



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “La Cadena de Suministro y su Impacto
en la satisfacción de los Clientes de la Empresa
Megaprofer”**

AUTORA: Pamela de los Ángeles Salazar Velastegui

TUTOR: Ing. Henry Saritama



AMBATO- ECUADOR

Abril - 2014

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre: “La Cadena de Suministro y su Impacto en la satisfacción de los Clientes de la Empresa Megaprofer”, desarrollado por la señorita Pamela de los Ángeles Salazar Velastegui, previa a la obtención del Título de Ingeniera de Empresas, considero que dicho trabajo investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del jurado examinador que el Consejo de Tesis designe.

Ambato, febrero de 2014.

Ing. Henry Saritama
TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Pamela de los Ángeles Salazar Velastegui, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del título de Ingeniera de Empresas son originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

Srta. Pamela de los Ángeles Salazar Velastegui

C.I. 1803377264

AUTORA

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos docentes Miembros el Tribunal de Grado aprueban la presente Tesis de Grado, que ha sido elaborada de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, febrero de 2014.

F.....

Ing. Santiago Peñaherrera

F.....

Ing. Vinicio Mejía

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura, consulta y proceso de investigación según las normas de la institución.

Cedo los derechos en líneas patrimoniales de mi tesis con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

Srta. Pamela de los Ángeles Salazar Velastegui

C.I. 1803377264

AUTORA

DEDICATORIA

El presente proyecto dedico a mi madre Inés María Velastegui, por el amor que me brinda a diario ya que ello contribuyó a que Yo siga adelante con mis estudios y mis sueños, por el esfuerzo que ha realizado a lo largo de mi vida y de mi carrera universitaria.

A mi padre y hermano ya que supieron guiarme de la mejor manera para realizar este proyecto.

A Dios por darme la vida y la salud que tengo.

A mis amigos y compañeros de aula porque junto a ellos pude aprender y vivir experiencias maravillosas.

AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento muy especial al Ing. Henry Saritama, quien ha sabido guiar el desenvolvimiento de la investigación, con la responsabilidad que la caracteriza. De igual manera expreso las gracias a las personas que conforman las jefaturas de cada área de la empresa Megaprofer, ya que me supieron dar la apertura para que se lleven a cabo las investigaciones y desarrollo del presente proyecto.

Finalmente, mis más sinceros agradecimientos a todos mis maestros y las personas que dentro de mi querida Universidad Técnica de Ambato aportan de alguna forma para que los estudiantes podamos alcanzar nuestros objetivos y ser un ente útil a la sociedad.

INDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	II
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	III
DERECHOS DE AUTOR.....	V
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	IV
DEDICATORIA	VI
AGRADECIMIENTOS	VII
RESUMEN EJECUTIVO	XVII
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	3
EL PROBLEMA	3
1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2.1. CONTEXTUALIZACIÓN	3
1.2.2. ANÁLISIS CRÍTICO DEL PROBLEMA.....	4
1.2.3. PROGNOSIS	7
1.2.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
1.2.5. INTERROGANTES	7
1.2.6. DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN	7
1.3. JUSTIFICACIÓN	8
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
CAPITULO II	10
MARCO TEÓRICO.....	10
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	10
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	12
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	12
2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	14
2.4.1. CATEGORIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE.....	14
2.4.3.1.1. DEFINICIÓN DE CATEGORÍAS (VARIABLE INDEPENDIENTE).....	16
2.4.3.1.2. ADMINISTRACIÓN.....	16

2.4.3.1.3.	ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS.....	18
2.4.3.1.4.	OBJETIVO DE LA ADMINISTRACIÓN DEL INVENTARIO.....	21
2.4.3.1.5.	CADENA DE SUMINISTROS	21
2.4.3.1.6.	PRINCIPIOS PARA LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS	23
2.4.3.1.7.	SUMINISTRO DE MATERIALES.....	25
2.4.3.1.8.	FABRICACIÓN.....	27
2.4.3.1.9.	DISTRIBUCIÓN.....	28
2.4.4.	DEFINICIÓN DE CATEGORÍAS (VARIABLE INDEPENDIENTE)	29
2.4.4.1.	MARKETING	29
2.4.4.2.	ENFOQUE.....	29
2.4.4.3.	DURACIÓN	29
2.4.4.4.	EL PROCESO DEL MARKETING.....	31
2.4.4.5.	CALIDAD EN EL SERVICIO CLIENTE	31
2.4.4.6.	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	33
2.4.4.7.	BENEFICIOS DE LOGRAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	34
2.4.4.8.	FÓRMULA PARA DETERMINAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	35
2.4.4.9.	ELEMENTOS QUE CONFORMAN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE .	35
2.4.4.10.	LAS EXPECTATIVAS	36
2.4.4.11.	SATISFACCIÓN	38
2.5.	HIPÓTESIS.....	40
2.6.	SEÑALAMIENTO DE VARIABLES.....	40
CAPITULO III.....		41
METODOLOGÍA		41
3.1.	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	41
3.2.	MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	41
3.3.	NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	42
3.3.1.	INVESTIGACIÓN CORRELACIONAL.....	42
3.3.2.	INVESTIGACIÓN EXPLICATIVA.....	42
3.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	42

3.5.	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	44
3.5.1.	VARIABLE INDEPENDIENTE: CADENA DE SUMINISTROS.....	44
3.5.2.	VARIABLE DEPENDIENTE: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	45
3.6.	PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	46
3.7.	RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS.....	46
3.7.1.	CODIFICACIÓN DE INFORMACIÓN.....	47
3.7.2.	TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	47
3.7.3.	GRAFICAR.....	47
3.7.4.	ANALIZAR.....	47
3.7.5.	INTERPRETACIÓN.....	47
	CAPÍTULO IV.....	49
	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	49
4.1.	ANÁLISIS DEL ASPECTO CUANTITATIVO.....	49
4.2.	INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	49
4.3.	VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	82
4.3.1.	HIPÓTESIS.....	82
4.3.2.	PLANTEAMIENTO LÓGICO DE LA HIPÓTESIS.....	82
4.3.3.	ESPECIFICACIONES DE LA REGIÓN DE ACEPTACIÓN Y RECHAZO.....	83
4.3.4.	ESPECIFICACIONES ESTADÍSTICAS.....	84
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	89
5.1.	CONCLUSIONES.....	89
5.2.	RECOMENDACIONES.....	90
	CAPITULO VI.....	91
	PROPUESTA.....	91
6.	PROPUESTA.....	91
6.1.	DATOS INFORMATIVOS.....	91
6.2.	ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	92
6.3.	JUSTIFICACIÓN.....	94
6.4.	OBJETIVOS.....	95
6.4.1.	OBJETIVO GENERAL.....	95
6.4.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	95

6.5. FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA	95
6.6.1. DESCRIPCIÓN DE LOS COMPONENTES DE LA CADENA DE SUMINISTROS DE MEGAPROFER	101
6.6.1.1. GESTIÓN DE COMPRAS.....	101
6.6.1.2. GESTIÓN DE INVENTARIOS.....	102
6.6.1.3. GESTIÓN DE VENTAS	103
6.6.1.4. GESTIÓN ADMINISTRATIVA	105
6.6.1.5. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	107
6.6.1.6. GESTIÓN FINANCIERA.....	110
6.6.1.7. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER	118
6.7. MODELO OPERATIVO	129
6.7.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS EFE.....	129
6.7.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS EFI.....	130
6.7.3. ANÁLISIS Y FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	137
6.7.3.1. ESTRATEGIAS FO	137
6.7.4. ANÁLISIS Y FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	137
6.7.4.1. ESTRATEGIAS DO.....	137
6.7.5. ANÁLISIS Y FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	137
6.7.5.1. ESTRATEGIAS FA	137
6.7.6. ANÁLISIS Y FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	138
6.7.6.1. ESTRATEGIAS DA.....	138
6.7.7. ETAPA DE AJUSTE.....	138
6.8. ADMINISTRACIÓN	139
6.8.1. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO	143
6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN	145
BIBLIOGRAFÍA.....	146

INDICE DE TABLAS

TABLA 1 . POBLACIÓN A INVESTIGAR.....	42
TABLA 2 . PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	46
TABLA 3 . CUMPLIMIENTO CON EL PLAZO DE ENTREGA PROMETIDO	49
TABLA 4. RAPIDEZ EN EL SUMINISTRO DE LOS PEDIDOS RESPECTO A LA COMPETENCIA.....	51
TABLA 5. SERVICIOS DE ENTREGA DE LOS PEDIDOS SON ADECUADOS	52
TABLA 6. MANEJO ADECUADO DE LA CADENA DE SUMINISTROS	54
TABLA 7. COMUNICACIÓN EN LA VARIACIÓN DE LOS PRECIOS	55
TABLA 8. COMUNICACIÓN RÁPIDA A LOS CLIENTES DE RETRASOS EN LOS ENVÍOS DE LOS PRODUCTOS	57
TABLA 9. DISPONIBILIDAD DE INFORMACIÓN SOBRE EL ESTADO DE LOS PEDIDOS.....	58
TABLA 10. PRESENCIA DE ERRORES EN LA FACTURACIÓN DE LOS PEDIDOS.....	60
TABLA 11. PRECISIÓN EN EL SUMINISTRO DEL PRODUCTO CORRECTO	61
TABLA 12. RAPIDEZ DE RESPUESTA PARA TOMAR ACCIONES CORRECTORAS FRENTE A LAS QUEJAS RECIBIDAS.....	63
TABLA 13. SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES CON LA ATENCIÓN DE MEGAPROFER.....	64
TABLA 14. APLICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE LA CADENA DE SUMINISTROS DE MEGAPROFER.....	66
TABLA 15. APLICACIÓN DE POLÍTICAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS.....	67
TABLA 16. ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA PARA LOS PRESUPUESTOS DE COMPRAS	69
TABLA 17. PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES INTERNOS EN RELACIÓN AL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE CON EL SERVICIO DADO A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA	70

TABLA 18. LOS TIEMPOS DE LLEGADA ESTÁN DE ACUERDO CON LOS NEGOCIOS CON EL PROVEEDOR.....	72
TABLA 19. CUMPLIMIENTO DE LOS PROVEEDORES CON LAS CANTIDADES DEL PEDIDO REALIZADO POR MEGAPROFER	73
TABLA 20. EL DESPACHO DE LA MERCADERÍA SE REALIZA CON UN EMBALAJE ADECUADO	75
TABLA 21. LA TRANSPORTACIÓN CUMPLE CON EL TIEMPO NEGOCIADO EN EL EMBARQUE.....	76
TABLA 22. EL TRANSPORTE CONTRATADO ES ADECUADO PARA LLEVAR LA MERCADERÍA DE MEGAPROFER	78
TABLA 23. RESPETO A LAS NORMA DE SEGURIDAD EN LA RECEPCIÓN DE LA MERCADERÍA.....	79
TABLA 24. EL PERCHADO DE LA MERCADERÍA SE LO REALIZA DE ACUERDO AL RACK AL QUE PERTENECE	81
TABLA 25. FRECUENCIAS OBSERVADAS DE LOS CLIENTES EXTERNOS.....	85
TABLA 26. FRECUENCIAS ESPERADAS DE LOS CLIENTES EXTERNOS	86
TABLA 27. ESTIMACIÓN DE LA CHI CUADRADO DE LOS CLIENTES EXTERNOS.....	87
TABLA 28. GESTIÓN DE COMPRAS DE MEGAPROFER.....	101
TABLA 29. GESTIÓN DE INVENTARIOS DE MEGAPROFER.....	102
TABLA 30. GESTIÓN DE VENTAS DE MEGAPROFER.....	104
TABLA 31. GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	106
TABLA 32. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE MEGAPROFER.....	108
TABLA 33. GESTIÓN FINANCIERA DE MEGAPROFER.....	111
TABLA 34. PERSPECTIVAS E IMPULSADORES CLAVES DE DESEMPEÑO DE MEGAPROFER.....	117
TABLA 35. PROVEEDORES DE MEGAPROFER	119
TABLA 36. EMPRESAS DISTRIBUDORAS DE ARTICULOS DE FERRETERIA EN TUNGURAHUA	120
TABLA 37. RANKING DE LAS EMPRESAS EN TUNGURAHUA CON MAYORES VENTAS.....	126

TABLA 38. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS EFE.....	129
TABLA 39. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS EFI.....	130
TABLA 40. MATRIZ FORTALEZAS VS. AMENAZAS	131
TABLA 41. MATRIZ DEBILIDADES VS. AMENAZAS	132
TABLA 42. MATRIZ DEBILIDADES VS. OPORTUNIDADES	133
TABLA 43. MATRIZ FORTALEZAS VS. OPORTUNIDADES	134
TABLA 44. MATRIZ FODA DE MEGAPROFER.....	135
TABLA 45. MATRIZ FODA CON ESTRATEGIAS DE MEGAPROFER.....	138
TABLA 46. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN.....	145

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. CATEGORIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE	14
GRÁFICO 2. CATEGORIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE	
GRÁFICO 3. CADENA DE SUMINISTRO.....	23
GRÁFICO 4. PROCESO DE MARKETING.....	31
GRÁFICO 5. CUMPLIMIENTO CON EL PLAZO DE ENTREGA PROMETIDO	50
GRÁFICO 6. RAPIDEZ EN EL SUMINISTRO DE LOS PEDIDOS RESPECTO A LA COMPETENCIA	51
GRÁFICO 7. SERVICIOS DE ENTREGA DE LOS PEDIDOS SON ADECUADOS	53
GRÁFICO 8. MANEJO ADECUADO DE LA CADENA DE SUMINISTROS	54
GRÁFICO 9. COMUNICACIÓN EN LA VARIACIÓN DE LOS PRECIOS	56
GRÁFICO 10. COMUNICACIÓN RÁPIDA A LOS CLIENTES DE RETRASOS EN LOS ENVÍOS DE LOS PRODUCTOS.....	57
GRÁFICO 11. DISPONIBILIDAD DE INFORMACIÓN SOBRE EL ESTADO DE LOS PEDIDOS	59
GRÁFICO 12. PRESENCIA DE ERRORES EN LA FACTURACIÓN DE LOS PEDIDOS.....	60
GRÁFICO 13. PRECISIÓN EN EL SUMINISTRO DEL PRODUCTO CORRECTO	62
GRÁFICO 14. RAPIDEZ DE RESPUESTA PARA TOMAR ACCIONES CORRECTORAS FRENTE A LAS QUEJAS RECIBIDAS.....	63
GRÁFICO 15. SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES CON LA ATENCIÓN DE MEGAPROFER.....	65
GRÁFICO 16. APLICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE LA CADENA DE SUMINISTROS DE MEGAPROFER.....	66
GRÁFICO 17. APLICACIÓN DE POLÍTICAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS.....	68
GRÁFICO 18. ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA PARA LOS PRESUPUESTOS DE COMPRAS.....	69

GRÁFICO 19. PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES INTERNOS EN RELACIÓN AL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE CON EL SERVICIO DADO A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA	71
GRÁFICO 20. LOS TIEMPOS DE LLEGADA ESTÁN DE ACUERDO CON LOS NEGOCIOS CON EL PROVEEDOR.....	72
GRÁFICO 21. CUMPLIMIENTO DE LOS PROVEEDORES CON LAS CANTIDADES DEL PEDIDO REALIZADO POR MEGAPROFER.....	74
GRÁFICO 22. EL DESPACHO DE LA MERCADERÍA SE REALIZA CON UN EMBALAJE ADECUADO	75
GRÁFICO 23. LA TRANSPORTACIÓN CUMPLE CON EL TIEMPO NEGOCIADO EN EL EMBARQUE.....	77
GRÁFICO 24. EL TRANSPORTE CONTRATADO ES ADECUADO PARA LLEVAR LA MERCADERÍA DE MEGAPROFER.....	78
GRÁFICO 25. RESPETO A LAS NORMA DE SEGURIDAD EN LA RECEPCIÓN DE LA MERCADERÍA	80
GRÁFICO 26. EL PERCHADO DE LA MERCADERÍA SE LO REALIZA DE ACUERDO AL RACK AL QUE PERTENECE	81
GRÁFICO 27. PUNTO CRÍTICO DE CHI CUADRADO OBTENIDO EN EXCEL	84
GRÁFICO 28.	88
GRÁFICO 29. CRECIMIENTO DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN ECUADOR	97
GRÁFICO 30. EVOLUCIÓN DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA: ECUADOR VS. COLOMBIA EN MILLONES DE DÓLARES	98
GRÁFICO 31. CADENA DE SUMINISTROS DE MICHAEL PORTER.....	99
GRÁFICO 32. CADENA DE SUMINISTROS DE MEGAPROFER	100
GRÁFICO 31. LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER DE MEGAPROFER.	118

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA A CLIENTES INTERNOS	150
ANEXO 2. ENCUESTA A CLIENTES EXTERNOS	154
ANEXO 3. LOGO DE MEGAPROFER	158
ANEXO 4. BODEGAS DE MEGAPROFER.....	158

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa MEGAPROFER se ha dedicado a la comercialización y distribución de productos de ferretería y construcción, con 17 años en el mercado nacional la empresa ha experimentado fases crecimiento y desarrollo del mercado llegando a posicionarse dentro de las 500 mejores empresas a nivel nacional.

