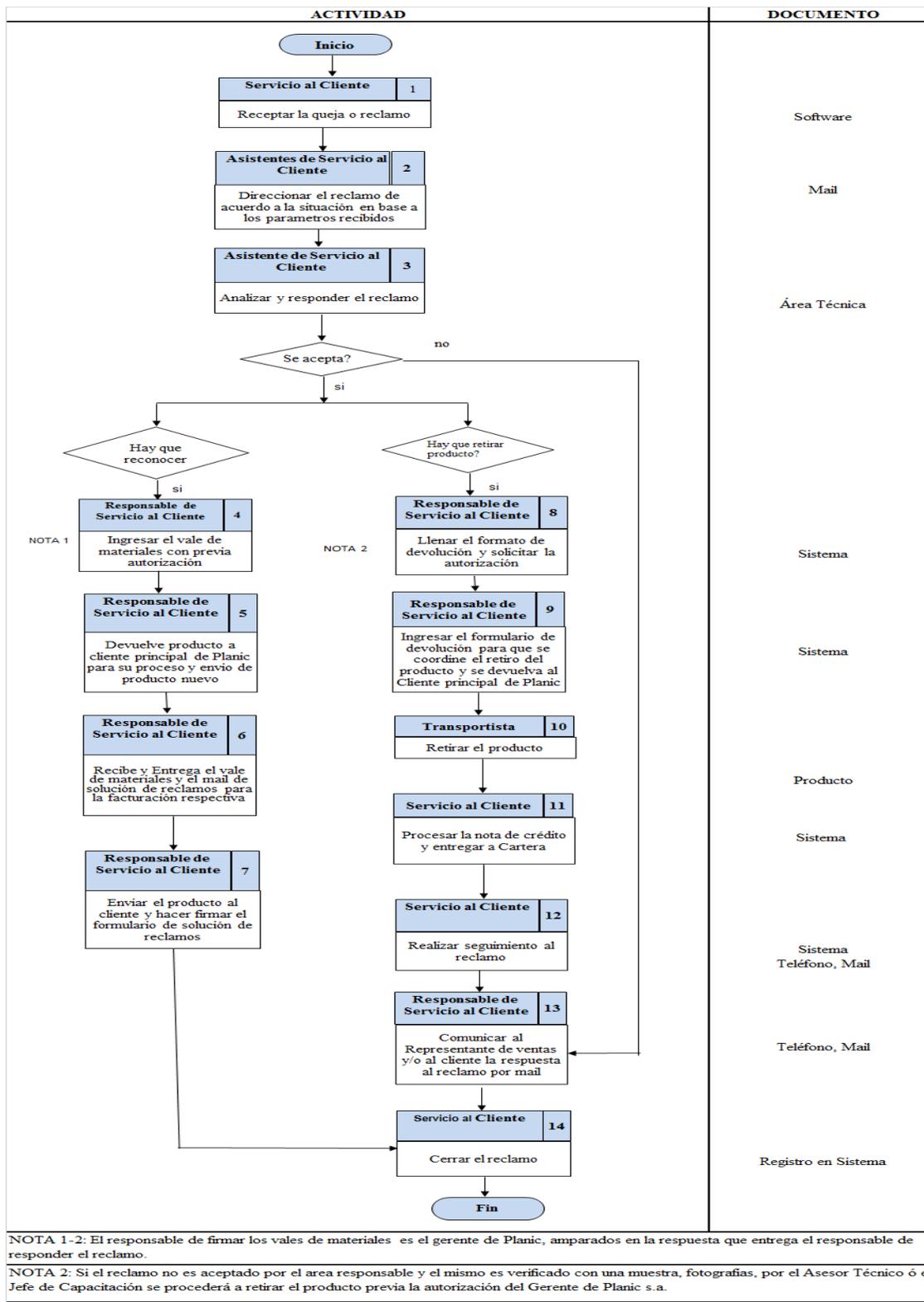


Figura 22 Rediseño de Proceso de Reclamo

Adaptado de: PLANIC S.A.

Después del rediseño de los tres procesos críticos de la empresa y para comprobar la efectividad de las propuestas, se presenta los siguientes indicadores que ayudarán a evaluar la eficiencia logística, mejorando la satisfacción del cliente, esto permitirá:

- Medir el nivel de servicio en PLANIC S.A.,
- Tomar acciones sobre problemas operativos,
- Medir la competitividad de la empresa frente a sus competidores,
- Optimización del servicio prestado así podrá mejorar continuamente

Nivel de cumplimiento entregas a clientes

Consiste en calcular el porcentaje real de las entregas oportunas y efectivas a los clientes. Sirve para controlar los errores que se presentan en la empresa y que no permiten entregar los pedidos a los clientes. Sin duda, esta situación impacta fuertemente al servicio al cliente y el recaudo de la cartera, se debe ser muy efectivo con las entregas de los clientes mayoristas ya que ellos aportan el mayor porcentaje de ventas para PLANIC S.A.

Resultado

INDICADOR	FÓRMULA	CANTIDAD	RESULTADO NUEVO PROCESO
Nivel de pedidos No cumplidos	$\frac{\text{Total de pedidos no entregados a tiempo}}{\text{Total de pedidos despachado}}$	$= \frac{146}{31.041}$	$= 0.0047\%$

Con este indicador permite, reconocer de manera oportuna y rápida, el porcentaje de números de pedidos que están siendo cumplidos, el mismo que se deberá proyectar en el sistema.

Nivel de rechazo

Al igual que el ratio anterior, este valor tiene dos formas habituales de medición. Si se quiere medir en base a unidades de medida rechazadas, tenemos:

Fórmula:

$$\frac{\text{Unidades Medidas Rechazadas}}{\text{Unidades Medidas Despachadas}}$$

Si lo que se quiere es medir la cantidad de documentos rechazados o bien, clientes que rechazaron la entrega tenemos:

Resultado

INDICADOR	FÓRMULA	CANTIDAD	RESULTADO NUEVO PROCESO
Nivel de devoluciones	$\frac{\text{Total de devoluciones}}{\text{Total de pedidos despachado y facturado}}$	$= \frac{437}{30.895} =$	1.41%

Con este indicador, calculamos la cantidad de devoluciones que tendría la empresa, respecto a todas las entregas realizadas. Esto nos permitirá conocer los rangos de devolución en cualquier momento. Si bien existe cierta correlación entre los dos indicadores no siempre coinciden los valores de ambos. Generalmente cuando el primer indicador es mayor al segundo, esto significa que las entregas de gran volumen están teniendo una baja rotación en comparación con las pequeñas, si el segundo indicador es mayor que el primero, viceversa.

Nivel de Devoluciones**Tabla 30 Nivel de Devoluciones con el nuevo proceso****Nivel de rechazo de documentos**

PROYECTADO AÑO 20XX	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
	1.50%	1.49%	1.47%	1.46%	1.44%	1.43%	1.41%	1.40%	1.38%	1.37%	1.36%	1.34%

Cantidad de devoluciones

PROYECTADO AÑO 20XX	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
	32	30	31	37	37	36	41	35	37	40	41	40	437

A continuación, se presentan los niveles de transacciones con el nuevo proceso de mejora Vs proceso anterior.

Tabla 31 Nivel de transacciones Proceso Actual Vs Nuevo Proceso

	Proceso Actual	Nuevo proceso
Total de Ticket emitidos	30.734	31.041
Valor total de los pedidos facturados	\$ 14.767.338,41	\$ 14.995.699,32
Pedidos no cumplidos	627	146
% de pedidos no cumplidos	2%	0.047%
Valor de los pedidos no cumplidos	\$ 301.319,24	\$ 70.708,01
Total de Pedidos facturados	30.107	30.895
Valor total de los pedidos facturados	\$ 14.767.338,41	\$ 14.995.699,32
Documentos devueltos	2274	437
% de devoluciones	8%	1.41%

Valor total de documentos devueltos	\$ 1.115.218,78	\$ 212.109,61
Total de pérdida	\$ 1.416.538,02	\$ 282.817,62
Ahorro de dinero al primer año luego de la implementación del rediseño de los procesos	\$ 1,133,720.40	
Ingresos por logística adicional (4%)	\$ 45.348,82	

Tomado de: Informes PLANIC S.A.

Como se puede determinar en la tabla expuesta anteriormente, con el nuevo proceso la empresa PLANIC S. A. se obtiene anualmente 0.047% de pedidos incumplidos en relación al 2% del proceso actual, otra mejora es la baja del 8% al 1.4% del nivel de devoluciones lo que genera un ahorro, con esta mejoras el ahorro anual es de \$ 1.133.72,40. (Ver Apéndice A, Tabla A6)

Visitas a clientes

Uno de los indicadores que empieza a aparecer en muchos de los sistemas de dirección por objetivos dentro de los ítems de control de logística es la cantidad de visitas a clientes y se relaciona con el nivel de servicio y relación con el cliente. De esta manera se busca un acercamiento a los clientes y una mayor fluidez en la relación para optimizar y agilizar los flujos logísticos. Los indicadores deberán ser presentados semanalmente, de igual manera podrán ser vistos en cualquier momento, además se podrá observar en el sistema las personas encargados de cada proceso que se lleve por una orden de pedido.

Con el rediseño de los procesos que se detallaron más los indicadores propuestos se espera fortalecer el nivel de servicio que se brinda en la empresa, con el objeto de reducir las

quejas y reclamos de los clientes de PLANIC S.A. Tratando de minimizar el tiempo de espera si llegase a ocurrir algún problema.

4.1.4 Actualización de Software

Una de las propuestas de este proyecto, cuyo fin es mejorar los procesos de PLANIC S.A., es mejorar el software que actualmente utilizan, se deberá incluir los nuevos procedimientos detallados en la parte superior, para efectivizar la entrega de pedidos, así como alguna queja o reclamo que se llegue a tener.

Durante el desarrollo de las nuevas opciones que tendrá el software, debe participar un encargado de cada área, previamente presentarán el proyecto el cual establecerá las fases de pruebas, y el tiempo que tomará realizarlo. Además incluirá actualización inmediata de las existencias disponibles para despachar, para que los vendedores puedan establecer los pedidos en hora real.

Los jefes departamentales cumplirán un rol clave, serán los que socialicen la importancia de las nuevas opciones que tendrá el software. Todo el personal será capacitado de las nuevas modificaciones de la plataforma, la cual tendrá incorporadas nuevas alertas que serán medibles por los indicadores de gestión.

La inversión en la actualización del software, sería nula porque la empresa posee personal del área de tecnología que se encarga de realizar las modificaciones que se requeriría para las nuevas implementaciones, se deberá especificar tiempos y seguimientos respectivos para asegurar la correcta actualización del sistema, la actualización del software contribuirá a que la organización sea funcional y eficiente que proporcionara información necesaria para conocer la situación económica y financiera de la empresa.

4.1.5 Capacitación a Transportistas

Este proyecto incorpora la propuesta capacitación al personal del área de transporte, debido a que en el análisis realizado a los clientes externos reflejó que dicho personal no está realizando correctamente su trabajo.

Por tal razón se cumplirá un programa de capacitación e inducción de servicio al cliente al grupo de transportistas y a las personas que se encargan del despacho de la mercadería para lo cual se propone contratar a un instructor con experiencia en temas de excelencia en servicio al cliente en el área de transporte, a continuación se adjunta un cronograma de los temas a tratar durante cuatro sesiones, detallando sus respectivos costos. El objetivo de esta inducción es que todo el personal de transporte contribuya al proceso operativo de las demás áreas, desarrollando con los clientes mayoristas una relación perdurable en el tiempo, convirtiéndolos en aliados estratégicos para PLANIC S.A.

Tabla 32 *Temas para capacitación*

Temas Recomendados
Excelencia en Servicio al Cliente
Clientes Satisfechos
Cultura y Buenos Modales

El objetivo de la inducción es lograr que todo el personal se adapte al nuevo proceso incrementando su productividad, promoviendo su seguridad laboral, contar con personal altamente calificado con habilidades, conocimientos o actitudes que ayuden a la empresa a cumplir con sus objetivos así podrá brindar a sus clientes las mejores herramientas para trabajar

junto a PLANIC S.A. Se obtiene clientes satisfechos cumpliendo con sus requerimientos y necesidades logrando la lealtad, además se pretende que comparta las experiencias positivas del servicio que PLANIC S.A. le brinda evitando que ingrese la competencia para así tener clientes mayoristas activos concretando ventas frecuentes y seguras.

Con una cultura de buenos modales se logra completar el ciclo de excelencia en servicio debido a que un cliente atendido con muy buena cultura siempre se mantendrá como aliado, a continuación se detalla cuadro de presupuesto de inversión requerida.

Tabla 33 *Recursos Humanos para capacitar*

Recursos Humanos				
Cantidad	Concepto	Cantidad de días	Costo de día	Costo Total
1	Instructor	4	\$ 45,0	\$ 180,0
1	Asistente	4	\$ 20,0	\$ 80,0

Se sugiere contratar a un instructor debidamente calificado por una consultora de renombre en el área y de muy buenas referencias junto con la ayuda de un asistente, quien brindará el soporte adecuado para el buen manejo de la capacitación.

Tabla 34 *Descripción de viáticos*

Viáticos				
Cantidad	Concepto	Cantidad de días	Costo de día	Costo Total
8	Movilización Instructor	4	\$ 10,0	\$ 80,0
1	Alimentación del instructor	4	\$ 15,0	\$ 60,0

Aquí se detalla el presupuesto para movilización y alimentación que se requiere en los cuatro días que se dicte la capacitación.

Tabla 35 *Materiales y Equipos para capacitación*

Materiales y Equipos			
Cantidad	Concepto	Costo Unitario	Costo Total
20	Bolígrafos	\$ 0,4	\$ 8,0
20	Libretas de apuntes	\$ 1,2	\$ 24,0
400	Fotocopias	\$ 0,0	\$ 12,0
20	Anillados	\$ 1,2	\$ 24,0
3	Marcadores acrílicos	\$ 0,8	\$ 2,4
20	Certificados de asistencia	\$ 0,3	\$ 5,0

Tabla 36 *Rubros de Alimentación*

Alimentación				
Cantidad	Concepto	Cantidad de días	Costo de día	Costo Total
1	Frasco de café	4	\$ 2,8	\$ 11,2
1	Funda de Azúcar	4	\$ 3,5	\$ 14,0
2	Paquetes de servilletas	4	\$ 1,5	\$ 12,0
22	Botellas de Agua	4	\$ 0,3	\$ 22,0
21	Refrigerios	4	\$ 2,5	\$ 210,0
2	Paquetes de aguas aromáticas	4	\$ 1,8	\$ 14,0

En la tabla 35 y 36 se detalla cada uno de los insumos que se utilizará en la capacitación para todo el personal, la inversión es mínima en comparación con el beneficio que se podrá obtener y que impactará directamente en el buen servicio que este personal brinde a los clientes.

4.2 Recursos

4.2.1 Tecnológicos

En el aspecto tecnológico, se expone que PLANIC S.A. incorpore nuevas opciones en su software para atender los pedidos y reclamos, además todos los empleados especialmente los vendedores deben tener acceso en línea para que realicen sus ingresos de pedidos al instante, por cada venta que concreten. El software deberá ser actualizado con las siguientes condiciones,

- Realizar una opción para que los clientes generen sus reclamos en línea, para no congestionar las líneas telefónicas, con el fin de dar una respuesta inmediata si se comunican por la vía tradicional.
- Si se genera un reclamo debe alertar a todas las áreas operativas para que se ejecute una respuesta inmediata
- Si el cliente efectúa un reclamo en línea será más fácil que se enteren las áreas, generando protocolos de respuesta al instante.
- Deberá contener alertas por cada fase que se ejecute por pedido
- El cliente deberá tener un código con el cual puede rastrear su mercadería.
- Si no existiera productos en stock, el sistema alerta inmediatamente para que la persona encargada del abastecimiento genere rápidamente la solicitud del requerimiento.