La presente investigación tiene como propósito de estudio realizar un análisis de la empresa el cual permita determinar el nivel de satisfacción de los clientes y los posibles problemas los cuales puedan provocar pérdidas a la empresa.

Los datos arrojados por la investigación de campo aplicada a los clientes internos y externos de la empresa indican que es muy importante corregir la Cadena de Suministros que se está manejando en MEGAPROFER la cual permita mejorar y garantizar el servicio.

De esta forma la propuesta de la investigación me direccionó a desarrollar un modelo de gestión que utilice la cadena de suministros acorde a la empresa la cual permita mejorar los procesos para que de esta forma se ofrezca un mejor servicio con el cual se satisfaga de mejor manera a los clientes tanto internos como externos.

PALABRAS CLAVES:

Cadena de Suministro

Impacto

Satisfacción de los clientes

INTRODUCCIÓN

En las dos últimas décadas se han desarrollado nuevos estilos de gestión logística empresarial, principalmente en los Estados Unidos de Norteamérica, Japón y algunos países de la Comunidad Económica Europea. Ecuador no ha sido totalmente ajeno a este fenómeno. Poco a poco se está abriendo camino una nueva forma de entender la logística en un espacio de alta competitividad no sólo nacional, sino internacional (mundial). Aspectos como la apertura comercial dieron origen a un conjunto de transformaciones en las decisiones sobre producción y localización dirigidas por los dictados de la competencia global, dando paso a la reestructuración de los mercados y de la organización de la producción. La fragmentación de la producción, producción flexible, relocalización de plantas, internet, relaciones estratégicas de colaboración (clientes y proveedores), mejora continua; son tan solo algunos de los aspectos que han promovido la evolución del concepto de la gestión logística.

Por todo lo anterior, la concepción tradicional de entender los vínculos entre empresas ha cambiado. Hasta hace algunos años, nadie imaginaba que el éxito de una compañía dependiera de la capacidad de gestión para integrar sus relaciones comerciales. Menos aún, que los negocios no sólo compitieran como entidades autónomas, sino también como parte de las cadenas de producción y comercialización. Hoy, sin embargo, estas concepciones son diferentes.

Este trabajo pretende reflexionar sobre dicho fenómeno y emprender un análisis que permita dar luz sobre esta realidad en la que todas las empresas, ya sean unidades de producción o de servicios (como las de transporte), se encuentren involucradas e interconectadas de una u otra forma.

Y justamente esa vinculación existente entre las empresas y la interdependencia existente han desembocado en que empresas como Megaprofer, que se dedican a la comercialización de productos terminados dentro del sector de ferreterías, visualicen su posición dentro de estos ámbitos, y tomen decisiones que les permitan incrementar sus

ventajas competitivas frente a los otros miembros del mercado, convirtiéndose la cadena de suministros y su funcionamiento en un tema de suma importancia para mejorar los procesos internos y aplicar mecanismos de mejora continua.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

LA CADENA DE SUMINISTRO Y SU IMPACTO EN LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA MEGAPROFER.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Contextualización

En la actualidad hemos visto que la mayoría de empresas o entidades se están viendo obligadas a mejorar para brindar mejor servicio u ofrecer un producto con calidad. El mundo empresarial ha tenido una renovación total en la que se emplean nuevos factores que inciden en ella.

Los altos niveles de competencia en el mercado, han llevado a las empresas a la conclusión que para sobrevivir y tener éxito en entornos más agresivos, ya no basta mejorar sus operaciones, sino que es necesario ir más allá de los límites de la empresa e iniciar relaciones de intercambio de información, materiales y recursos con los proveedores y clientes en una forma mucho más integrada, utilizando enfoques innovadores que beneficien conjuntamente a todos los actores de la cadena de suministros.

En el país hemos visto que en los últimos años uno de los mayores problemas que se presentan en varias empresas es no manejar sus operaciones adecuadamente y no mantener cadena de suministro adecuada lo cual no permite cumplir con las necesidades de los clientes.

Una mala gestión de la Cadena de Suministro, es decir no manejar bien los procesos de negocio, las personas, la organización, la tecnología y la infraestructura física, no van a permitir ofrecer y distribuir al consumidor de una manera eficiente para satisfacer su demanda.

La provincia de Tungurahua conocida por ser un ente comercial y productivo del centro del país, cuenta con numerosas empresas, las mismas que en su mayoría en los últimos años han cambiado la forma de realizar sus actividades, ahora tienen una mejor organización y sus fines ya no solo son económicos ahora necesitan satisfacer la necesidades del cliente y cumplir con la demanda., es por eso que una de las formas para que las empresas puedan crecer es teniendo una buena organización, satisfacer a sus clientes manteniendo una cadena de suministro adecuada.

La empresa MEGAPROFER, a pesar de haber crecido significativamente en los últimos años, se ha visto afectada por varios problemas, uno de ellos es el desabastecimiento de sus bodegas, debido a un mal manejo de la cadena de suministro, esto ha provocado que sus clientes no se encuentren satisfechos con el servicio que ofrece la empresa.

1.2.2. Análisis crítico del problema

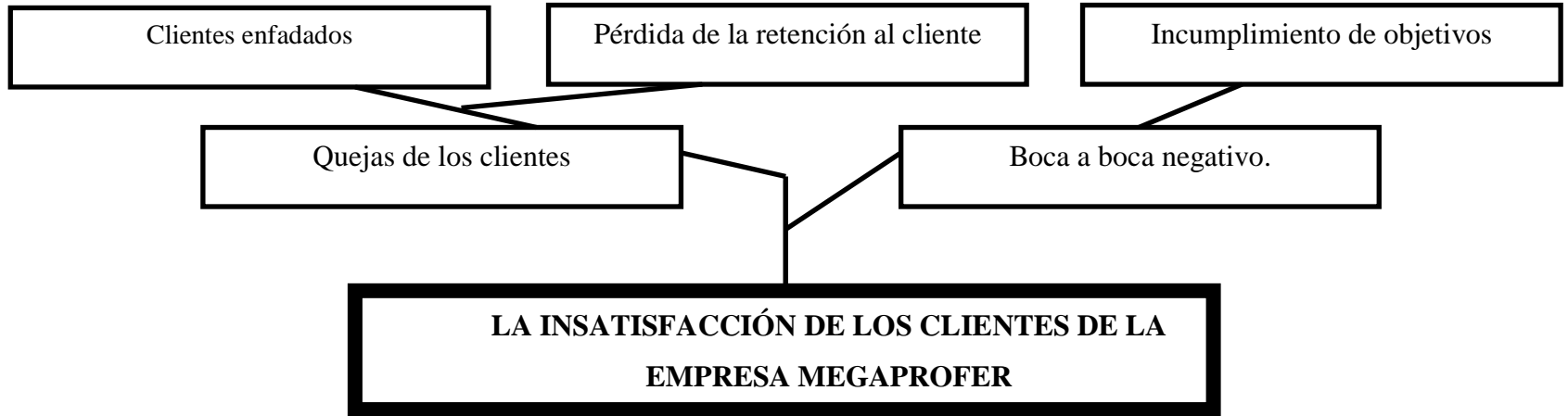
El problema de este trabajo de investigación se centra en el deficiente manejo de la cadena de suministro de la empresa “MEGAPROFER”, esto se origina por algunas causas, una de las más importantes que se puede mencionar es que la empresa no cuenta con un buen modelo para manejar su cadena de suministro, y este es un factor importante para que la empresa tenga éxito en sus ventas al momento de proveer a sus clientes.

La atención inadecuada que algunos ejecutivos de ventas ofrecen a los clientes también es una causa muy relevante, ya que del tipo de atención depende si el cliente sigue o no adquiriendo los productos.

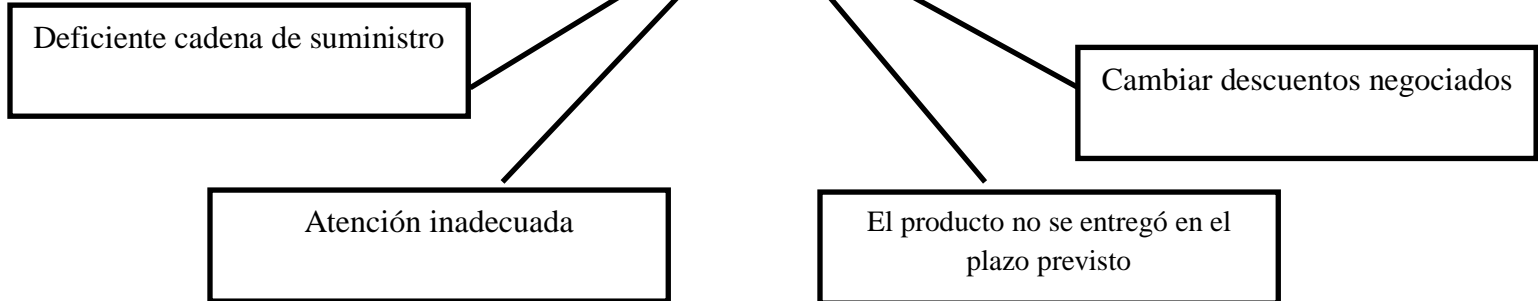
No cumplir con la entrega a tiempo es una de las cosas que más disgusta al cliente, el cliente no podrá confiar en la empresa para cualquier necesidad futura. Al momento de realizar la negociación hay que pactar los descuentos concordados, cambiar los descuentos es una causa muy sobresaliente que influye mucho en la pérdida de clientes.

1.2.2.1. Árbol de Problemas

EFFECTOS



CAUSAS



1.2.3. Prognosis

Al no tomar en cuenta los factores que inciden en el desarrollo de la empresa, no vamos a alcanzar un nivel competitivo que en la actualidad es una de las cosas más importantes que deben tener las empresas ya que esto le permitirá alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

No dar solución o buscar alternativas de mejora a la deficiente cadena de suministro en la empresa MEGAPROFER, no se obtendrá un mayor desarrollo empresarial ya que los clientes externos no estarán satisfechos con el servicio que la empresa les ofrece al momento de no entregar el producto a tiempo o peor aún no cumplir con la entrega debido a la mala gestión de compra o por falencias del proveedor, trayendo consigo el incumplimiento de objetivos propuestos por la empresa.

1.2.4. Formulación del problema

¿De qué manera afecta la deficiente cadena de suministro en la satisfacción del cliente en la empresa “MEGAPROFER”?

1.2.5. Interrogantes

- ¿Cómo se ejecuta la cadena de suministro en la empresa “MEGAPROFER”?
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa “MEGAPROFER”?
- ¿Cuál es el correcto manejo de la cadena de suministro, que permita incrementar el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa “MEGAPROFER”?

1.2.6. Delimitación del objeto de investigación

Delimitación por contenido

Campo – Administración

Área – Comercialización de productos de ferretería

Aspecto – Cadena de suministros

Delimitación Espacial

La presente investigación se la realizará en la empresa Megaprofer ubicada en la provincia del Tungurahua en la ciudad de Ambato, Km. 6 ½ vía a Riobamba.

Delimitación Temporal

Este trabajo de investigación se realizará en la empresa Megaprofer de la ciudad de Ambato desde Mayo - Octubre del 2012, las unidades de observación se las realizará a clientes internos y directivos de la empresa.

1.3. JUSTIFICACIÓN

Hoy en día las empresas se están dando cuenta que ya no se trabaja sólo con el fin de buscar dinero, ahora los clientes son más exigentes y buscan calidad tanto en el servicio como en los productos, es así que las empresas están asegurando la calidad en sus procesos los mismos que satisfagan por completo a los clientes.

El presente estudio busca el desarrollo institucional en base al análisis del problema, tomando en cuenta la gestión como causal de competitividad y proponiendo soluciones que contrarresten los problemas.

El correcto manejo de la cadena de suministro permitirá una mejor prestación de servicio al cliente, se podrá competir con éxito en los mercados actuales, gracias al resultado que produce la conjunción de los objetivos de la cadena de suministro y la implantación de mejores prácticas en áreas como la planificación del suministro y la demanda, transporte, almacenaje, compras y finalmente servicio al cliente.

Por esta razón la empresa MEGAPROFER necesita alcanzar una gestión efectiva de la cadena de suministro, para así tener mayor competitividad con otras empresas, y por ende buscar un mayor desarrollo de la misma.

Esta investigación es factible de realizarse, ya que se cuenta con el tiempo necesario para recopilar la información, los recursos materiales, técnicos y económicos suficientes para su ejecución, ya que existe la apertura para obtener toda la información necesaria para resolver el problema objeto de estudio.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Determinar de qué manera influye la cadena de suministro en la satisfacción del cliente de la empresa MEGAPROFER.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar cómo se ejecuta la cadena de suministro en la empresa MEGAPROFER.
- Analizar el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa MEGAPROFER, a través de la aplicación de una encuesta.
- Proponer un sistema para el correcto manejo de la cadena de suministro en la empresa MEGAPROFER.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

MONTENEGRO, B. (2011). En su tema “El modelo SCOR (referencia de operaciones de la cadena de suministro) en la producción de la empresa VECACHI”, “tiene como objetivo estudiar el modelo SCOR (referencia de operaciones de la cadena de suministro) para mejorar la capacidad de producción de la empresa VECACHI de la ciudad de Ambato, se aplicó la metodología de Investigación de Campo debido a que se realizó dentro de la empresa, llegando a la conclusión de que el proceso de producción actual de la empresa no es idóneo para poder ejecutar las actividades de trabajo y por eso existen retrasos de entrega de la mercadería por lo que se procederá a realizar un proceso adecuado para toda el área de producción, y es por ello la propuesta de diseñar el modelo SCOR (referencia de operaciones de la cadena de suministro) en el año 2011, para mejorar la producción de la empresa VECACHI, de la ciudad de Ambato.”

RAMÍREZ, S. (2010). En su tema “Modelización de una cadena de abastecimiento (supply chain) para el sector textil-confección en el entorno colombiano”, “tiene como objetivo modelizar la cadena de abastecimientos de un sector industrial en Colombia, soportado en un modelo de simulación con dinámica de Sistemas – Caso aplicado al sector textil confección, se aplicó la metodología de Investigación de Campo debido a que se realizó dentro de la empresa, llegando a la conclusión de que el modelo propuesto se considera efectivo para la gestión de la cadena de suministros de

Creaciones Nadar S.A. debido a que relaciona las variables relevantes como el efecto de la curva de experiencia en la planta interna y el efecto que tiene sobre la capacidad de la planta, y permite evaluar los indicadores de forma integral que ayudará a mejorar la toma de decisiones de capacidad instalada, costos y nivel de servicio, y es por ello la propuesta de diseñar el modelo una cadena de abastecimiento (supply chain) para el sector textil-confección en el entorno colombiano.”