- El vendedor podrá generar a la vez los reclamos, si sus clientes se los llegan a comunicar.

4.2.2 Infraestructura

PLANIC S.A., posee una bodega en el norte de la ciudad de Guayaquil, en la cual existen las oficinas administrativas y gerenciales, en la cual pueden entrar hasta 1.156 pallets donde se ubican la mercadería y tiene 1.400 M2, donde atienden a sus 418 clientes activo. Considerando que el centro de distribución y las oficinas se encuentran en el mismo lugar será más fácil la conexión y comunicación entre los operarios de las áreas claves del negocio, generando respuestas inmediatas a los requerimientos de los clientes. En el recurso de infraestructura, no será indispensable financiamiento, se realizará pequeñas adecuaciones.

En el proyecto el área de servicio al cliente se encuentra dentro del área administrativa de la empresa, por tal razón se hará una redistribución de puestos correctamente en el espacio físico disponible.

El área tendrá cubículos personales, se eliminarán las oficinas que poseen mamparas para que fluya mejor la comunicación entre los empleados y de ser posible se comuniquen en el momento para dar soluciones al instante a las solicitudes de los clientes. Los cubículos estarán equipados con las herramientas necesarias.

A continuación, se expone un gráfico, donde se muestra la reestructura del área administrativa, ubicando al nuevo personal del área de servicio al cliente, antes no existía personal fijo que se encarga del área sino que la persona que manejaba el área de contable, trataba de solucionar las quejas.

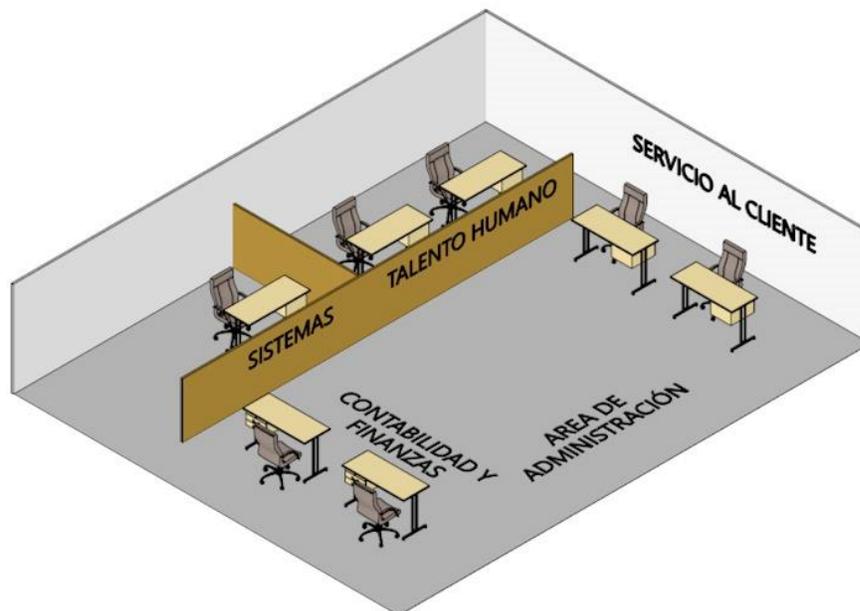


Figura 23 *Infraestructura de área Administrativa*

Adaptado de: PLANIC S.A.

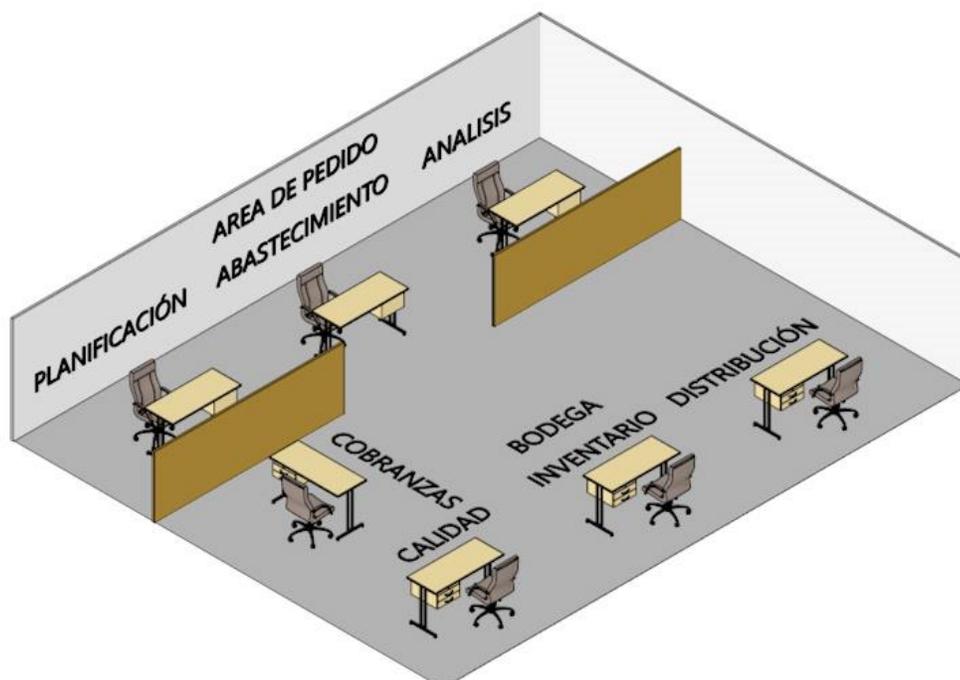


Figura 24 *Infraestructura de área de Pedido*

Adaptado de: PLANIC S.A.

El personal será ubicado en estas instalaciones detalladas en el gráfico, sin necesidad de incurrir en un costo adicional por nuevas oficinas, los equipos de oficina deberán ser adquiridos de acuerdo a las actividades que efectuarán en su puesto de trabajo.

4.2.3 Humano

El recurso humano en toda organización es el elemento más importante, para solucionar una de las problemática de los procesos internos y externos de PLANIC S.A., se deberá reforzar el área de talento humano, incorporando a dos personas que se encarguen de cumplir funciones específicas que agreguen potencial a la cadena de valor.

Para toda organización, es vital tener un equipo de trabajo capacitado y que cumpla el perfil requerido para suplir la nueva vacante, pero a la vez incorporar a nuevos miembros en la empresa es un desafío, porque se deberán acoplar al ritmo de trabajo y al ambiente laboral. También se compromete recursos monetarios, en cómo los resultados de esta persona pueda aportar valor a la empresa, ya que podría ocurrir todo lo contrario y no se alcanzaría a cumplir las metas propuestas.

Mediante el análisis que se realizó en la investigación cuantitativa, se determinó falencias en los procesos claves, esto ayudará a determinar en qué procedimientos se debe hacer más énfasis. Con esta información se deberá iniciar un correcto proceso de reclutamiento y selección de personal, el cual cumplirá todas fases donde los seleccionados deben reunir ciertas competencias y actitudes.

La gestión del área de talento humano de la empresa, se encargará que el nuevo personal se acople al grupo de trabajo, así como también le haga notar que su aporte ayudará al crecimiento empresarial.

La administración de recursos humanos es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales, básicamente, todos los gerentes logran hacer algo a través de los esfuerzos de otros. La competencia global ha obligado a las pequeñas y grandes organizaciones a tener más conciencia de los costos y la productividad. (Mondy & Noe, 2005)

La administración directa del personal siempre ha sido parte integral de las responsabilidades de todo gerente de línea, desde el presidente hasta el supervisor del nivel más bajo. Una empresa, describe las obligaciones de sus supervisores de línea, para una administración eficaz de recursos humanos, bajos los siguientes títulos generales:(Dessler, 2009)

- Colocar a la persona indicada en el puesto correcto
- Iniciar a los empleados nuevos dentro de la organización
- Capacitar a los empleados para realizar trabajos que son nuevos para ellos
- Mejorar el desempeño laboral de cada persona
- Lograr una cooperativa creativa y desarrollar buenas relaciones laborales
- Interpretar las políticas y los procedimientos de la empresa
- Controlar los costos laborales
- Desarrollar las habilidades de cada persona
- Fomentar el buen estado de ánimo del departamento
- Proteger la salud y la situación física de los empleados

Para realizar la contratación de personal en una organización se debe cumplir cada fase que se detalla a continuación:

- Análisis de Puestos
- Reclutamiento de personal

- Selección de personal
- Pruebas y entrevistas
- Resultados finales
- Capacitación al personal seleccionado

En esta sección del capítulo sólo se considerará el análisis de puesto, ya que es parte de la propuesta, contratar a dos personas para el área de atención al cliente de la empresa PLANIC S.A. con el objetivo de mejorar las falencias de los diferentes procesos internos

Análisis de Puestos

Actualmente para todo tipo de negocio, empresa u organización es necesario contar con pautas organizativas, una de ellas es el organigrama el cual sirve como una guía en la cual se describen todas los departamentos de la empresa, para que este sirva como guía es importante conocer las diferentes actividades de cada puesto de trabajo.

La información sobre los puestos se obtiene a través de un proceso denominado análisis de puestos en el cual la información sobre los diferentes trabajos se obtiene de manera sistemática, se evalúa y se organiza. Consiste en obtener datos sobre todos los puestos de trabajo que existen en la organización.

Un documento que puede ayudar a realizar el análisis de puesto es el organigrama, el cual muestra la estructura organizativa de las unidades administrativas de una empresa, sus relaciones, la clasificación oficial de sus funciones y de la jerarquía que les corresponda. (Werther & Davis). A continuación, se detalla el organigrama de PLANIC S.A, donde se detalla las áreas operativas logísticas; con el fin de desarrollar el perfil del nuevo puesto.

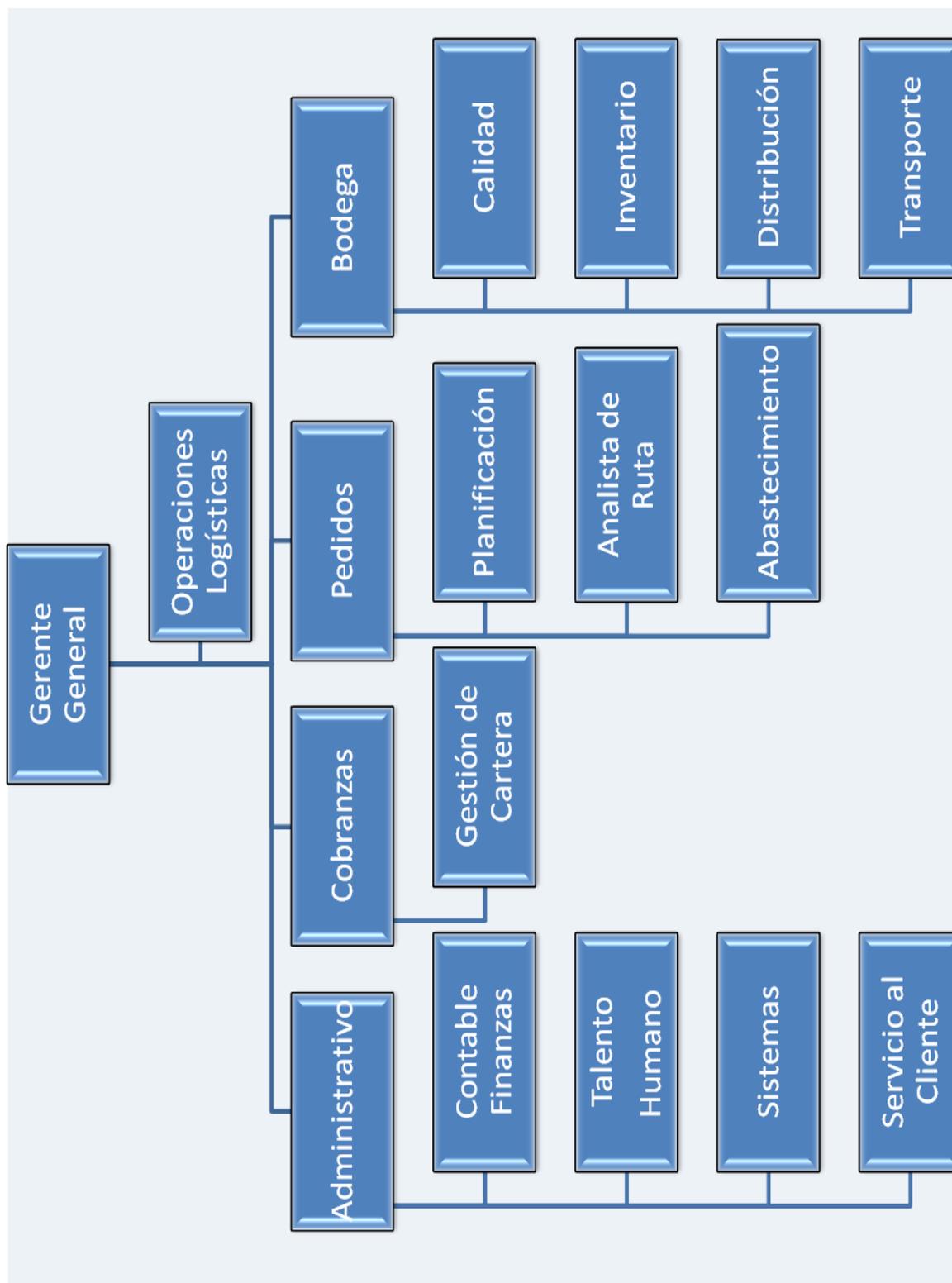


Figura 25 Rediseño del organigrama de PLANIC S.A.

Adaptado de: PLANIC S.A.

Identificación de Puesto:**Tabla 37*****Identificación de Puestos***

Datos De Identificación Del Puesto	
Código	40
Denominación:	Asistente de Atención al cliente
Nivel:	Profesional
Unidad o Proceso:	Servicio al Cliente
Rol:	Ejecución de apoyo y tecnológico de procesos
Ámbito	Local

Adaptado de: PLANIC S.A.

Relaciones:

Internas: Operativos de cada área

Externos: Clientes, Proveedor

Instrucción Formal Requerida

Nivel de Instrucción: Titulo de Tercer Nivel

Titulo requerido: Tercer nivel aprobado o sexto semestre aprobado

Área de Conocimiento: Comercial, Administración de empresas, Marketing, Logística,

Comunicación Social, Transporte

Experiencia

Mínima: seis meses en cargos similares

Misión del Puesto:

Ejecutar actividades de apoyo en el servicio al cliente a los clientes de PLANIC S.A., ingresar los reclamos, pedidos y dar seguimiento a las operaciones del servicio logístico.

Deberes y responsabilidad

- Las personas idóneas para este puesto deberá cumplir las siguientes tareas para que pueda
- Crear y mantener una buena relación con los clientes
- Atender llamadas telefónicas
- Ingresar los pedidos durante el día y coordinar con el área de transporte
- Absolver consultas de los clientes sobre sus pedidos y reclamos
- Dar información sobre los productos que se realicen o que hayan realizado el pedido
- Distribuir y remitir los pedidos y reclamos al área correspondiente
- Realizar seguimiento de las inquietudes y reclamos dados por el cliente
- Ingresar los pedidos entregados según la hora para generar los indicadores de gestión
- Llamar al cliente para saber si el problema ha sido resuelto en el tiempo establecido

Competencias /Conocimientos

- Memoria: Visual y Auditiva
- Razonamiento. Capacidad para resolver situaciones concretas con resultados inmediatos
- Capacidad de síntesis: atención al detalle, capacidad de análisis y síntesis
- Iniciativa: capacidad en realizar tareas complejas.
- Trabajo en equipo: requiere de alta capacidad para trabajar en equipo porque debe interactuar con todas las áreas operativas.