RODRÍGUEZ, F. (2011). En su tema “Sistema de Gestión de Calidad y su incidencia en los niveles de satisfacción del cliente de la Empresa Textil Santa Rosa C.A.”, “tiene como objetivo determinar de qué manera incide la carencia de un sistema de Gestión de Calidad, en el nivel de Satisfacción de los clientes de la Empresa Textil Santa Rosa C.A., se aplicó la metodología de Investigación de Campo debido a que se realizó dentro de la empresa, llegando a la conclusión de que implementar un sistema de Gestión de Calidad dentro de la empresa ayudará a mejorar la satisfacción de los clientes potenciales, optimizar los procesos productivos y mejorar la calidad de los productos, y es por ello la propuesta de diseñar un Sistema de Gestión de Calidad, basado en las Normas ISO 9001:2008 para elevar los niveles de satisfacción del cliente de la empresa Textil Santa Rosa C.A.”

MEDINA, E. (2011). En su tema “Sistema de Gestión de Calidad y su incidencia en los niveles de satisfacción del cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Migrantes del Ecuador Ltda., de la ciudad de Ambato”, “tiene como objetivo determinar cómo incide la carencia de un sistema de Gestión de la Calidad, en el nivel de Satisfacción de los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Migrantes del Ecuador Ltda., de la ciudad de Ambato, se aplicó la metodología de Investigación de Campo debido a que se realizó dentro de la empresa, llegando a la conclusión de que es necesario la implementación de un sistema de Gestión de la Calidad dentro de la cooperativa, para mantener y corregir el servicio ofrecido, mejorando la calidad, aumentando la confiabilidad, enfocándose en la satisfacción de los clientes, y es por ello la propuesta de diseño un Sistema de Gestión de la Calidad, bajo estándares de las Normas ISO

9001:2008 para incrementar los niveles de satisfacción del cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Migrantes del Ecuador Ltda., de la ciudad de Ambato .”

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para la ejecución de la siguiente investigación utilizaré el paradigma crítico propositivo, ya que se presenta alternativas de solución y porque presenta la realidad por la que atraviesa la empresa. La globalización cada día más acentuada, ha llevado a los directivos a conocer la necesidad de tener un enfoque global en lugar de uno local, pues solo de esta manera se estaría garantizando la competitividad y la supervivencia del negocio en un mercado mundial. Por esta razón el mencionado paradigma permitirá que se maneje correctamente la cadena de suministro en la empresa MEGAPROFER.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La ejecución de la presente investigación está respaldada en la Constitución Política de la República del Ecuador, Registro oficial N° 225 Junio 30 de 2010, No. 058-2010.

EL DIRECTORIO DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE NORMALIZACION

Considerando:

“Que de conformidad con lo dispuesto en el artículo 52 de la Constitución Política de la República del Ecuador, las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características;

Que el Protocolo de Adhesión de la República del Ecuador al Acuerdo por el que se establece la Organización Mundial del Comercio - OMC, se publicó en el Suplemento del Registro Oficial No. 853 de 2 de enero de 1996;

Que el Acuerdo de Obstáculos Técnicos al Comercio - AOTC de la OMC en su artículo 2 establece las disposiciones sobre la elaboración, adopción y aplicación de reglamentos técnicos por instituciones del Gobierno Central y su notificación a los demás miembros;

Que se deben tomar en cuenta las decisiones y recomendaciones adoptadas por el Comité de Obstáculos Técnicos al Comercio de la OMC;

Que el Anexo III del Acuerdo OTC establece el Código de Buena Conducta para la elaboración, adopción y aplicación de normas;

Que la Decisión 376 de 1995 de la Comisión de la Comunidad Andina creó “El Sistema Andino de Normalización, Acreditación, Ensayos, Certificación, Reglamentos Técnicos y Metrología”, modificada por la Decisión 419 de 31 de julio de 1997;

Que la Decisión 562 de junio del 2003 de la Comisión de la Comunidad Andina, establece las “Directrices para la elaboración, adopción y aplicación de reglamentos técnicos en los Países Miembros de la Comunidad Andina y a nivel comunitario”;

Que mediante Ley No. 2007-76, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 26 del jueves 22 de febrero del 2007, se establece el Sistema Ecuatoriano de la Calidad, que tiene como objetivo establecer el marco jurídico destinado a:

I) Regular los principios, políticas y entidades relacionados con las actividades vinculadas con la evaluación de la conformidad, que facilite el cumplimiento de los compromisos internacionales en esta materia; y,

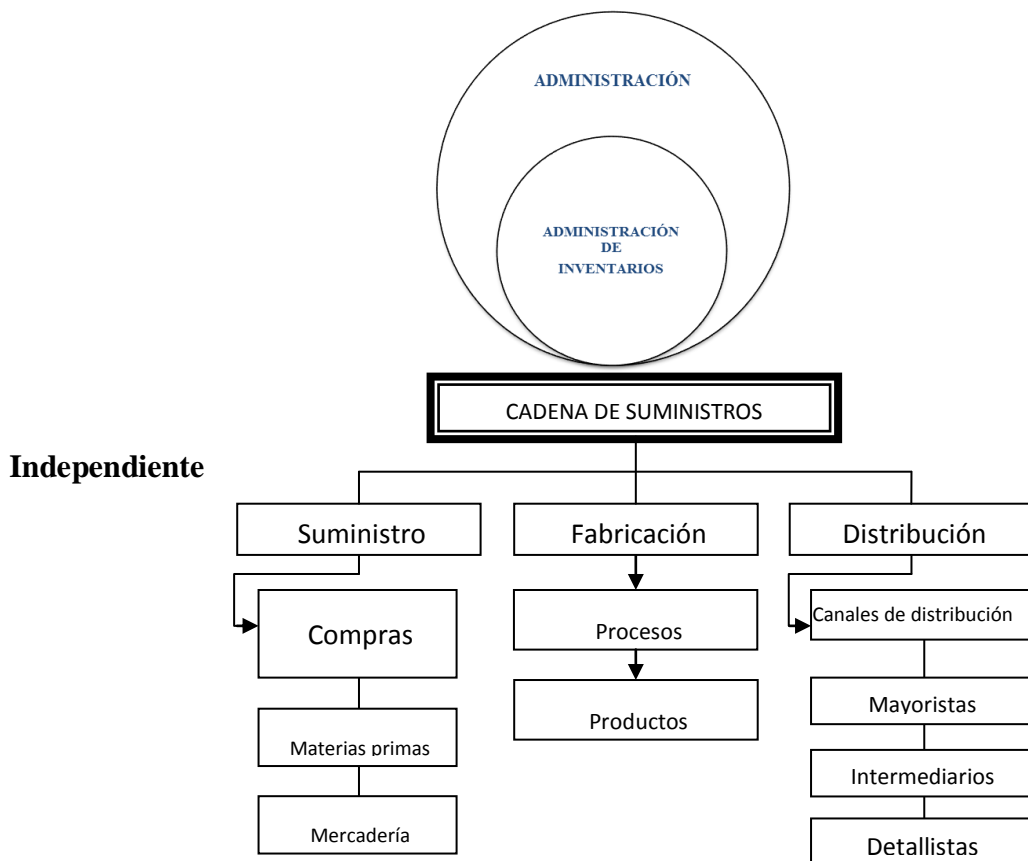
II) Garantizar el cumplimiento de los derechos ciudadanos relacionados con la seguridad, la protección de la vida y la salud humana, animal y vegetal, la preservación del medio ambiente, la protección del consumidor contra prácticas engañosas y la corrección y sanción de estas prácticas;

Que es necesario garantizar que la información suministrada a los consumidores sea clara, concisa, veraz, verificable y que esta no induzca a error al consumidor”.

2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.4.1. Categorización de la variable independiente

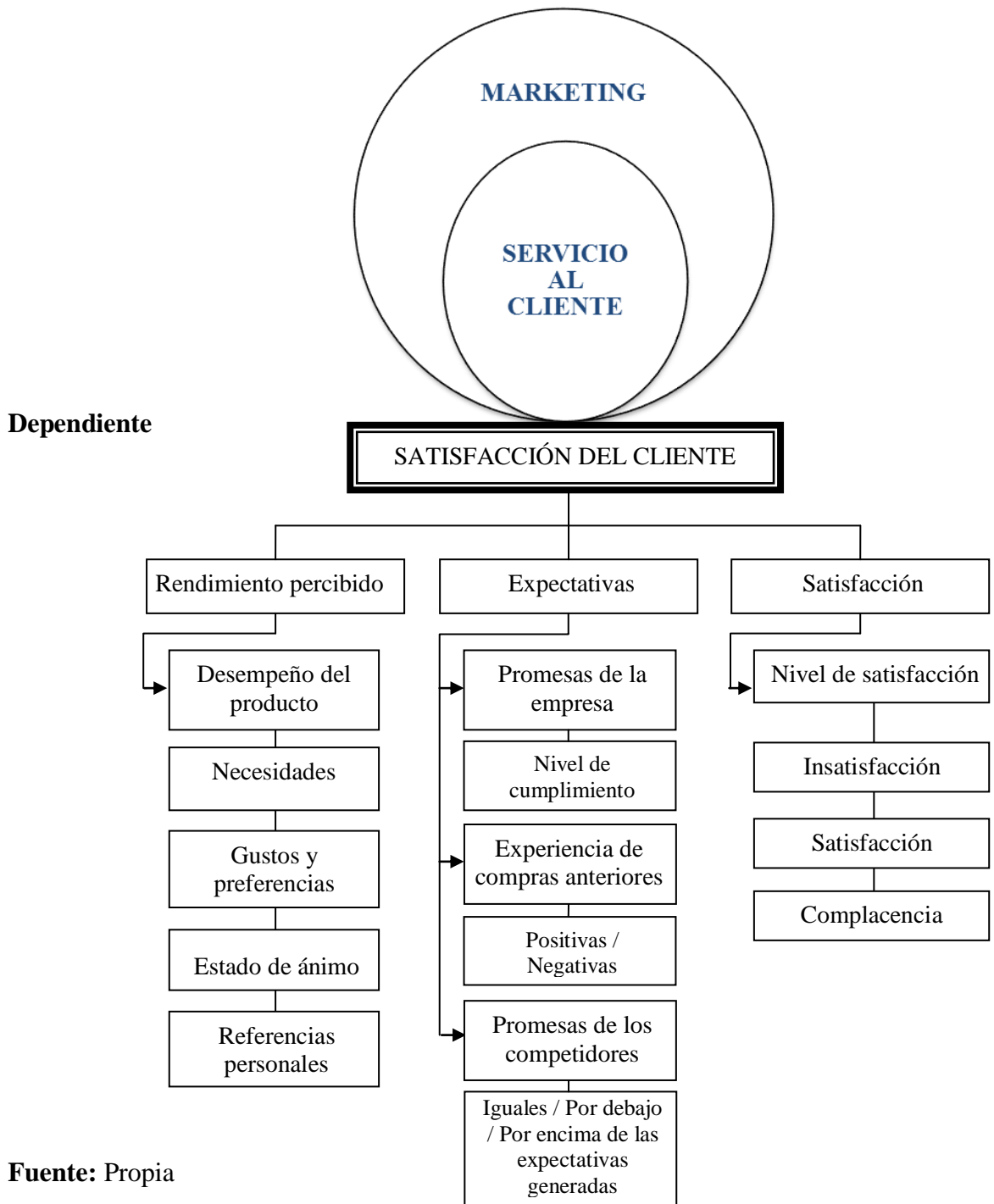
Gráfico 1. Categorización de la variable independiente



Elaborador por: Salazar Pamela

2.4.2. Categorización de la variable Dependiente

Gráfico 2. Categorización de la variable



Fuente: Propia

Elaborado por: Salazar Pamela

2.4.3.1.1. Definición de categorías (variable independiente)

2.4.3.1.2. Administración

“Administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.

Esta definición básica debería ampliarse.

- Cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de: planeación, organización, dirección y control.
- La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
- Se aplica a administradores de todos los niveles organizacionales.
- La intención de todos los administradores es la misma: generar un superávit.
- La administración persigue la productividad, lo que implica la eficacia y la eficiencia”.

“Todos administran organizaciones, a las que se define como un grupo de personas que trabajan en común para generar un superávit. En las organizaciones comerciales, este superávit son las utilidades. En las organizaciones no lucrativas, tales como las filantrópicas, el superávit puede estar representado por la satisfacción de necesidades”.

“Al estudiar la administración es de gran utilidad dividirla en cinco funciones: planeación, organización, dirección y control; entorno a las cuales pueden agruparse los conocimientos que se hallan en la base de esas funciones. Es por ello que los principios, conceptos, teorías y técnicas de la administración se organizan en esas cinco funciones”.

(Correa, 2009 pág. 6)

“Las funciones administrativas son consideradas como un todo, dentro de esto se encuentran la planeación, organización, dirección y control, estas son las funciones administrativas cuando se consideran en su enfoque global para alcanzar objetivos, forman el proceso administrativo, el cual está determinado por el conjunto de las funciones administrativas” esto testifica (Veracochea, 2009 pág. 6), por otra parte (Aguilar, 2009 págs. 4-5) afirma que la administración “es una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único. Este proceso

administrativo está formado por cuatro funciones fundamentales, que son: planeación, organización, ejecución y control. Esto se explica a continuación, según el mismo autor:

La planeación, para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse. Las Actividades importantes de la planeación son:

- Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- Pronosticar.
- Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- Anticipar los posibles problemas futuros.
- Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

La organización, para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias. Las actividades importantes de la organización son:

- Subdividir el trabajo en unidades operativas.
- Agrupar las obligaciones operativas en puestos.
- Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- Aclarar los requisitos del puesto.
- Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la admón.
- Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

La ejecución por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo. Las actividades importantes de la ejecución son:

- Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
- Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- Motivar a los miembros.
- Comunicar con efectividad.
- Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

“El control de las actividades para que se conformen con los planes. Las actividades importantes de control son:

- Comparar los resultados con los planes generales.
- Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- Comunicar cuales son los medios de medición.
- Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- Ajustar el control a la luz de los resultados del control”.

2.4.3.1.3. Administración de inventarios

“La administración de inventarios es un factor importante que atrae el interés de los administradores de cualquier tipo de empresa. Para las compañías que operan con márgenes de ganancias relativamente bajos la mala administración inventarios puede perjudicar gravemente sus negocios. El desafío no consisten reducir al máximo los inventarios para abatir los costos, ni tener inventarios en exceso a fin de satisfacer todas

las demandas, sino en mantener la cantidad adecuada para que la empresa alcance sus prioridades competitivas con mayor eficiencia.

El inventario se crea cuando el volumen de materiales, partes o bienes terminados que se recibe es mayor que el volumen de los mismos que se distribuye; el inventario se agota cuando la distribución es mayor que la recepción de materiales.

Percepciones en favor de los inventarios bajos: la principal razón para tener inventarios bajos es que el inventario representa un inversión monetaria temporal en bienes, por lo cual la empresa tiene que pagar intereses. El costo del manejo de inventarios es un costo variable que se paga para tener artículos a la mano. Entre estos costos figuran intereses, almacenamiento, seguros y mermas. Cuando esos componentes cambian según el nivel del inventario, lo mismo sucede con el costo del manejo del mismo.