- Conocer de la industria de pinturas
- Administración y manejo de información

Habilidades/Destrezas

- Habilidad para comunicación verbal
- Habilidad para relacionar con cualquier tipo de persona
- Habilidad para enfrentar conflictos
- Buena orientación al servicio y sentido de urgencia
- Predisposición a realizar cualquier actividad relacionada
- Pensamiento analítico
- Organización de información

4.2.4 Financieros

El recurso financiero constituye la base fundamental para ejecutar todo tipo de proyecto, tiene como objetivo determinar los requerimientos necesarios para la implementación de cada una de las actividades de la propuesta, mediante la proyección de gastos y costos se conocerá cual es la inversión monetaria que necesita. PLANIC S.A. A continuación se detalla cada rubro de las propuestas.

Inversión en activos fijos

La inversión en activos fijos, es un tipo de inversión significativa porque sin ellos no se podría ubicar al personal de la empresa por lo cual se estima que se deberá financiar un valor de \$ 3.020, para establecerla.

Tabla 38 *Activos Fijos para área del servicio al cliente*

Activos Fijos	
Detalle	\$
Muebles y Enseres	\$ 470,0
Equipos de Oficina	\$ 200,0
Equipos de Computación	\$ 1.850,0
Equipos Varios	\$ 500
Total	\$ 3.020,0

Como se detalla en la tabla 38 la inversión en activos fijos como muebles y enseres, equipos de oficina, computación y varios corresponde a un valor razonable.

Tabla 39 *Muebles y Enseres*

Muebles y Enseres			
No.	Detalle	Precio Unitario	Precio Total
2	Escritorios	\$ 120,0	\$ 240,0
1	Archivadores rodantes	\$ 70,0	\$ 70,0
2	Silla tipo secretaria	\$ 80,0	\$ 160,0
Total		\$ 270,0	\$ 470,0

Para la reestructuración del área del servicio al cliente se precisará invertir en muebles y enseres por un valor total de \$470, para las dos personas que se encargará de atender las inquietudes y quejas de los clientes.

Tabla 40 Equipos de Oficina

Equipo de Oficina			
No.	Detalle	Precio Unitario	Precio Total
1	Teléfono Conmutador Panasonic	\$ 100,0	\$ 100,0
2	Diademas Telefónicas Inalámbricas Panasonic	\$ 50,0	\$ 100,0
Total		\$ 170,0	\$ 200,0

En equipos de oficina sólo requiere adquirir un teléfono conmutador y dos diademas telefónicas inalámbricas por un valor de \$200 dólares.

Tabla 41 Equipos de Computación

Equipos de Computación			
No.	Detalle	Precio Unitario	Precio Total
2	Intel i3 2.0 Ghz, memoria RAM 4 GB, HD 500 GB	\$ 750,0	\$ 1.500,0
1	Impresora multifuncional	\$ 100,0	\$ 100,0
2	Monitor 17"	\$ 100,0	\$ 200,0
2	Periféricos(mouse, teclado, parlantes)	\$ 25,0	\$ 50,0
Total		\$ 975,0	\$ 1.850,0

En equipos de computación se deberá invertir \$1.850,0, este rubro es el más alto en activos fijos, pero estos equipos deben ser comprados con las características indicadas para que puedan soportar los programas y el software de la empresa, con el fin de que ingresen los datos de las operaciones de manera ágil obteniendo mejores resultados e información rápida para el correcto análisis de sus clientes.

Inversión en Contratación

La inversión para el área de talento humano, se deberá presupuestar bajo la aprobación del gerente general, se propone la contratación de dos personas para el área de servicio al cliente, con el propósito que realice el seguimiento de los procesos, desde que el cliente efectuó el pedido hasta que el producto llegue al destino determinado. Esta inversión representará \$ 19364,6 que comprende dos personas de servicio al cliente las cuales brindarán soporte en la recepción de pedidos de los clientes mayoristas y en el área de reclamos para que estos fluyan con mayor agilidad.

Tabla 42 *Inversión en Remuneraciones*

Asistente de Servicio al Cliente		
Ingresos		
Sueldo Mensual	\$ 406,9	
Movilización	\$ 40,0	
Alimentación	\$ 40,0	\$ 5.842,2
Beneficios de Ley		
Décimo Tercer Sueldo	\$ 401,7	
Décimo cuarto Sueldo	\$ 340,0	
Fondo de Reserva	\$ 401,7	
Vacaciones	\$ 200,8	
Aporte Patronal	\$ 575,9	
Total Beneficios de Ley	\$ 1.920,1	3840,1
Total Anual		\$ 9.682,3

4.3 Impacto económico y social

El impacto económico será positivo porque a pesar que se necesite invertir en el proyecto es muy poca la inyección de dinero, una vez que la empresa genere flujos positivos de efectivo se verá la disminución de quejas y reclamos optimizando sus recursos.

Se ayudará a la economía del país y el nivel de ingresos de los empleados porque se podría establecer un aumento en las utilidades debido a la identificación temprana de los errores que se detectarían a través de los indicadores. La tarea de evaluar si efectivamente resulto la nueva propuesta se reflejará en los indicadores y la reducción de quejas y la entrega inmediata de los productos en las cantidades solicitadas.

El impacto social de la nueva propuesta, se refiere a los efectos o consecuencias que tendrá sobre la sociedad, se podrá resaltar que el impacto será positivo, debido a las dos personas contratadas ayudando a la disminución del desempleo. El realizar los reclamos o pedidos vía web, se agilizará la atención a sus clientes ya que recibirá de manera rápida y oportuna la información necesaria logrando resolver sus reclamos, esto evitaría que los clientes utilicen otro tipo de medios ya sea transporte vehicular que causa contaminación ambiental y pérdida de tiempo.

Todos los productos que se entregan, se encuentran debidamente certificados y son tratados de la mejor manera al momento de ser entregados a los clientes.

Se recomienda la utilización de políticas organizacionales que se aplican a nivel nacional logrando un impacto positivo para PLANIC S.A., sus clientes, sus empleados y el entorno que lo rodea alcanzando cumplir con sus estrategias operacionales y generales.

4.4 Obligaciones legales a nivel nacional, local e internacional del proyecto de investigación

Obligaciones legales

La obligación legal de la propuesta, como toda empresa deberá normalizar y contratar con todo lo que la ley lo solicita pagando los valores justos y los beneficios de ley.

PLANIC S.A. tiene políticas de seguridad industrial que lo exige la ley, para este tipo de organización, así asegura a que no surja algún contratiempo en la empresa. Además se cumple con todas las reglas de operación para un centro de operación logística que desea lograr altos estándares de calidad, con buenas prácticas comerciales para realizar las transacciones comerciales, considerando los siguientes derechos y obligaciones:

- Derecho Convenido
- Derechos de Propiedad
- Protección de la propiedad Intelectual
- Seguridad y responsabilidad del producto o servicio.

Obligación local

En el ámbito local, los derechos y deberes de la empresa PLANIC S.A. como responsabilidad con la sociedad es tener en regla los permisos para operar en sus actividades de negocios, que los camiones se encuentren debidamente asegurados y matriculados cada año y cumplan los horarios establecidos de entregas según el sector donde se encuentre el proveedor.

Cada camión debe poseer su chip de rastreo satelital así se podrá dar seguimiento a cada una de las rutas establecidas controlando tiempos de espera y tiempos muertos que se pueden generar entre un cliente y otro.

Los permisos de circulación deben estar en regla debido a que hay ciertos lugares de la ciudad en los que los camiones solo pueden circular a ciertas horas convirtiéndose en una ruta crítica, por ejemplo la ruta centro, donde solo puede ejecutar sus entregas de 06H00 hasta las 08H00 y desde las 20H00 en adelante o a su vez las entregas solo se realizan en un furgón.

Obligación internacional

La propuesta no tiene obligación internacional, porque las actividades se desarrollan en ambiente local, para ser más específicos solo en la provincia del Guayas.

CONCLUSIONES

- Integración vertical con el centro de distribución, desarrollando estratégicamente el abastecimiento de productos a tiempo, así se asegura que los vendedores al momento de generar sus pedidos, la mercadería sea despachada completa de acuerdo a todo lo solicitado.
- El proyecto de investigación tiene enfoque contemporáneo sistemático, es decir que la empresa funciona con sistemas y procesos, lo que determina que todas las actividades deben trabajar en conjunto garantizando los objetivos de la empresa.
- Los clientes no tienen preferencia alguna en el horario de entrega de la mercadería, por lo tanto se deberá considerar las rutas que optimicen el tiempo de entrega.
- Los niveles de inventario deben contar con un stock de seguridad para evitar insuficiencias y malestar en los clientes a la hora de recibir sus requerimientos.
- El servicio al cliente debe mantener un estándar de calidad elevado, ya que de ello depende la satisfacción de sus clientes internos y externos.
- El área de reclamos fluirá con mayor agilidad soportándose en las nuevas aplicaciones del software, ahorrando tiempos de espera y generando respuestas inmediatas para PLANIC S.A.
- Para los clientes mayoristas que son el segmento representativo de este análisis, se genera una experiencia de servicio logrando un grupo fidelizados hacia PLANIC S.A.
- A través de los indicadores propuestos, se medirá la eficacia y el tiempo de respuesta ante las problemáticas del proyecto.
- Con la mejora de procesos se logrará efectividad en los tiempos de entrega evitando reprocesos y optimizando recursos económicos.

RECOMENDACIONES

- Los diferentes planes de acción deben ser desarrollados por etapas porque cada uno dará pautas a la implementación del siguiente ciclo.
- Para que se cumpla la primera etapa todo el personal interno debe estar preparado para el cambio y dispuesto a cumplir con todos los nuevos procesos.
- El área de despacho debe estar siempre alineada a los procesos con sus rutas organizadas.
- Se sugiere que todos los choferes tengan clara las direcciones de entrega y los horarios apropiados para el despacho a los clientes mayoristas, sin descuidar el resto de clientes.
- Para las entregas puntuales se recomienda contar con un transporte pequeño que pueda movilizarse con mayor rapidez y sin incumplir con las leyes de circulación de la ciudad.
- Cuando exista un reclamo debe ser atendido de forma inmediata, con el fin de que el cliente sienta que es escuchado.
- Realizar capacitaciones y educar a los clientes con el propósito que realicen sus pedidos, reclamos y sugerencias en línea lo cual generará soluciones de manera inmediata.
- Se recomienda cumplir con los protocolos y procedimientos respectivos para el despacho de la mercadería, con el objetivo que disminuya la devolución de productos por defectos.
- Enseñanzas al personal encargado de dar seguimiento a los procesos de atención al cliente, que involucra las fases terminales de cada proceso.
- El éxito de todo negocio es el buen servicio que se ofrece siempre de manera transparente.

REFERENCIAS

- Abud, R., & Gonzalez, L. (2005). *Programa de Comercio Detallista*. Obtenido de Red.negociosinclusivos:
:http://red.negociosinclusivos.org/resource/items/F/U/FUNDES%20caso%205%20come
- Alvarez-Gayou. (2003).
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272007000100009.
- Anaya Tejero, J. J. (2014). *El diagnostico logistico*. Madrid: Esic Editorial.
- Ballou, R. (1998). *Business logistics management*. Mexico: Prince Hall.
- Baptista, F. &. (2006).
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272007000100009.
- Bastos Boubeta, A. I. (2007). *Distribución Logística y Comercial*. España: Ideaspropias Editorial Vigo.
- Bernal. (2006). http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272007000100009.
- Carlos, C. (1998). *Tecnicas del Focus Group*. Obtenido de http://cuib.unam.mx/publicaciones/5/metodos_cualitativos_TECNICAS_DE_FOCUS_GROUP_CARLOS_FERNANDO_CORTES_GOMEZ.html.
- Carrasco, J. B. (2013). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile: Editorial Evolucion S.A.
- Chavez, J., & Torres Rabello, R. (2012). *Supply Chain Management - Logrando Ventajas Competitivas a través de la gestión de la cadena de suministro*. Santiago de Chile: RIL Editores.
- Cortes Gomez, C. F. (2005). *Tecnicas de Focus Group*. Obtenido de Cuib.unam.mx:
http://cuib.unam.mx/publicaciones/5/metodos_cualitativos_TECNICAS_DE_FOCUS_GROUP_CARLOS_FERNANDO_CORTES_GOMEZ.html
- Creswell. (2005). http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272007000100009.
- Cuatrecasas Arbos, L. (2012). *Logística Gestión de la Cadena de suministros*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Dominguez, M. S. (2007). <http://www.eumed.net/ce/2007b/msld.htm>. Obtenido de Logistica Internacional y Globalizacion Economica.
- Fayol, H. (1916). *Industrial and General Administration*.
- Frias, A. (2011). *Estrategias Logisticas*.

- Garcia Vilchez, E. J., & Prieto, M. M. (2008). La subcontratación de servicios logísticos. *Técnica Industrial* 275 , 70-73.
- Gilbreth, L., & Frank. (2003). *Critical Evaluations in Business and Management*. London and New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Gomez Aparicio, J. M. (2014). *Gestión Logística y Comercial*. Ciudad Real: Mc Graw Hill Education.
- Gómez, J. M. (2013). *Gestión Logística y Comercial*.
- Gonzalez, F. (2013). *Las 50 empresas mas innovadoras 2013*. Obtenido de Universidad La Salle Mexico: <http://www.lasalle.mx/blog/las-50-empresas-mas-innovadoras-2013/>
- Harmonv, Y. y. (1998). http://cuib.unam.mx/publicaciones/5/metodos_cualitativos_TECNICAS_DE_FOCUS_GROUP_CARLOS_FERNANDO_CORTES_GOMEZ.html.
- Hernandez Rodriguez, S. (2006). *Administración Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Hernandez, F. &. (2006). http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272007000100009.
- Hernandez, F., & Baptista, &. (2006). *scielo.org*. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272007000100009.
- <http://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/P/perfil-logistico-colombia-2010-resumen-ejecutivo/perfil-logistico-colombia-2010-resumen-ejecutivo.asp>. (2010).
- http://www.panynj.gov/port/pdf/2013_trade_statistics_sheet.pdf. (2013).
- <http://www.revistanegotium.org.ve/>. (2010). *Negotium* , 112/122.
- INEC. (2013). *Censo Poblacional 2013*. Instituto Nacional Estadísticas y Censos.
- Kotler, P. (2002). *Dirección de marketing, Conceptos esenciales*. Mexico: Pearson Educacion.
- Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). *Administración de Operaciones*. Mexico: Pearson Hall.
- *Legiscomex*. (2014). Obtenido de <http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/perfil-logistico-colombia-2014-completo.pdf>.