Presiones a favor de los inventarios altos: mantener inventarios altos representa grandes costos para la empresa, las presiones a favor de los inventarios altos son: servicio al cliente, esto mejorará la puntualidad en el reparto de mercancías. El inventario reduce las posibilidades de que ya faltantes y órdenes atrasados, que son dos preocupaciones clave de los vendedores al detalle y mayoristas. Un fabricante se presenta cuando un artículo que normalmente se tiene en inventario no estar disponible para satisfacer la demanda en el momento en que se presenta”. Así lo explica (Krajewski, y otros, 2000 págs. 544 - 545)

“Existe muchas técnicas para una administración de inventarios, según el más importante es el sistema de inventarios en ABC, es la técnica de administración que divide en inventario en tres grandes grupos: A, B y C, en orden descendente de importancia y nivel de supervisión, con base en la inversión monetaria de cada uno. Otra técnica para la administración de los inventarios es el método de inventarios de dos depósitos, es una técnica poco compleja de supervisión que se suele aplicar a los artículos del grupo C y que implican de orden han inventario cuando uno de dos depósitos se vacía” esto indica (Gitman, 2003 pág. 501)

Según (Administración de inventario, 2007 págs. 5 - 6) “El inventario en muchas empresas es una partida considerablemente importante, como sobre todo en las empresas manufactureras, donde el más del 50% de su activo circulante está comprendido por el inventario. El inventario se puede conseguir interés forman diferentes, pero en otras empresas sólo será de una forma. Entonces es importante conocer a que lo que se hace referencia:

- **Inventario de materia prima:** se consideran materia prima a todos aquellos productos que van a sufrir una transformación para poder estar disponibles para su venta. Aquí se ve su importancia ya que sin esas exigencia del proceso productivo pararía, trayendo pérdidas a la empresa.
- **Inventario de productos en proceso:** son aquellos productos a los cuales todavía no se le ha concluido su proceso productivo, y por ende no están disponibles para la venta.
- **Inventario de productos terminados:** son todos aquéllos productos que han completado su proceso productivo y se encuentran disponibles para la venta. Ahora bien en otras empresas donde no existe un proceso de transformación, sino que se encarga de la compraventa de artículos o mercancías, su inventario normalmente se define como inventario de mercancías”.

Aspectos a tomar en cuenta en la administración de inventario.

Debido a que el inventario es una inversión al igual que la administración de cuentas por cobrar (Administración de inventario, 2007 págs. 5 - 6) afirman que “el objetivo de la administración del inventario va a tener dos aspectos que son:

- Minimizar la inversión en inventarios puesto que los recursos que no se destina a ese fin puedan ser invertidos en otros proyectos aceptables que de otro modo no podrían financiarse.

- Asegurarse de que la empresa cuente con inventario suficiente para hacer frente a la demanda cuando se presente y para que las operaciones de producción y venta funcionen sin obstáculos”.

2.4.3.1.4. Objetivo de la administración del inventario

“El objetivo de la administración del inventario es determinar el nivel apropiado de inventario en términos de la opción entre los beneficios que se espera no incurriendo en faltantes y el costo de mantenimiento del inventario que se requiere. La inversión en el inventario va a depender del nivel de ventas proyectadas, de la longitud y naturaleza técnica del proceso de producción, de la durabilidad y la condición perecedera de los productos finales, de la facilidad de recargar los inventarios y de las consecuencias de carecer de algún producto”.

2.4.3.1.5. Cadena de suministros

(Sasson Rodes, 2007 pág. 1) indica que “una cadena de suministro es una red de instalaciones y medios de distribución que tiene por función la *obtención de materiales*, *transformación* de dichos materiales en productos intermedios y productos terminados y *distribución* de estos productos terminados a los consumidores.

Una cadena de suministro consta de tres partes: **el suministro, la fabricación y la distribución.**

- La parte del **suministro** se concentra en cómo, dónde y cuándo se consiguen y suministran las materias primas para fabricación.
- La **Fabricación** convierte estas materias primas en productos terminados y la **Distribución** se asegura de que dichos productos finales lleguen al consumidor a través de una red de distribuidores, almacenes y comercios minoristas. Se dice que la cadena comienza con los proveedores de tus proveedores y termina con los clientes de tus clientes”.

(Miquel Peris, y otros, 2008 pág. 435) afirman que: “Al hablar de cadena de suministro se hace referencia a todas las empresas que participan en la producción, distribución, manipulación, almacenamiento y comercialización de un producto, es decir, integran todas las empresas que hacen posible que un producto salga al mercado”.

Objetivos en la cadena de suministros

Según (Sasson Rodes, 2007 pág. 1) es “Aumentar la capacidad de los participantes para tomar decisiones, formular planes y delinear la implementación de una serie de acciones orientadas:

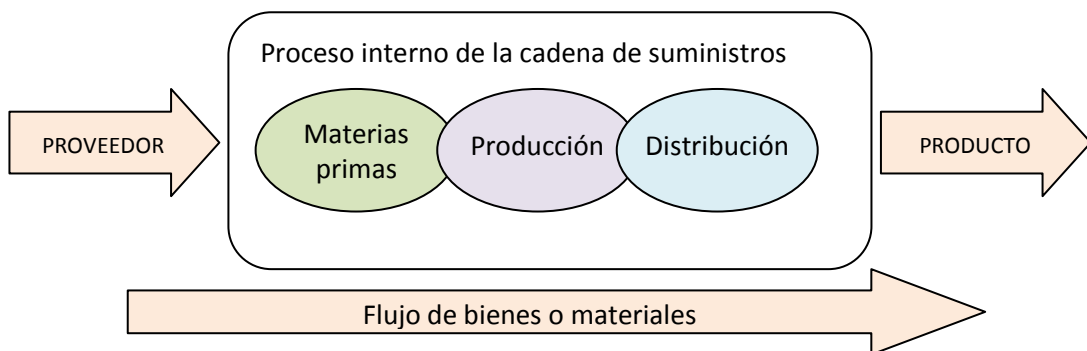
- Al mejoramiento significativo de la productividad del sistema logístico operacional.
- Al incremento de los niveles de servicio a los clientes.
- A la implementación de acciones que conlleven a una mejor administración de las operaciones y a un desarrollo de relaciones duraderas de gran beneficio con los proveedores y clientes claves de la cadena de suministros”.

“La Cadena de suministro es un subsistema dentro del sistema organizacional que abarca la planificación de las actividades involucradas en la búsqueda, obtención y transformación de los productos. Incluye la coordinación y colaboración de los socios del canal, o flujo de transmisión de los insumos o productos, sean estos proveedores, intermediarios, funcionarios o clientes. En cada etapa interesa la medición correcta del flujo para evitar mermas y desperdicios. En esencia, la Cadena de suministro integra la oferta y la demanda tanto dentro como fuera de la empresa. Por ello se habla de “cliente interno”, y de demanda y oferta interna, para establecer los pasos y acciones específicos en la cadena productiva. Se trata de una función de integración que liga las funciones y los procesos del negocio para convertirlo en un modelo de negocio coherente y de alto rendimiento.

La Cadena de suministro incluye todas las actividades de gestión y logística y por ello está presente en cada fase del proceso. Permite una gestión efectiva y, a través de los flujos de información, mejora el Servicio al cliente y de la Cadena de Valor.

A diferencia de los conceptos clásicos de input/output, en las Cadenas de suministro los flujos se entrelazan. Hay flujos de entrada/salida en cada eslabón, y también cada eslabón es tanto insumo como producto final para otros (ver gráfico). Es normal que en estos intercambios participen numerosas empresas que buscan maximizar sus beneficios dentro de su esfera de interés. Cada empresa suele tener un gran conocimiento sobre lo que compete a su propio proceso o juego en el campo de su esfera productiva (su propio eslabón dentro de la cadena). Pero la gran mayoría desconoce completamente lo que hacen los otros eslabones de la cadena.” Esto asegura (Moreno, 2010 pág. 1)

Gráfico 3. Cadena de suministro



Fuente: (Moreno, 2010 pág. 1)

2.4.3.1.6. Principios para la gestión de la cadena de suministros

Según (Sasson Rodes, 2007 págs. 4 - 6) “ha propuesto una lista de 7 principios para la gestión de la cadena de suministros, basados en la experiencia de las iniciativas de mejora de la cadena de suministros en más de 100 empresas industriales, distribuidoras y detallistas.

Principio No. 1:

Segmente a sus clientes basado en las necesidades de servicio de los diferentes grupos y adapte la cadena de suministros para servir a estos mercados rentablemente. (...). Una cadena de suministros eficiente agrupa a los clientes por sus necesidades de servicio, independiente de a qué industria pertenece y entonces adecua los servicios a cada uno de esos segmentos.

Principio No. 2:

Adecue la red de logística a los requerimientos de servicio y a la rentabilidad de los segmentos de clientes. Al diseñar la red de logística debemos enfocarnos intensamente en los requerimientos de servicio y la rentabilidad de los segmentos identificados. El enfoque convencional de crear redes monolíticas es contrario a la exitosa gestión de la cadena de suministros. (...).

Principio No. 3:

Esté atento a las señales del mercado y alinee la planeación de la demanda en consecuencia con toda la cadena de suministro, asegurando pronósticos consistentes y la asignación óptima de los recursos. (...).

Principio No. 4:

Busque diferenciar el producto lo más cerca posible del cliente. Ya no es posible que acumulemos inventario para compensar por los errores en los pronósticos de ventas. Lo que debemos hacer es posponer la diferenciación entre los productos en el proceso de manufactura lo más cerca posible del cliente final.

Principio No. 5:

Maneje estratégicamente las fuentes de suministro. Al trabajar más de cerca con los proveedores principales para reducir el costo de materiales y servicios, podemos mejorar los márgenes tanto para nosotros, como para nuestros proveedores. (...).

Principio No. 6:

Desarrolle una estrategia tecnológica para toda la cadena de suministros. Una de las piedras angulares de una gestión exitosa de la cadena de suministros es la tecnología de información que debe soportar múltiples niveles de toma de decisiones así como proveer una clara visibilidad del flujo de productos, servicios, información y fondos.

Principio No. 7:

Adopte mediciones del desempeño para todos los canales. Los sistemas de medición en las cadenas de suministro hacen más que monitorear las funciones internas, deben adoptarse mediciones que se apliquen a cada uno de los eslabones de la cadena. Lo más importante es que estas mediciones no solamente contengan indicadores financieros, sino que también nos ayuden a medir los niveles de servicio, tales como la rentabilidad de cada cliente, de cada tipo de operación, unidad de negocio, y en última instancia, por cada pedido”.

2.4.3.1.7. Suministro de materiales

Según (Germán Polanco, 2001) “Los materiales o suministros son los elementos básicos que se transforman en productos terminados a través del uso de la mano de obra y de los costos indirectos de fabricación en el proceso de producción.

Los costos de los materiales puede ser directos o indirectos, los materiales directos son aquellos que pueden identificarse con la producción de un artículo terminado, que

pueden asociarse fácilmente al producto y que representan un costo importante del producto terminado.

Los materiales indirectos son los demás materiales o suministros involucrados en la producción de un artículo que no se clasifican como materiales directos. Los materiales indirectos son considerados como costos indirectos de fabricación”.

(Escudero Serrano, 2009 pág. 6) indica que “la función del suministro es similar a “abastecer o adquirir lo necesario” y comprar también significan “adquirir un bien”. Además, cumple la función de recibir las solicitudes de los materiales necesarios, buscar los proveedores y realizar las gestiones necesarias para que los productos adquiridos lleguen a los inventarios de la empresa. El suministro de inventarios es el conjunto de operaciones que realiza la empresa para abastecer de los materiales necesarios cuando tiene que realizar las actividades de fabricación o comercialización de sus productos. Comprende la planificación y gestión de las compras, el almacenaje de los productos necesarios y la aplicación de técnicas que permiten mantener existencias mínimas de cada material procurando que todo ello se realice en mejores condiciones y al menor costo posible. Las funciones del suministro de inventarios son:

- Adquirir los materiales necesarios para la elaboración o comercialización de los productos.
- Gestionar el almacenaje de los productos aplicando las técnicas que permiten mantener los stocks mínimos de cada material.
- Controlar los inventarios y los costos asociados a los mismos, utilizando las técnicas de manipulación y conservación más adecuadas”.

Según (Martínez Moya pág. 17) la misión del suministro “consiste en obtener del exterior de la empresa, los materiales, productos y/o servicios que necesite para su funcionamiento, en las cantidades y plazos establecidos, con los niveles de calidad

necesarios y al menor precio que permiten mercado. Estos objetivos son válidos para cualquier tipo de empresa ya sea el tipo industrial o comercial, en función de la estrategia competitiva de cada empresa. En concreto la labor de suministros consiste en cubrir las necesidades de la empresa con elementos exteriores a la misma, “maximizando el valor del dinero invertido”.

2.4.3.1.8. Fabricación

(Martínez Moya pág. 17) indica que en “el proceso de fabricación - producción, lo fundamental es la disponibilidad de los materiales, éstos tienen que estar cuando se los necesitan, para no complicar el programa de fabricación, desde esta perspectiva analizan la calidad y normalmente su participación no está directamente relacionada con la negociación de precios”.

Según (Conamype, 2002 pág. 1) “Los procesos Productivos son una Secuencia de actividades requeridas para elaborar un producto (bienes o servicios). Esta definición “sencilla” no lo es tanto, pues de ella depende en alto grado la productividad del proceso.

Generalmente existen varios caminos que se pueden tomar para producir un producto, ya sea este un bien o un servicio. Pero la selección cuidadosa de cada uno de sus pasos y la secuencia de ellos nos ayudarán a lograr los principales objetivos de producción.

- 1 Costos (eficiencia)
- 2 Calidad
- 3 Confiabilidad
- 4 Flexibilidad

Una decisión apresurada al respecto nos puede llevar al “caos” productivo o a la ineficiencia. Se recomienda nunca tomar a la ligera la definición de su proceso productivo”.

(Suñe, y otros, 2004 pág. 95) “la fabricación de un producto suele requerir varios procesos productivos consecutivos de diferente naturaleza y tipología, desde las materias primas hasta el producto acabado. Como norma general, los procesos más cercanos al cliente suele ser ligeros y muy manuales, y por tanto suelen ser intensivos en mano de obra. Conforme se acerca a la materia prima los procesos van haciéndose más pesados y automatizados.

2.4.3.1.9. Distribución

La definición de distribución según (West, 2007 pág. 5) incluye “la administración de pedidos, el apoyo informativo, los canales de distribución, las decisiones sobre distribución física y la ubicación de los almacenes y de la producción. El papel de la distribución es de gran importancia a la hora de determinar las opciones estratégicas de una organización y los cambios en la estructura de la distribución comercial”.

(Sasson Rodes, 2007 pág. 1) indica el siguiente Sistema de distribución en la cadena de suministro: “Si la empresa tiene un sistema de distribución; es decir su producto pasa primero por una pequeña bodega en la planta, después por una de varias bodegas regionales y finalmente es entregado a las bodegas de las tiendas que hacen la venta al consumidor final. Se debe aclarar que las tiendas no son propiedad de la empresa que fabrica el producto o productos, mientras que las bodegas regionales sí son de su propiedad”.

“La distribución es el instrumento de marketing que relaciona la producción con el consumo. Su misión es poner el producto a disposición del consumidor final en la cantidad demandada, en el momento en que lo necesite y en el lugar donde desee o necesite adquirirlo” esto afirma (Vigaray, 2005 pág. 5).

2.4.4. Definición de categorías (variable independiente)

2.4.4.1. Marketing

“El marketing tiene dos facetas: la primera es una filosofía, una actitud, perspectiva u orientación administrativa que pone énfasis en la satisfacción del cliente. La segunda consiste en que el marketing es una serie de actividades que se utilizan para implantar ésta filosofía. Este es el proceso del marketing” esto asevera (McDaniel, y otros, 2006 pág. 6)

De acuerdo con (Stanton, y otros, 2007 pág. 6) “Marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precio, promoverlos, distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización. Esta definición tiene dos implicaciones significativas:

2.4.4.2. Enfoque

Todo el sistema de actividades de negocios debe orientarse al cliente. Los deseos de los clientes deben reconocerse y satisfacerse.

2.4.4.3. Duración

El marketing debe empezar con una idea del producto satisfactor y no debe terminar sino hasta que las necesidades de los clientes estén completamente satisfechas lo cual puede darse algún tiempo después de que se haga el intercambio.”

Según la definición de la AMA “el marketing es una función organizacional y una serie de procesos para crear, comunicar y entregar valor al cliente y para administrar relaciones con los clientes de manera que satisfaga las metas individuales y las de la empresa”

El marketing tiene como objetivo satisfacer los deseos y necesidades del consumidor, produciendo beneficios para la empresa. Así lo afirma (Marketing Publishing, 2007 págs. 26 - 27) quien indica que “así nace el concepto del *consumidor como rey del mercado*. Las empresas, conscientes que a la larga la publicidad artificial no vende, se dedican a halagar al consumidor y hubo un cambio total tanto en la concepción y desarrollo de los productos, como en la forma de hacer publicidad, como, finalmente, en las actividades de promoción: siempre dándole algo adicional al consumidor.