- Logica. (2014). <http://www.interempresas.net/Transporte/FeriaVirtual/Presentacion-Logica-Organizacion-Empresarial-de-Operadores-Logisticos-162491.html>.
- logismet. (s.f.). http://www.logisnet.com/es/libros/el-diagnostico-logistico-una-metodologia-para-promover-mejoras-competitivas/_book:43664/.
- Logisnet. *Metodologia-para-promover-mejoras-competitivas/_book:43664/*. Esic Editorial .
- Louffat, E. (2012). *Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo*. Buenos Aires: Cengage Learning Argentina.
- Ivarez-Gayou. (2003). http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272007000100009.
- Malhotra, N. k. (2008). *Investigación de Mercados*. Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Mertens. (2005). http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272007000100009.
- Molina, & Mathus, &. (2005). *TECNICAS_DE_FOCUS_GROUP*. Obtenido de http://cuib.unam.mx/publicaciones/5/metodos_cualitativos_TECNICAS_DE_FOCUS_GROUP_CARLOS_FERNANDO_CORTES_GOMEZ.html.
- Molina, M. y. (2005). http://cuib.unam.mx/publicaciones/5/metodos_cualitativos_TECNICAS_DE_FOCUS_GROUP_CARLOS_FERNANDO_CORTES_GOMEZ.html.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administracion de Recursos Humanos*.
- Octavio Carranza, F. S. (2005). *Mejores Prácticas Logísticas en Latinoamérica*. Panama: Universidad Panamericana.
- Olivares de Sarmiento, B. (2010). Coexistencia de los formatos tracional y autoservicios en el comercio al detal. *Negotium, Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales* , 112/122.
- Perez de Tudela, J. B. (2009). *Investigacion Cualitativa*. Madrid: Esic Editorial.
- *Perfil logistico de Colombia*. (2010). Obtenido de <http://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/P/perfil-logistico-colombia-2010-resumen-ejecutivo/perfil-logistico-colombia-2010-resumen-ejecutivo.asp>.
- Piñero, M. (Octubre de 2013). <http://mapinxxi.blogspot.com/2013/10/politicas-organizacionales-en-la.html>.
- Planic. (2014). *Indicadores de Gestión de Entregas* .

- ProEcuador. (2013). *Instituto de Promocion de Exportaciones e Inversiones*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec>
- Rivero Calderon, M. E. (2011). *Análisis Organizacional de un Operador Logístico*. Obtenido de Universidad Nacional de Cuyo: http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4625/riverocalderon-analisisorganizacional-operadorlogistico.pdf
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. Mexico: Prentice - Hall.
- Salgado Levano, A. C. (2007). *Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos*. Obtenido de Scielo: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272007000100009
- Serrano, P. (2002). <http://es.slideshare.net/cajacdar/investigacion-cualitativa-14319935>.
- Strauss, G. &. (1997). http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272007000100009.
- Stringer. (1999). http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272007000100009.
- *Trade Statistics Sheet*. (2013). Obtenido de http://www.panynj.gov/port/pdf/2013_trade_statistics_sheet.pdf.
- Trespalacios Guitierrez, J. A., Vasquez Casielles, R., & Bello Acebron, L. (2005). *Investigación de Mercados Métodos de recogida y análisis de la información para la toma de decisiones en marketing*. Madrid: Graficas Rogar.
- Van Weele, A. J. (2014). *Purchasing & Supply Chain Management*. Singapore: Seng Lee Press .
- Vera Velez, L. (2008). *La investigacion cualitativa*. Obtenido de ponce.inter.edu: <http://www.ponce.inter.edu/cai/Comite-investigacion/investigacion-cualitativa.html>
- Werther, W. B., & Davis, K. *Administracion de recursos humanos*. 2008.

APENDICE

Apéndice A Tabla A1

Año 2013													
DESCRIPCIÓN	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL
Pedidos solicitados	2122	2010	2133	2575	2571	2521	2922	2510	2695	2905	3019	2913	30,896
Pedidos procesados	2080	1960	2105	2500	2540	2478	2879	2475	2654	2870	2980	2870	30,411
\$ Facturación	\$ 879,874.12	\$ 987,147.15	\$ 1,154,748.11	\$ 1,478,501.11	\$ 1,154,784.11	\$ 1,287,147.11	\$ 1,654,145.05	\$ 1,576,54.87	\$ 1,078,412.11	\$ 1,485,451.15	\$ 1,589,791.11	\$ 897,871.22	\$ 15,224,027
Ingresos por Logística	\$ 35,194.96	\$ 39,485.89	\$ 46,189.92	\$ 59,140.04	\$ 46,191.36	\$ 51,485.88	\$ 66,165.80	\$ 63,046.19	\$ 43,136.48	\$ 59,418.05	\$ 63,591.64	\$ 35,914.85	\$ 608,961

Año 2014													
DESCRIPCIÓN	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL
Pedidos solicitados	2121	1995	2126	2525	2552	2527	2907	2512	2656	2877	3009	2927	30,734
Pedidos procesados	2059	1960	2084	2475	2515	2455	2850	2450	2627	2841	2950	2843	30,107
\$ Facturación	\$ 853,477.90	\$ 957,532.74	\$ 1,120,137.08	\$ 1,434,146.08	\$ 1,120,140.59	\$ 1,248,532.70	\$ 1,604,520.70	\$ 1,528,870.22	\$ 1,046,697.75	\$ 1,440,887.62	\$ 1,542,097.38	\$ 870,935.08	\$ 14,767,338
Ingresos por Logística	\$ 34,139.12	\$ 38,301.31	\$ 44,805.48	\$ 57,365.84	\$ 44,805.62	\$ 49,941.31	\$ 64,180.83	\$ 61,154.81	\$ 41,842.39	\$ 57,635.50	\$ 61,683.90	\$ 34,837.40	\$ 590,694

Histórico de Transacciones en valor y cantidades de forma mensual

Apéndice A

Tabla A2

Detalle del nivel de pedidos no cumplidos

% de pedidos no cumplidos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2013	2,0%	1,5%	1,3%	3,0%	1,2%	1,7%	1,5%	1,4%	1,5%	1,2%	1,3%	1,5%
2014	3,0%	1,8%	2,0%	2,0%	1,5%	3,0%	2,0%	2,5%	1,1%	1,3%	2,0%	3,0%

Nivel de pedidos no cumplidos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
2013	42	30	28	75	31	43	43	35	41	35	39	43	485
2014	62	35	42	50	37	74	57	62	29	36	59	86	627

Apéndice A Tabla A3

Detalle de Nivel de Rechazos – devoluciones

% de rechazo de documentos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2013	9%	9%	5%	7%	5%	9%	9%	7%	8%	7%	5%	7%
2014	9%	8%	6%	10%	7%	7%	8%	8%	5%	8%	6%	8%

Nivel de rechazo de documentos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
2013	191	169	116	171	133	231	269	163	221	205	141	192	2.202
2014	188	161	123	235	167	173	226	204	144	240	180	235	2.276

Apéndice A Tabla A4

Detalle del Nivel de devoluciones del 2014 en % y por motivos

Transacciones	2014											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Devoluciones												
Pedido mal tomado	2%	8%	7%	3%	8%	0%	3%	4%	5%	9%	2%	5%
Descuento mal aplicado	1%	2%	2%	8%	3%	11%	15%	3%	15%	15%	14%	2%
Pedido incompleto	26%	29%	4%	12%	11%	24%	17%	25%	16%	7%	7%	26%
Productos cruzados	6%	2%	25%	28%	36%	31%	27%	36%	21%	22%	26%	10%
Pedido fuera de tiempo	28%	9%	3%	22%	18%	19%	19%	21%	20%	12%	10%	9%
Productos dañados	2%	3%	6%	13%	10%	0%	17%	9%	17%	10%	2%	2%
Productos caducados	5%	6%	6%	5%	9%	3%	2%	2%	7%	10%	2%	0%
Productos no etiquetados	30%	43%	44%	10%	5%	10%	0%	0%	1%	16%	35%	48%

Apéndice A Tabla A5

Detalle del nivel de transacciones rechazadas en cantidades y por motivos

Transacciones	2014												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Pedido mal tomado	3	12	8	6	13	0	7	8	7	21	4	11	100
Descuento mal aplicado	2	2	3	18	5	19	33	6	22	35	25	6	176
Pedido incompleto	50	47	5	28	18	42	39	51	23	16	13	61	393
Productos cruzados	11	3	31	65	60	54	60	73	31	54	47	23	512
Pedido fuera de tiempo	53	14	4	52	31	33	44	42	28	29	18	22	370
Productos dañados	3	4	7	30	17	0	39	19	24	25	4	4	176
Productos caducados	10	9	7	12	15	5	4	4	9	23	4	1	103
Productos no etiquetados	56	69	55	25	8	17	0	0	1	38	64	112	444
TOTAL	188	160	120	236	167	170	226	203	145	241	179	240	2.274