Todo ello fundamentado en un amplio cuerpo de técnicas que se denominan *Investigación de mercados*, que tienen su razón de ser y propósito en que lo fundamental en marketing es *saber qué quiere el consumidor, para luego dárselo*”.

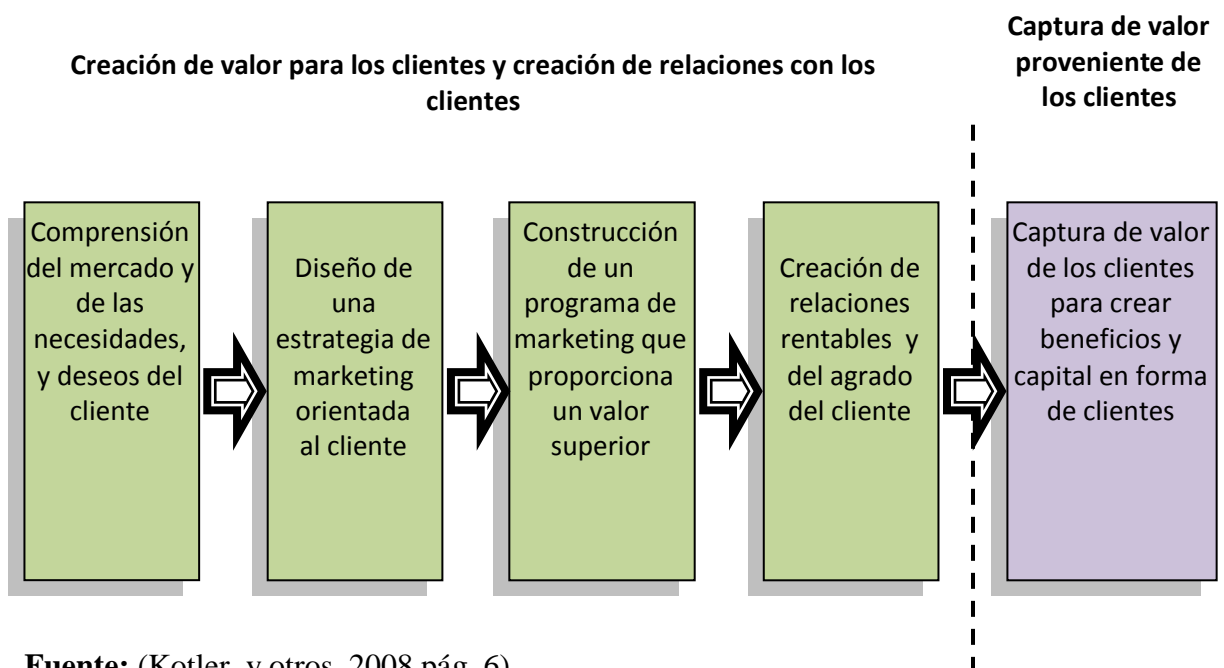
El marketing constituye un proceso lógico, progresivo, racional y planificado, que permite, de la manera más eficiente de acuerdo a (Marketing Publishing, 2007 págs. 28 - 29):

- “Analizar el producto: que se desea ofertar en función de las características del grupo a que nos dirigimos («público objetivo») a fin de establecer la imagen que queremos proyectar del mismo;
- Establecer objetivos específicos: que permitan satisfacer las reales necesidades internas del producto;
- Identificar los obstáculos: que dificultan o impiden lograr los objetivos establecidos para el producto;
- Definir las oportunidades: que realmente existen para el logro de los objetivos; para finalmente,
- Elegir las estrategias: que permitan, entre las distintas alternativas posibles, alcanzar, de la manera más eficaz los objetivos específicos previamente establecidos”.

2.4.4.4. El proceso del marketing

“El proceso del marketing tiene cuatro etapas, todas ellas enfocadas hacia la comprensión de los clientes. Mientras que en la última etapa la empresa se dedica al recoger las recompensas de su esfuerzo, como se muestra en la siguiente ilustración”.

Gráfico 4. Proceso de marketing



Fuente: (Kotler, y otros, 2008 pág. 6)

2.4.4.5. Calidad en el servicio cliente

(Larrea, 2008 págs. 79 - 80) indica que “el servicio al que se refiere cuando se habla de calidad de servicio es el definido como: el servicio como conjunto de prestaciones accesorias, de naturaleza cuantitativa o cualitativa, que acompañan a la prestación principal, ya consista ésta en un producto o un servicio. En este mismo sentido, el servicio conforma las actividades secundarias que realiza una empresa para optimizar la satisfacción que recibe el cliente de sus actividades principales.

El cliente percibe como valioso, además de la prestación básica (que es la fundamentalmente esperada), un elemento adicional consistente:

- Bien en prestaciones añadidas a la principal,
- Bien en el modo de entrega de la prestación principal,
- Bien en una combinación de las dos circunstancias anteriores.

Por la primera vía, se tiene un producto/servicio final enriquecido cuantitativamente. Por la segunda vía gana en superioridad la forma de entrega de la prestación principal. En los servicios caracterizados por el alto contacto y la personalización de su contenido, el cliente no quiere solamente una solución “a la medida”; desea, además, información, asesoramiento, apoyo e involucración por parte del proveedor. Aspira a ver resuelto el qué de su problema, pero desea que el cómo del proceso de resolución sea igualmente satisfactorio”.

(Peralta, 2009 págs. 180 - 198) indica que “la calidad del servicio resulta de la discrepancia entre las expectativas y las percepciones de los clientes y basan sus explicaciones en las dimensiones de resultado tangible y de proceso (lo intangible). En general, cuando se habla de Calidad percibida se hace referencia al juicio que realiza el consumidor sobre las prestaciones de un producto o servicio, siendo equivalente a una actitud, dado su carácter evaluativo. La calidad, por consiguiente, involucra tanto aspectos relativos a la funcionalidad y adecuación para el consumidor como también aspectos relativos al diseño de los productos y servicios, así como al proceso de elaboración y/o entrega de estos”.

“La calidad de servicio presidida por el cliente es definida como la valoración que este hace a la excelencia o superioridad del servicio. Los clientes tienen más dificultades para evaluar la calidad de los servicios que la calidad de los productos, ya que la primera incluye evaluaciones no sólo de los resultados obtenidos sino también del proceso de prestación del servicio además, las percepciones de calidad derivan de la comparación de la perspectiva del cliente con el resultado actual que percibe en el

servicio. De este modo se puede definir la calidad del servicio como la comparación entre lo que el cliente espera recibir es decir sus expectativas y lo que realmente recibe”. (Setó, 2004 pág. 16).

2.4.4.6. Satisfacción del cliente

Según (Dutka, 2000 pág. 15) “la búsqueda de la satisfacción del cliente es uno de los aspectos más importantes del empresa, indica que los clientes satisfechos ofrecen a la empresa la promesa de un aumento en los beneficios y reducción de los costos operativos. Es necesario que la promesa se concrete, pues en el ambiente de los negocios de existe en los últimos tiempos una tendencia a obtener el efecto contrario. El aumento de la competencia general y del consumo, y la reducción de las ganancias representan un desafío para el rendimiento financiero y las prioridades de las corporaciones.

Hoy en día los consumidores son muy exigentes con respecto a la calidad de los productos y servicios. También se ha deteriorado, de manera significativa en las últimas décadas, la imagen de la comunidad empresaria ante el público en general”.

(Kotler, y otros, 2000 pág. 10) afirma que “la satisfacción del cliente es el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas”.

(Thompson, 2006 pág. 1) indica que en la actualidad, “lograr la plena "satisfacción del cliente" es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener «satisfecho a cada cliente» ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos, etc...) de las empresas exitosas.

Por ese motivo, resulta de vital importancia que tanto mercadólogos, como todas las personas que trabajan en una empresa u organización, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para que de esa manera, estén mejor capacitadas para coadyuvar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la satisfacción del cliente”.

2.4.4.7. Beneficios de Lograr la Satisfacción del Cliente

Según (Thompson, 2006 pág. 1) “si bien, existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente:

- **Primer Beneficio:** El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.
- **Segundo Beneficio:** El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.
- **Tercer Beneficio:** El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

En síntesis, toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios:

- La lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas),
- difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes) y

- una determinada participación en el mercado.

2.4.4.8. Fórmula para Determinar el Nivel de Satisfacción del Cliente

Para darle una aplicación práctica a todo lo visto anteriormente, se puede utilizar la siguiente fórmula:

Rendimiento Percibido - Expectativas = Nivel de Satisfacción

Para aplicarla, se necesita primero obtener mediante una investigación de mercado:

- El rendimiento percibido y
- Las expectativas que tenía el cliente antes de la compra”.

2.4.4.9. Elementos que Conforman la Satisfacción del Cliente

Como se vio en la anterior definición, la satisfacción del cliente está conformada por tres elementos:

El Rendimiento Percibido

Según (Crecenegocios.com, 2011) “un producto podría no ser realmente de buena calidad, pero si la percepción del valor o del desempeño que un cliente tiene del producto es de las mejores, entonces para dicho cliente sí será un producto de buena calidad. En el caso de la percepción del valor o desempeño que un cliente podría tener de un producto, ésta podría estar basada en sus necesidades, sus preferencias, sus gustos, su estado de ánimo, las opiniones que reciba de otras personas, etc.”.

(Vavra, 2003 pág. 26) Indica que “el enfoque basado en la perspectiva del cliente y considera que un producto es satisfactorio si cumple con las especificaciones con las que fue elaborado (si estas especificaciones reconocen la totalidad de las

especificaciones del cliente. Se puede decir entonces que la expectativa implica igualmente la segunda forma de satisfacción”.

De acuerdo a (Thompson, 2006 pág. 2) “se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el "resultado" que el cliente "percibe" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió.

El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.

Dada su complejidad, el "rendimiento percibido" puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el "cliente”.

2.4.4.10. Las Expectativas

Con respecto al enfoque de las expectativas (Vavra, 2003 pág. 26) afirma que “Esta perspectiva considera que un producto es satisfactorio si cumple con las expectativas de los clientes. En este caso, el problema radica en conocer los constantes cambios que se producen en las expectativas de los clientes”.

(Crecenegocios.com, 2011) indica que “la satisfacción del cliente no depende solo del producto sino también de las expectativas, si las expectativas de un cliente no son muy altas, entonces un producto de una calidad regular, podría ser suficiente para lograr su plena satisfacción. Éstas podrían estar basadas en lo ofrecido o prometido por la

empresa, sus experiencias con compras similares, los productos o servicios de la competencia, las opiniones de otras personas, etc.

De ahí que una forma de ir más allá de la satisfacción del cliente y llegar a complacerlo, es ofreciéndole menos de lo que podríamos darle (aunque no menos que lo ofrecido por la competencia), y luego darle más de lo ofrecido (superando así sus expectativas)”.

Según (Thompson, 2006 págs. 2-3) “las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:

- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- Experiencias de compras anteriores.
- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión (p.ej.: artistas).
- Promesas que ofrecen los competidores.

En la parte que depende de la empresa, ésta debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Por ejemplo, si las expectativas son demasiado bajas no se atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes se sentirán decepcionados luego de la compra.

Un detalle muy interesante sobre este punto es que la disminución en los índices de satisfacción del cliente no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente situación que es atribuible a las actividades de mercadotecnia (en especial, de la publicidad y las ventas personales).

En todo caso, es de vital importancia monitorear "regularmente" las "expectativas" de los clientes para determinar lo siguiente:

- Si están dentro de lo que la empresa puede proporcionarles.
- Si están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia.
- Si coinciden con lo que el cliente promedio espera, para animarse a comprar”.

2.4.4.11. Satisfacción

“Siendo la satisfacción del cliente un factor determinante para el éxito de toda empresa, es necesario medirla constantemente para saber si se la está logrando o si es necesario mejorar nuestros productos o servicios. Para ello es posible utilizar medios que permitan y animen a los clientes a que hagan llegar sus quejas o reclamos, por ejemplo, un buzón de quejas o sugerencias, un número gratuito para reclamos, o una sección de sugerencias en una página web.

Aunque teniendo en cuenta que la gran mayoría de clientes insatisfechos no suelen comunicar sus quejas o reclamos sino que simplemente dejan de comprar y terminan por pasarse a la competencia, se hace necesario contar con otras herramientas o métodos.

Estas herramientas o métodos podrían estar conformadas por entrevistas informales que se les haga a los clientes en donde casualmente se les pida su opinión sobre el producto que ha comprado o servicio que ha recibido. Por llamadas telefónicas en donde se les pregunte cómo les está yendo con el producto adquirido, por ejemplo, una semana luego de haberse realizado la compra.

O por pequeñas encuestas que se realice periódicamente en donde, por ejemplo, se les pida clasificar del uno al cinco el nivel de satisfacción que han tenido sobre diversos aspectos del producto o servicio, por ejemplo, sobre la calidad del producto, la atención, la higiene del local, etc.” esto afirma (Crecenegocios.com, 2011).

Según (Vavra, 2003 pág. 25) “la satisfacción del cliente se define como el grado que experimenta el cliente después de haber consumido un determinado producto servicio. La satisfacción es una respuesta emocional del cliente ante su evaluación de la discrepancia percibida, entre su experiencia previa / expectativas del producto y organización y el verdadero rendimiento experimentado una vez establecido el contacto con nuestra organización, una vez que ha probado el producto. La satisfacción de los clientes influirá en las futuras relaciones con la organización”.

(Thompson, 2006 págs. 2-3) indica con respecto al nivel de satisfacción que “luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

- Insatisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- Satisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- Complacencia: Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Dependiendo el nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo: Un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional)”.

2.5. HIPÓTESIS

H₀ El buen manejo de la cadena de suministro no permitirá incrementar el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa “MEGAPROFER”.

H₁ El buen manejo de la cadena de suministro permitirá incrementar el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa “MEGAPROFER”.

2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

Variable independiente

X= Variable Cualitativa Cadena de suministro

Variable dependiente

Y= Variable Cuantitativa Satisfacción del cliente

CAPITULO III METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo al paradigma critico - positivista, seleccionado en la fundamentación filosófica. La ejecución de la presente investigación está inmersa en el enfoque cualitativo, y pretende involucrarse con la empresa, mediante la utilización de las herramientas de investigación como son: la observación, la encuesta, la entrevista y el análisis los mismos que nos ayudarán a indagar el problema en estudio, así como también para comprenderlo y conocer la perspectiva desde su origen, de esta manera buscar alternativas y así generar una solución mediante el manejo adecuado de la cadena de suministro lo cual permitirá que los clientes tengan un mayor nivel de satisfacción.

3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

La modalidad investigativa que se puso en práctica en el presente proyecto es la de investigación de campo y bibliográfica, ya que el proyecto requiere que el investigador este en contacto con la realidad del problema es decir debe estar en contacto con los hechos que se producen en ese entorno y la investigación mediante los libros. Además que una de sus técnicas es la de recolección de datos.

3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1. Investigación Correlacional

Este tipo de investigación nos ayuda a establecer las relaciones entre la variable independiente y la dependiente, es decir determinar la correlación entre las dos variables.

El objetivo primordial es medir el grado de relación que exista entre las variables, es decir nos ayuda a identificar la incidencia que tiene el incorrecto manejo de la cadena de suministro, así como también nos permite identificar los lineamientos más apropiados para aplicar en la búsqueda de una solución al problema objeto de estudio.

3.3.2. Investigación Explicativa

Esta es una investigación correlacional y explicativa ya que detalla las características más importantes del problema en estudio y en lo que respecta a su origen y desarrollo, además que esta nos ayuda descubrir las relación entre las variables de investigación de campo en su totalidad, misma que fue realizada mediante la observación directa en el lugar de los hechos y sustentada de información textual extraída de varias fuentes.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

La presente investigación se realizar a las siguientes personas:

Tabla 1 . Población a Investigar

NUMERO	PERSONAS
1	Gerente
120	Cientes Externos Principales
71	Cientes Internos Principales

Fuente: Megaprofer

Elaborado por: Salazar Pamela

En la presente investigación tenemos una población de 120, pero tomaremos en cuenta únicamente la muestra determinada de la siguiente manera:

Tamaño de la muestra de Clientes Externos Principales

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

Simbología.

N= población

E= error máximo

$$n = \frac{120}{0,05^2(120 - 1) + 1}$$

$$n = 92,48 \approx 92$$

Tamaño de la muestra de Clientes Internos

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

$$n = \frac{71}{0,05^2(71 - 1) + 1} = 60$$

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

3.5.1. Variable independiente: Cadena de suministros

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS O PREGUNTAS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Una cadena de suministro es una red de instalaciones y medios de distribución que tiene por función la obtención de materiales, transformación de dichos materiales en productos intermedios y productos terminados y distribución de estos productos terminados a los consumidores. Una cadena de suministro consta de tres partes: el suministro, la fabricación y la distribución.	Suministro	Compras	¿Con qué frecuencia realiza sus compras en MEGAPROFER? Semanal __ Quincenal __ Mensual __ Otro __	Encuesta A los clientes
	Distribución	Just in time	¿Sus pedidos son atendidos justo a tiempo? Siempre__ Con frecuencia__ Rara vez__ Nunca__	
		Canales de distribución	Según su percepción, usted considera que la empresa se encuentra Bien abastecida __ Poco abastecida __ Nada abastecida __ Según su opinión califique la ubicación del punto de venta con una escala del 1 al 5: (considere 1 como la calificación más baja y 5 como la calificación más alta) __	

Fuente: Propia

Elaborado por: Salazar Pamela

3.5.2. Variable dependiente: Satisfacción del cliente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS O PREGUNTAS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
La satisfacción del cliente es el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.	<p>Rendimiento percibido</p> <p>Expectativas</p> <p>Satisfacción</p>	<p>Desempeño del producto:</p> <p>Necesidades</p> <p>Gustos y preferencias</p> <p>Estado de ánimo</p> <p>Referencias personales</p> <p>Promesa de la empresa</p> <p>Experiencias de compras anteriores</p> <p>Promesas de los competidores</p> <p>Rendimiento percibido - Expectativas</p>	<p>Usted califica el desempeño del producto de acuerdo a:</p> <p>Sus necesidades __</p> <p>Sus gustos y preferencias __</p> <p>Su estado de ánimo __</p> <p>Las referencias personales __</p> <p>Sus expectativas con respecto a lo que la competencia que la empresa le ofrece son:</p> <p>Elevadas__ Moderadas__</p> <p>Bajas__</p> <p>¿Cómo se siente usted con el producto adquirido en MEGAPREFER?</p> <p>Satisfecho __</p> <p>Insatisfecho __</p>	<p>Encuesta a los clientes</p>

Fuente: Propia

Elaborado por: Salazar Pamela

3.6. PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la ejecución de la presente investigación se utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos para la recolección de la información:

Tabla 2 . Plan de Recolección de Información

Tipos de información	Técnicas de investigación	Instrumento de recolección de información
1. Información secundaria	1.1 Lectura Científica	1.1.1 Libros, tesis de grado, Páginas Web
2. Información primaria	2.1 Encuesta	2.2.1 Cuestionario
	2.2 Entrevista	2.2.2 Guía de entrevista

Fuente: Propia

Elaborado por: Salazar Pamela

3.7. RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS

La información se recolectara mediante la aplicación de la encuesta y la entrevista. Se procederá a enumerar cada una de las preguntas del o los cuestionarios aplicados a los clientes externos, y la guía de entrevista para realizarle al Gerente de la empresa MEGAPROFER, obteniendo información real y ando una solución adecuada al problema.

3.7.1. Codificación de información

Para poder tener una buena codificación se procederá a enumerar cada una de las preguntas del o los cuestionarios aplicados a los clientes externos de la empresa, para que de esta manera se facilite el proceso de tabulación.

En el procesamiento y análisis de la información se procederá a realizar y analizar toda la información, verificando que las encuestas realizadas estén debidamente llenadas, es decir, que las preguntas estén contestadas en un orden coherente que sea de fácil entendimiento.

3.7.2. Tabulación de la Información

Para proceder a realizar la tabulación de datos se procederá a realizar a través del programa EXCEL lo que nos permitirá verificar las respuestas e interpretación de mejor manera los resultados de la investigación.

3.7.3. Graficar

Para esta presentación se utilizará gráficos de barra o pastel.

3.7.4. Analizar

Para proceder analizar los datos se realizará por medio de medidas de dispersión como, La medida aritmética, porcentajes ya que presentan menor dificultad en su realizar y mayor disposición al momento de interpretar los resultados que proyectan.

3.7.5. Interpretación

La interpretación de los resultados bajo una síntesis de los mismos para poder hallar toda la información necesaria para dar la posible solución al problema objeto en estudio,

se aplicará el CHI CUADRADO, para verificar la hipótesis presentada en la investigación y demostrar la relación entre variables.

El método estadístico a emplearse para la verificación de la hipótesis es el estimado Z y el CHI^2 ya que las variables son cualitativas y cuantitativas.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DEL ASPECTO CUANTITATIVO

4.2. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

ENCUESTA CLIENTES EXTERNOS

Pregunta 1

¿MEGAPROFER cumple con el plazo de entrega prometido?

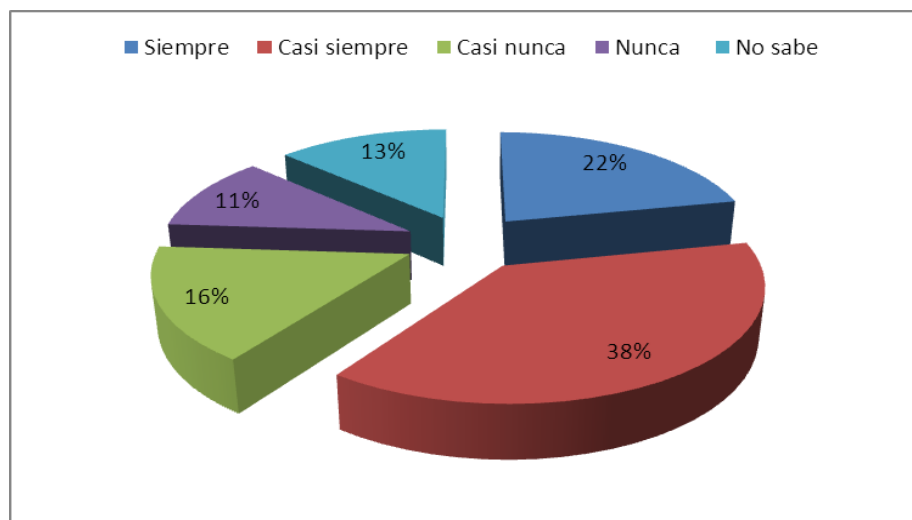
Tabla 3 . Cumplimiento con el plazo de entrega prometido

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	20	21.74%
Casi siempre	35	38.04%
Casi nunca	15	16.30%
Nunca	10	10.87%
No sabe	12	13.04%
Total	92	100.00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

Gráfico 5. Cumplimiento con el plazo de entrega prometido



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

ANÁLISIS

Según el criterio manifestado por los clientes externos de Megaprofer, la entrega de sus pedidos es siempre a tiempo representado ello el 21.74%, por otro lado la entrega de la mercadería es casi siempre puntual con el 38.04%, mientras que casi nunca es oportuna la de la mercadería con el 16.30%, nunca 10.87% y no sabe 13.04%.

INTERPRETACIÓN

Para los clientes externos el cumplimiento a tiempo en la entrega de la mercadería por parte de Megaprofer tiene gran importancia, puesto que permite mantener stock de productos adecuados, es por ello que los clientes catalogan el plazo de entrega de los pedidos de manera positiva con una aceptación del 59.78%.

Pregunta 2

¿MEGAPROFER es más rápido en el suministro de los pedidos que la competencia?

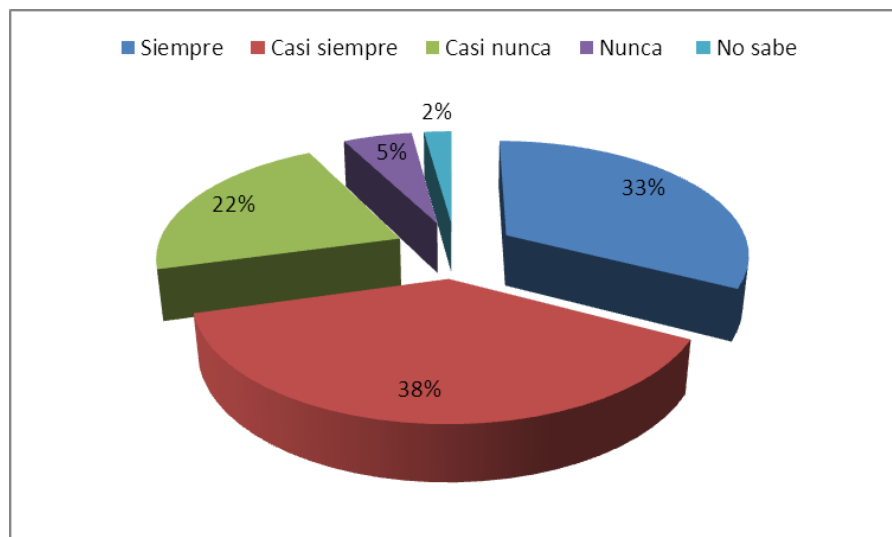
Tabla 4. Rapidez en el suministro de los pedidos respecto a la competencia

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	30	32.61%
Casi siempre	35	38.04%
Casi nunca	20	21.74%
Nunca	5	5.43%
No sabe	2	2.17%
Total	92	100.00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

Gráfico 6. Rapidez en el suministro de los pedidos respecto a la competencia



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

ANÁLISIS

Según la encuesta realizada a los clientes de Megaprofer se determinó, que estos consideran que la empresa Casi Siempre es más rápida que la competencia representando ello el 38.04%, Siempre es más rápida que la competencia en un 32.61%.

INTERPRETACIÓN

La empresa Megaprofer presenta una ventaja competitiva en la rapidez de entrega de los pedidos respecto a su competencia, lo que ha permitido que los clientes consideren este factor como una característica para fortalecer los vínculos comerciales con la misma.

Pregunta 3.

¿Los servicios de entrega de los pedidos de MEGAPROFER son los adecuados?

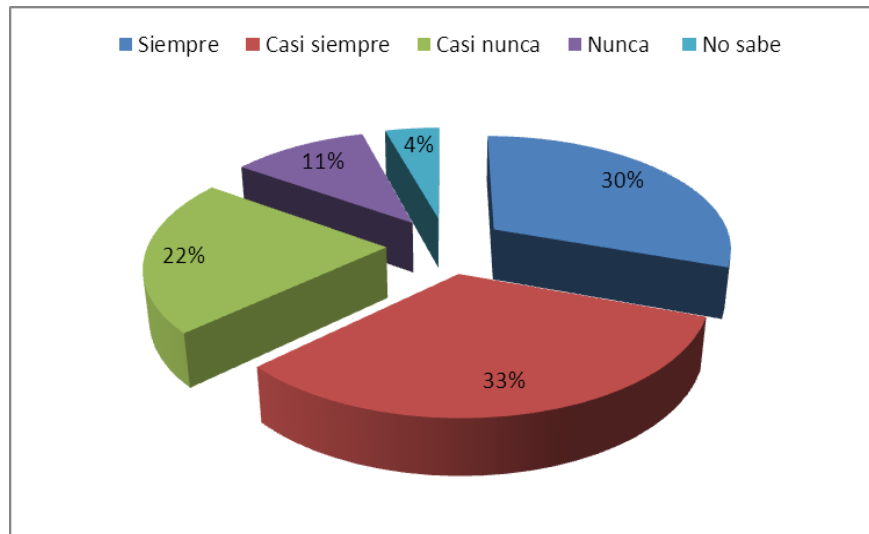
Tabla 5. Servicios de entrega de los pedidos son adecuados

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	28	30.43%
Casi siempre	30	32.61%
Casi nunca	20	21.74%
Nunca	10	10.87%
No sabe	4	4.35%
Total	92	100.00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

Gráfico 7. Servicios de entrega de los pedidos son adecuados



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

ANÁLISIS

Los servicios de entrega deben ser ágiles y eficientes, puesto que de ello depende el abastecimiento a tiempo a los clientes de Megaprofer, lo que convierte a esta característica en un tema para el análisis, siendo así consideran que Casi Siempre el 32.61% son los servicios adecuados, seguido de un 30% que manifiesta que Siempre son adecuados.

INTERPRETACIÓN

Los pedidos enviados por Megaprofer presentan un desajuste entre el pedido realizado y el recibido por el cliente de 36.96%, representado ello que existe un problema en la administración de los inventarios y la demanda existente de los productos de la empresa.

Pregunta 4.

¿MEGAPROFER maneja correctamente su cadena de suministros?

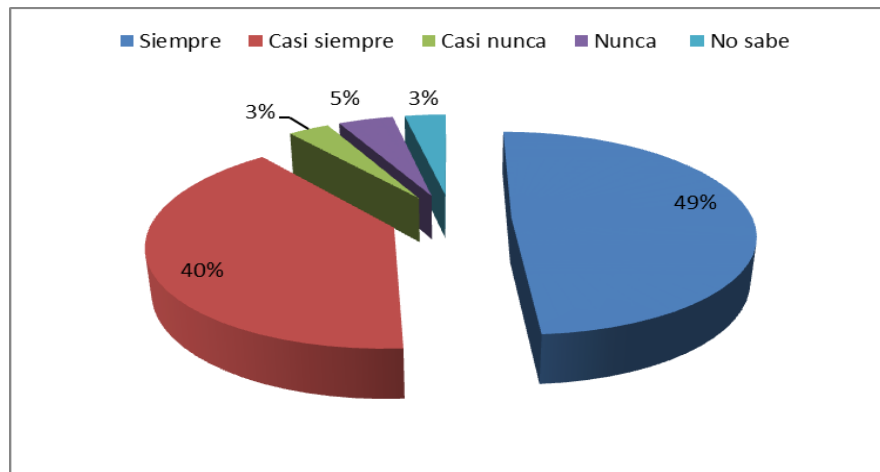
Tabla 6. Manejo adecuado de la cadena de suministros

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	45	48,91%
Casi siempre	37	40,22%
Casi nunca	3	3,26%
Nunca	4	4,35%
No sabe	3	3,26%
Total	92	100,00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

Gráfico 8. Manejo adecuado de la cadena de suministros



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

ANÁLISIS

La gestión o manejo de la cadena de suministros que básicamente implica la recepción de pedidos, procesamiento, facturación y despacho de los mismos, fue evaluada por los clientes externos quienes creen que Siempre es manejada correctamente representando el 48.91%, mientras que el 40.22% opina que Casi Siempre es correctamente gestionada, dándosele una calificación positiva a este proceso de la empresa.

INTERPRETACIÓN

La cadena de suministros al momento presenta una buena calificación por parte de los clientes externos, sin embargo queda mucho por hacer para alcanzar los niveles deseados de excelencia, eficacia y eficiencia, por lo tanto Megaprofer deber realizar una evaluación de los distintos componentes de la cadena de suministros para mejorarla.

Pregunta 5.

¿MEGAPROFER comunica constantemente a sus clientes la variación de los precios de sus productos?