RESUMEN PROCESO ACTUAL		
Total de Ticket emitidos	30.734	
Total de Pedidos facturados	30.107	
Valor total de los pedidos facturados	14.767.338	
Pedidos no cumplidos	627	2.04%
Valor de los pedidos no cumplidos		301.319,24
Total de Pedidos facturados	30.107	
Valor total de los pedidos facturados	14.767.338	
Documentos devueltos	2.274	7.55%
Valor total de documentos devueltos		1.115.21,78
Total de pérdida actual		1.416.538,02

Apéndice A Tabla A6

Proyección Mensual – Proceso de Mejora

PROYECTADO XXXX													
DESCRIPCIÓN	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Pedidos solicitados	2142	2015	2147	2550	2578	2552	2936	2537	2683	2906	3039	2956	31.041
Pedidos procesados	2131	2005	2137	2538	2565	2540	2922	2525	2670	2892	3025	2943	30.893
\$ Facturación	\$ 866.676	\$ 972.340	\$ 1.137.459	\$ 1.456.324	\$ 1.137.462	\$ 1.267.840	\$ 1.629.333	\$ 1.552.513	\$ 1.062.236	\$ 1.463.169	\$ 1.565.944	\$ 884.403	\$ 14.995.699
Ingresos por Logística	\$ 34.667	\$ 38.894	\$ 45.498	\$ 50.253	\$ 45.498	\$ 50.714	\$ 65.173	\$ 62.101	\$ 42.489	\$ 58.577	\$ 62.638	\$ 35.376	\$ 599.828

Nivel de pedidos no cumplidos

PROYECTADO AÑO 20XX	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
	0,50%	0,50%	0,49%	0,49%	0,48%	0,48%	0,47%	0,47%	0,46%	0,46%	0,45%	0,45%

Cantidad de pedidos no realizados

PROYECTADO AÑO 20XX	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
	10,71	9,97	10,52	12,37	12,38	12,14	13,82	11,82	12,38	13,27	13,74	13,23	146

Nivel de rechazo de documentos

PROYECTADO AÑO 20XX	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
	1,50%	1,49%	1,47%	1,46%	1,44%	1,43%	1,41%	1,40%	1,38%	1,37%	1,36%	1,34%

Cantidad de devoluciones

PROYECTADO AÑO 20XX	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
	32	30	31	37	37	36	41	35	37	40	41	40	437

RESUMEN NUEVO PROCESO	
Total de Ticket emitidos	3.041
Total de Pedidos facturados	30.895
Valor total de los pedidos facturados	14.995.699
Pedidos no cumplidos	146
Valor de los pedidos no cumplidos	70.708,01
Total de Pedidos facturados	30.895
Valor total de los pedidos facturados	14.995.699
Documentos devueltos	437
Valor total de documentos devueltos	212.109,61
Total de perdida con el nuevo proceso	282.817,62

	Proceso Actual	Nuevo proceso
Total de Ticket emitidos	30.734	31.041
Valor total de los pedidos facturados	\$ 14.767.338,41	\$ 14.995.699,32
Pedidos no cumplidos	627	146
% de pedidos no cumplidos	2%	0.047%
Valor de los pedidos no cumplidos	\$ 301.319,24	\$ 70.708,01
Total de Pedidos facturados	30.107	30.895
Valor total de los pedidos facturados	\$ 14.767.338,41	\$ 14.995.699,32
Documentos devueltos	2.274	437
% de devoluciones	8%	1.41%
Valor total de documentos devueltos	\$ 1.115.218,78	\$ 212.109,61
Total de pérdida	\$ 1.416.538,02	\$ 282.817,62
Ahorro de dinero al primer año luego de la implementación del rediseño de los procesos	\$ 1.133.720,40	
Ingresos por logística adicional (4%)	\$ 45.348,82	

Apéndice B Figura A

Modelo de encuesta



UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL
 Maestría en Administración de Empresas
 Estudio: Procesos de Planic s.a.



1. ¿Cuánto tiempo Planic s.a lleva brindándole su servicio?
 De 0 a 6 meses
 De 7 a 12 meses
 De un año o más
2. ¿Cuándo llama a realizar el pedido es atendido inmediatamente?
 Si
 No
 A Veces
3. ¿Cuántas veces al mes lo visita su vendedor?
 De 1 a 2 Veces
 De 3 a 4 Veces
 5 o Más
4. ¿Sus pedidos son despachados en cantidades y productos correctos?
 Si
 No
 A veces
5. Indique el nivel de satisfacción general con el servicio dado por Planic s.a.
 Excelente
 Muy Bueno
 Bueno
 Regular
 Malo
6. Califique del 1 al 5 los siguientes aspectos de transportes Planic s.a.
7. ¿Cómo es el servicio telefónico que recibe?
 Excelente
 Muy bueno
 Bueno
 Regular
 Malo
8. ¿Qué horario prefiere para la entrega de su mercadería?
 Matutino
 Vespertino
 Indiferente
9. ¿Usted preferiría realizar sus reclamos en línea?
 Si
 No

Gracias por su colaboración

	1	2	3	4	5
Servicio de Pedidos					
Cumplimiento de entregas					
Reclamos					
Atención del Personal de Transporte					

1	Excelente
2	Muy Bueno
3	Bueno
4	Regular
5	Malo



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN		
TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Los procesos administrativos en la eficiencia logística de Planic s.a., en la ciudad de Guayaquil. Diseño de un nuevo proceso	
AUTORAS	Jordán Murillo María Auxiliadora Pincay Lara Jessica Alexandra	
REVISOR/TUTORAS	Ing. Constantino Francisco Tobalino Dito, Mgs. CPA. Vera Salas Laura Mgs. y Ing. Zerda Barrero Elsie, Mgs.	
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil	
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado	
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas	
GRADO OBTENIDO:	Master en Administración de Empresas	
FECHA DE PUBLICACIÓN:	10 de Febrero del 2016	No. DE PÁGINAS: 153
ÁREAS TEMÁTICAS:	Logística Administrativa, Procesos	
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Administración, Procesos, Logística, Servicio al Cliente	
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 PALABRAS)		
<p>El presente proyecto se lo desarrolló a una empresa logística mediana de la ciudad de Guayaquil dedicada a la transportación de productos de pinturas, cuyo objetivo principal de estudio es analizar los actuales procesos administrativos en la eficiencia de PLANIC S.A., y se enfocó en el grupo de clientes mayoristas porque son los de mayor rentabilidad. El problema de investigación se centra en las quejas por parte de los clientes, para analizar esta problemática se utilizó los enfoques cualitativos y cuantitativos a los clientes internos y externos con las herramientas de los grupos focales y encuestas.</p> <p>En la primera parte de la investigación, el enfoque cualitativo se examinó a los clientes internos de la situación actual de la empresa, y con los clientes externos la percepción por el servicio que reciben. Considerando los resultados que proyectaron los enfoques, se desarrolló la estrategia de mejorar y fortalecer el área de servicio al cliente usando capital humano, recursos tecnológicos y rediseños de procesos. Al final del estudio se estableció los beneficios esperados si se ejecutan de manera correcta las propuestas de acción para cada problemática, creando una estrategia correlacionada entre las áreas del giro del negocio.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-0986717851/ 0997572881	E-mail: mellman_87@hotmail.com / pincayjes@gmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Mgs. María del Carmen Lapo Maza	
	Teléfono: 593-4-2206950	
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec	
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA		
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):		
Nº. DE CLASIFICACIÓN:		
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotras, Jordán Murillo María Auxiliadora, con C.C: # 0924195316 y Pincay Lara Jessica Alexandra, con C.C. #0918278888 autoras del trabajo de titulación: “Los procesos administrativos en la eficiencia logística de Planic s.a., en la ciudad de Guayaquil. Diseño de un nuevo proceso”, previo a la obtención del grado de **MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 10 de Febrero 2016

f. _____ f. _____

Nombre: María Auxiliadora Jordán Murillo

Jessica Alexandra Pincay Lara

C.C: 0924195316

C.C. 0918278888