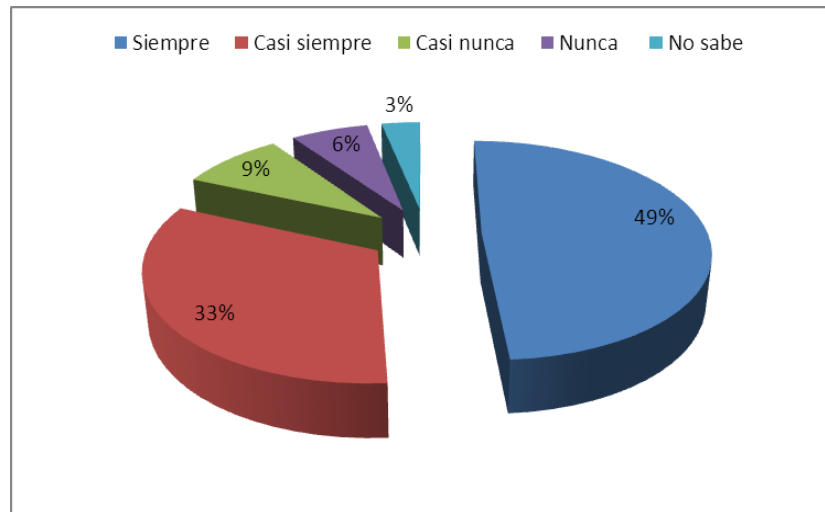
Tabla 7. Comunicación en la variación de los precios

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	45	48.91%
Casi siempre	30	32.61%
Casi nunca	8	8.70%
Nunca	6	6.52%
No sabe	3	3.26%
Total	92	100.00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

Gráfico 9. Comunicación en la variación de los precios



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

ANÁLISIS

Las políticas de comercialización de Megaprofer, en lo referente a los precios son comunicadas constantemente, lo que ha permitido que los clientes fortalezcan los vínculos comerciales con la organización, dicho ámbito es apreciado por los clientes de manera positiva, puesto que Siempre se comunican la variación de los precios siendo la aprobación a este factor el 49%, seguido de Casi Siempre se comunica con el 33%.

INTERPRETACIÓN

Los canales de comunicación de Megaprofer respecto a la política de precios de los productos que manejan se consideran que están en un punto adecuado, sin embargo es necesario mejorar para alcanzar los niveles esperados.

Pregunta 6.

¿MEGAPROFER avisa rápidamente si existen retrasos en los envíos de los productos?

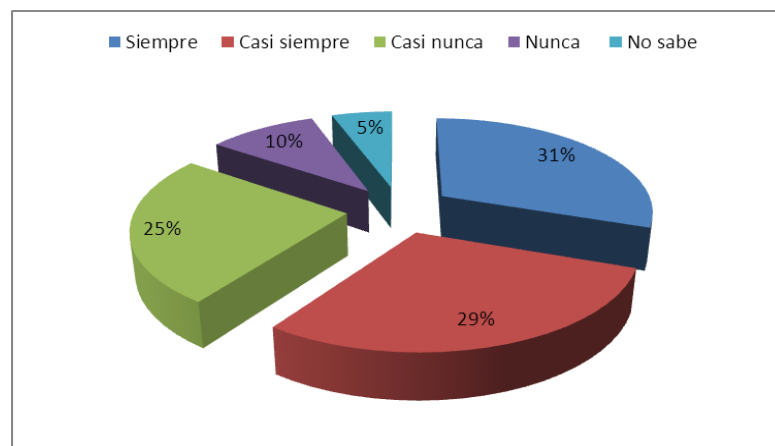
Tabla 8. Comunicación Rápida a los clientes de retrasos en los envíos de los productos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	28	30.43%
Casi siempre	27	29.35%
Casi nunca	23	25.00%
Nunca	9	9.78%
No sabe	5	5.43%
Total	92	100.00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

Gráfico 10. Comunicación Rápida a los clientes de retrasos en los envíos de los productos



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

ANÁLISIS

Megaprofer, según la percepción de sus clientes externos comunica rápidamente si existen retrasos en los envíos de los productos, para que con ello se puedan tomar las previsiones necesarias respecto al stock de productos, Siempre se comunica rápidamente en el 31%, Casi Siempre en el 29% de los casos.

INTERPRETACIÓN

En términos generales la empresa comunica a la mayor parte de sus clientes cuando existen retrasos, sin embargo en existe un grupo importante de clientes que se encuentran inconformes con la falta de comunicación en este sentido.

Pregunta 7.

¿La empresa tiene disponibilidad de información acerca del estado de los pedidos?

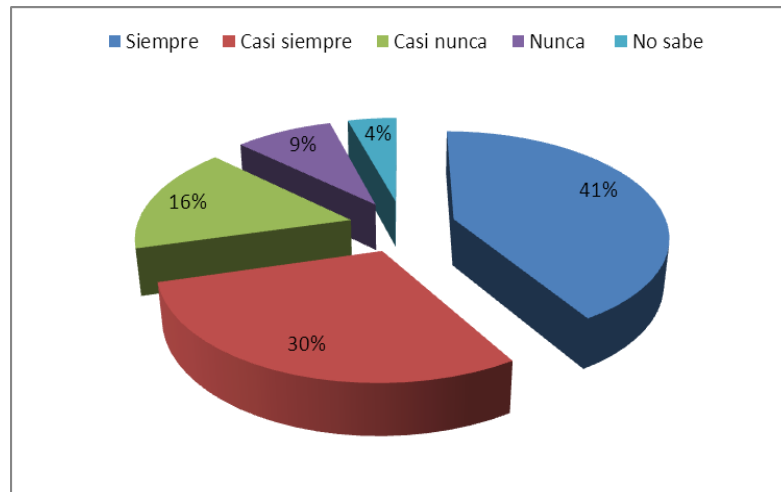
Tabla 9. Disponibilidad de información sobre el estado de los pedidos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	38	41.30%
Casi siempre	27	29.35%
Casi nunca	15	16.30%
Nunca	8	8.70%
No sabe	4	4.35%
Total	92	100.00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

Gráfico 11. Disponibilidad de información sobre el estado de los pedidos



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

ANÁLISIS

Cuando existen retrasos en los pedidos que deben ser receptados por los clientes externos, se genera una situación de incertidumbre que despejada mediante la capacidad que tienen los clientes de satisfacer este hecho mediante el acceso o disponibilidad que tenga la empresa respecto a ello, del tal manera los clientes dicen que Siempre existe disponibilidad de información en un 41% de los casos, Casi Siempre hay información disponible en el 30% de las ocasiones.

INTERPRETACIÓN

La disponibilidad de información acerca de la situación de los pedidos, es importante para los clientes ya que ello les permite establecer reajustes en sus planes, en el caso particular de Megaprofer la información está disponible en el mayoría de los casos.

Pregunta 8.

¿MEGAPROFER presenta errores en la facturación de los pedidos?

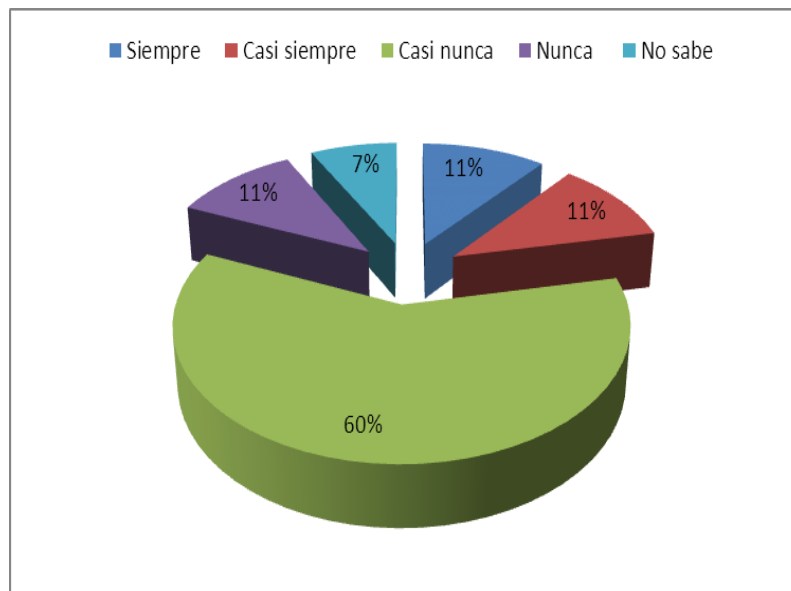
Tabla 10. Presencia de errores en la facturación de los pedidos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	10.87%
Casi siempre	10	10.87%
Casi nunca	55	59.78%
Nunca	10	10.87%
No sabe	7	7.61%
Total	92	100.00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

Gráfico 12. Presencia de errores en la facturación de los pedidos



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

ANÁLISIS

La presencia de errores en la facturación de los pedidos según la experiencia manifestada por los clientes externos presenta casi nunca un 60%, mientras que siempre, casi siempre y nunca muestran 11% respectivamente, finalmente solamente el 7% de los encuestados no lo saben.

INTERPRETACIÓN

La presencia de errores en la facturación es aparentemente recurrente puesto que el 21.74% (Suma entre Siempre y Casi Siempre) de los clientes externos manifiesta haber detectado facturas con errores, este tipo de problemas en el proceso de facturación demuestra que existen un nivel de riesgo en el control interno de la empresa.

Pregunta 9.

¿MEGAPROFER tiene precisión en el suministro del producto correcto?

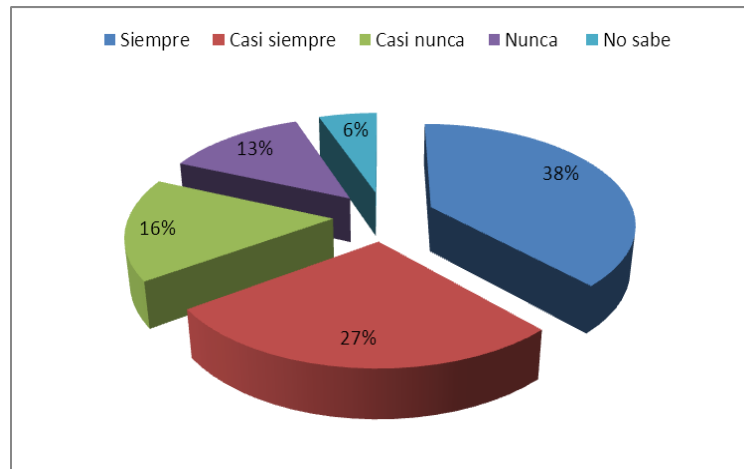
Tabla 11. Precisión en el suministro del producto correcto

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	35	38.04%
Casi siempre	25	27.17%
Casi nunca	15	16.30%
Nunca	12	13.04%
No sabe	5	5.43%
Total	92	100.00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

Gráfico 13. Precisión en el suministro del producto correcto



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

ANÁLISIS

La precisión en el suministro del producto hace referencia a que las cantidades y el producto enviado al cliente corresponden exactamente el pedido realizado, frente esta situación el 38% de los clientes externos responde que el producto enviado Siempre es correcto, mientras que Casi Siempre el 27%.

INTERPRETACIÓN

La precisión en el envío del producto correcto, beneficia tanto a Megaprofer puesto que aspectos como la rotación de inventarios va a ser adecuada y así se evitan re procesos contables y de stock de productos, mientras que el cliente se ve beneficiado por que le permite agilizar sus procesos internos y reducir gastos de distribución, en este sentido Megaprofer alcanza una buena calificación aunque queda mucho por hacer.

Pregunta 10.

¿MEGAPROFER tiene rapidez de respuesta para tomar acciones correctoras respecto a las quejas recibidas?

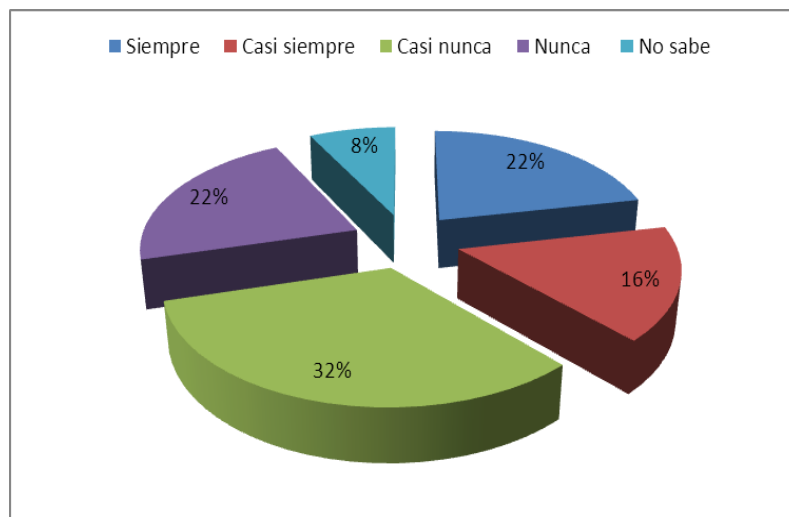
Tabla 12. Rapidez de respuesta para tomar acciones correctoras frente a las quejas recibidas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	20	21.74%
Casi siempre	15	16.30%
Casi nunca	30	32.61%
Nunca	20	21.74%
No sabe	7	7.61%
Total	92	100.00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

Gráfico 14. Rapidez de respuesta para tomar acciones correctoras frente a las quejas recibidas



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

ANÁLISIS

La capacidad de respuesta frente a las quejas de los clientes externos es negativa, puesto que Casi Nunca la empresa da respuesta rápida a las mismas significando ello el 32.61%, Nunca 21.74%, Siempre dan respuesta rápida a una queja esto representa el 21.74%, Casi Siempre 16.30% y el 7.61% dice No sabe acerca de la capacidad de respuesta de la empresa frente a la queja de sus clientes.

INTERPRETACIÓN

La reducción de las quejas respecto al servicio que una empresa brinda, es una preocupación latente en cualquier organización y este el caso de Megaprofer quien al parecer no presta mucha atención a este aspecto que reduce el nivel satisfacción del cliente.

Pregunta 11.

¿Se siente Usted satisfecho con la atención que le brinda MEGAPROFER?

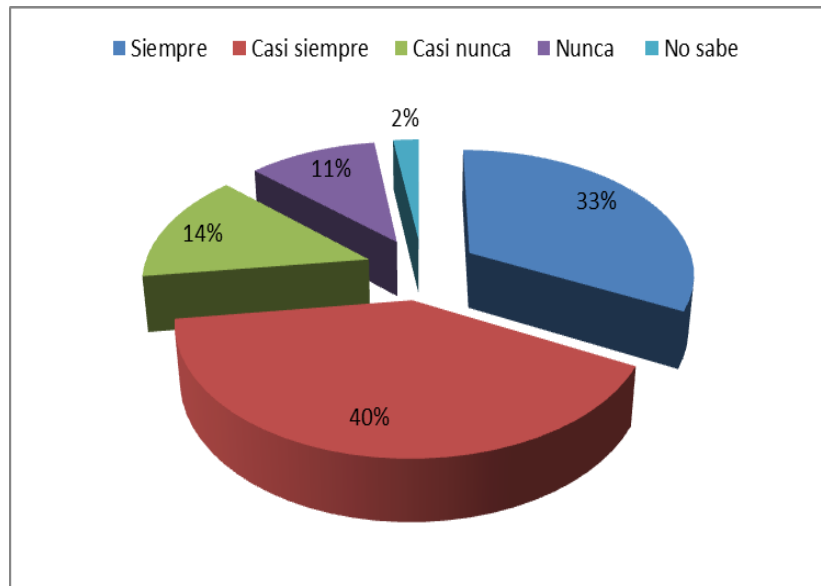
Tabla 13. Satisfacción de los clientes con la atención de Megaprofer

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	30	32,61%
Casi siempre	37	40,22%
Casi nunca	13	14,13%
Nunca	10	10,87%
No sabe	2	2,17%
Total	92	100,00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

Gráfico 15. Satisfacción de los clientes con la atención de Megaprofer



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

ANÁLISIS

Los clientes presentan niveles de satisfacción, quienes actualmente catalogan esta competencia como positiva ya que bordea el 73%, siendo la suma del 33% de los clientes que dicen Siempre sentirse satisfechos y el 40% de los mismos Casi Siempre.

INTERPRETACIÓN

La satisfacción de los clientes de Megaprofer no ha alcanzado el nivel máximo esperado, por ello ha sido importante mediante esta investigación determinar algunas aristas que permitan el mejoramiento del nivel satisfacción percibido por los clientes externos.

ENCUESTA DE CLIENTES INTERNOS

Pregunta 1.

¿Aplica Usted los procedimientos de la cadena de suministros que maneja MEGAPROFER?

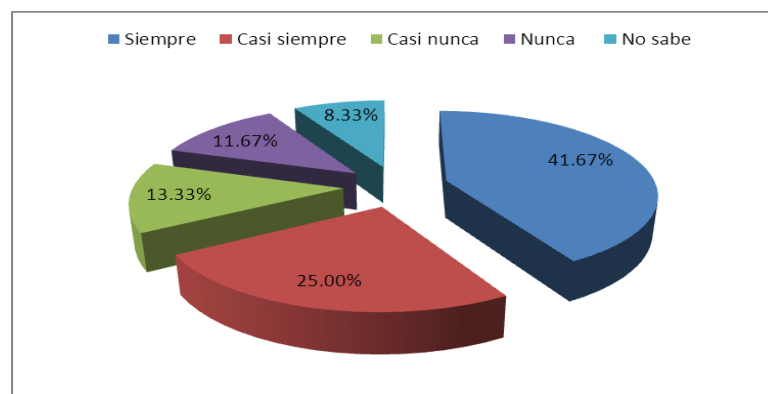
Tabla 14. Aplicación de los procedimientos de la cadena de suministros de Megaprofer

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	25	41.67%
Casi siempre	15	25.00%
Casi nunca	8	13.33%
Nunca	7	11.67%
No sabe	5	8.33%
Total	60	100.00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

Gráfico 16. Aplicación de los procedimientos de la cadena de suministros de Megaprofer



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

ANÁLISIS

Los clientes internos es decir los trabajadores y empleados de Megaprofer manifiestan que respecto a la aplicación de los procedimientos de la cadena de suministros, estos dicen que Siempre los ejecutan siendo ello el 41.67%, seguido de un 25% que Casi Siempre, Casi Nunca un 13.33%, Nunca un 11.67% y No Sabe 8.33%.

INTERPRETACIÓN

Los resultados expresan que un grupo determinado de clientes internos no aplican los procedimientos de la cadena de suministro que tiene implantada Megaprofer, lo que aparentemente contribuye la existencia de procesos inadecuados dentro de la empresa, que afecta el logro de los objetivos de satisfacción de los clientes externos.

Pregunta 2.

¿Se aplican en MEGAPROFER políticas para la administración de inventarios?

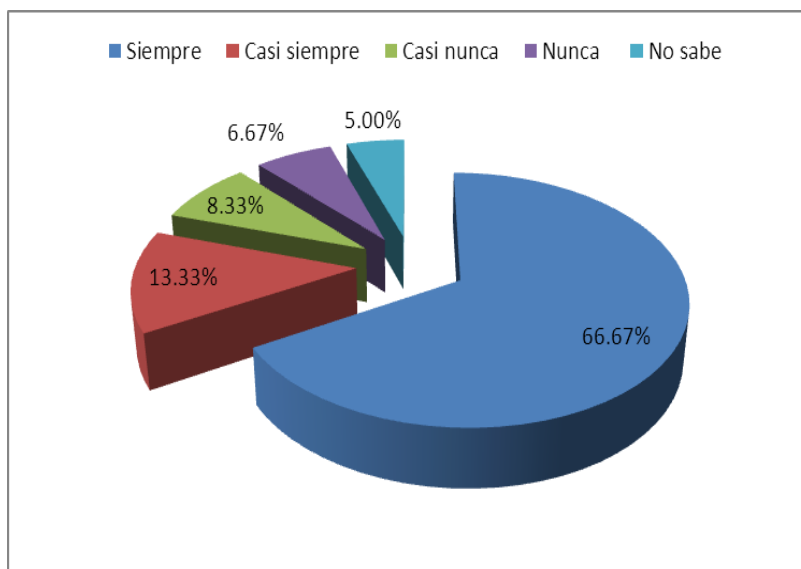
Tabla 15. Aplicación de políticas para la administración de inventarios

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	40	66.67%
Casi siempre	8	13.33%
Casi nunca	5	8.33%
Nunca	4	6.67%
No sabe	3	5.00%
Total	60	100.00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

Gráfico 17. Aplicación de políticas para la administración de inventarios



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

ANÁLISIS

Los inventarios dentro de una empresa tiene un papel importante puesto que su rotación y gestión reflejan el estado de la empresa, es así que Megaprofer, ha implantado políticas de administración de inventarios, que los clientes internos en un 66.67% de los casos las aplican, seguido de un 13.33% que dice que Casi Siempre.

INTERPRETACIÓN

La inaplicación de las políticas de inventarios dentro de Megaprofer representa el 15%, un valor que indica un nivel de riesgo en la administración de los stock de bodegas, ello podría significar pérdidas de productos, y errores el proceso de ingreso y salida de productos y facturación de los mismos.

Pregunta 3.

¿Se analiza el comportamiento de la demanda para realizar los presupuestos de compra?

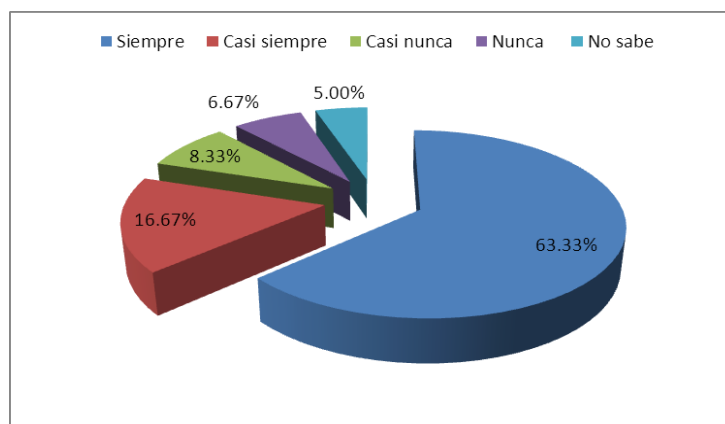
Tabla 16. Análisis del comportamiento de la demanda para los presupuestos de compras

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	38	63.33%
Casi siempre	10	16.67%
Casi nunca	5	8.33%
Nunca	4	6.67%
No sabe	3	5.00%
Total	60	100.00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

Gráfico 18. Análisis del comportamiento de la demanda para los presupuestos de compras



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

ANÁLISIS

Los clientes internos investigados dicen que Siempre se analiza el comportamiento de la demanda para realizar los presupuestos de ventas representando porcentualmente esta respuesta el 63.33%, seguida de Casi Siempre con 16.67%, Casi Nunca con el 8.33%, Nunca con el 6.67% y No Sabe 5%.

INTERPRETACIÓN

Como caracteriza a una empresa de la magnitud de Megaprofer, su nivel organizativo es adecuado para su funcionamiento, por lo cual realiza sus presupuestos de compras según la demanda existente y con ello maneja inventarios adecuados que eviten el desabastecimiento o el excesivo stock de mercadería.

Pregunta 4.

¿Con los procesos que maneja MEGAPROFER, piensa Usted que los clientes están satisfechos con el servicio brindado?

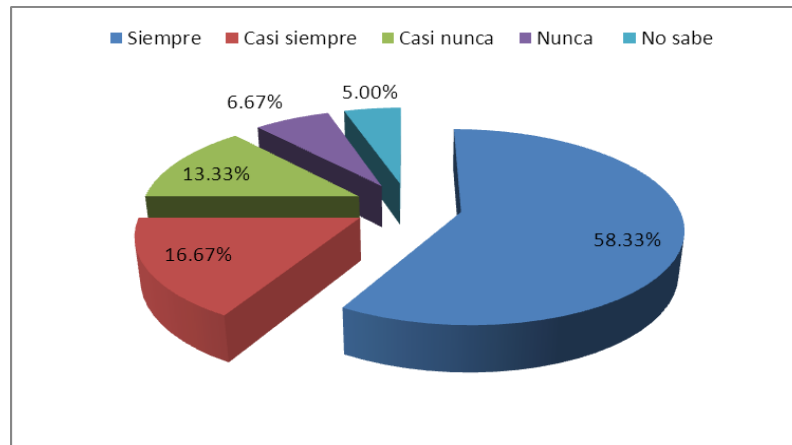
Tabla 17. Percepción de los clientes internos en relación al nivel de satisfacción de con el servicio dado a los clientes de la empresa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	35	58.33%
Casi siempre	10	16.67%
Casi nunca	8	13.33%
Nunca	4	6.67%
No sabe	3	5.00%
Total	60	100.00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

Gráfico 19. Percepción de los clientes internos en relación al nivel de satisfacción de con el servicio dado a los clientes de la empresa



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

ANÁLISIS

Los clientes internos opinan que los clientes externos en lo referente a la atención brindada por la empresa a estos, Siempre se encuentran satisfechos representándose con el 58.33% esta afirmación, Casi Siempre con el 16.67%, Casi Nunca con el 13.33%, Nunca con el 6.67% y No Sabe con el 5%.

INTERPRETACIÓN

La satisfacción del cliente externo es la meta de las empresas, ello ha impulsado que Megaprofer siga esos lineamientos y haga los esfuerzos necesarios para lograr este objetivo estratégico, sin embargo el nivel de satisfacción que creen que están generando los trabajadores con sus actividades no está por encima del 75%, diciendo ello que todavía se tiene que mejorar ciertos procesos internos.

Pregunta 5.

¿La mercadería para abastecimiento llega de acuerdo a los tiempos negociados con el proveedor?

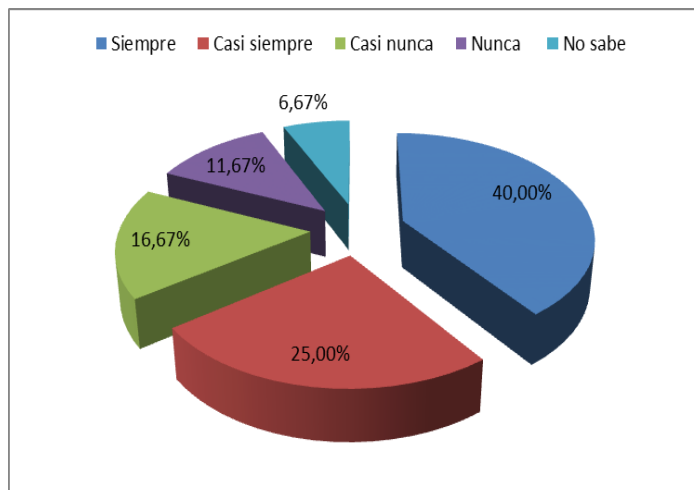
Tabla 18. Los tiempos de llegada están de acuerdo con los negocios con el proveedor

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	24	40,00%
Casi siempre	15	25,00%
Casi nunca	10	16,67%
Nunca	7	11,67%
No sabe	4	6,67%
Total	60	100,00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

Gráfico 20. Los tiempos de llegada están de acuerdo con los negocios con el proveedor



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

ANÁLISIS

Según los encuestados el abastecimiento de mercadería por parte de los proveedores, Siempre cumple con el tiempo acordado entre las partes significando ello el 40% de las coincidencias, mientras 25% manifiesta que Casi siempre se cumple con los tiempos acordados, Casi nunca con el 16.67%, Nunca con el 11.67% y No Sabe con el 6.67%.

INTERPRETACIÓN

Los tiempos acordados con los proveedores para la llegada de la mercadería no siempre coincide con lo pactado, por lo cual se hace necesario analizar mecanismos para mejorar este proceso, que permita la llegada a tiempo de los productos para mantener la rotación de los inventarios internos en ritmo que se necesita.

Pregunta 6.

¿Los proveedores cumplen con la totalidad de las cantidades de la orden de pedido?

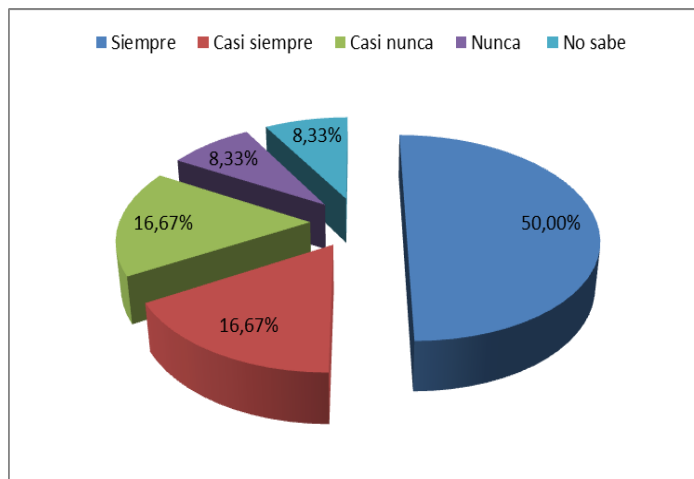
Tabla 19. Cumplimiento de los proveedores con las cantidades del pedido realizado por Megaprofer

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	30	50,00%
Casi siempre	10	16,67%
Casi nunca	10	16,67%
Nunca	5	8,33%
No sabe	5	8,33%
Total	60	100,00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

Gráfico 21. Cumplimiento de los proveedores con las cantidades del pedido realizado por Megaprofer



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

ANÁLISIS

El 50% de los encuestados opinan que Siempre los proveedores cumplen con las cantidades establecidas en la orden de pedido, mientras que 16.67% opina que Casi Siempre cumplen, el 16.67% Casi Nunca cumple con las cantidades de la orden de pedido, 8.33% Nunca y 8.33% dicen que No Saben.

INTERPRETACIÓN

De parte de Megaprofer existe inconformidad con el cumplimiento de las cantidades detalladas en las órdenes de pedido realizadas a los proveedores, en vista de que existe un porcentaje considerable de falta de coincidencia entre la cantidad pedida y la receptada, que perjudica el despacho a los clientes externos de la empresa.

Pregunta 7.

¿El embalaje que utiliza MEGAPROFER para despachar la mercadería mantiene el producto en óptimas condiciones?

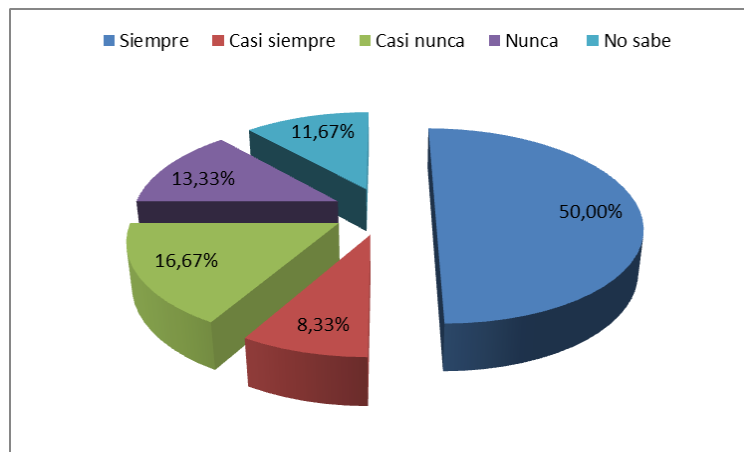
Tabla 20. El despacho de la mercadería se realiza con un embalaje adecuado

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	30	50,00%
Casi siempre	5	8,33%
Casi nunca	10	16,67%
Nunca	8	13,33%
No sabe	7	11,67%
Total	60	100,00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

Gráfico 22. El despacho de la mercadería se realiza con un embalaje adecuado



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

ANÁLISIS

Los clientes internos de Megaprofer manifiestan que el embalaje mantiene en óptimas condiciones los productos, es así que el 50% de ellos dicen que Siempre, seguido de un 16.67% que Casi Nunca, 13.33% dice que Nunca el embalaje mantiene los productos en óptimas condiciones, No Sabe el 11.67% y Casi siempre el embalaje es adecuado para conservar los productos en condiciones seguras siendo ello el 8.33%.

INTERPRETACIÓN

La empresa presenta calificaciones negativas en el proceso de embalaje de sus productos para hacerlos llegar a sus clientes, por cual se hace necesario tomar los correctivos precisos para disminuir esa debilidad, ya que ello trae consigo riesgos de deterioro de la mercadería, exposición a las inclemencias del tiempo, extravío de productos, inconformidad del cliente haciendo que el nivel de satisfacción se reduzca.

Pregunta 8.

¿El transporte contratado para la distribución de la mercadería llega en el tiempo negociado para el embarque?

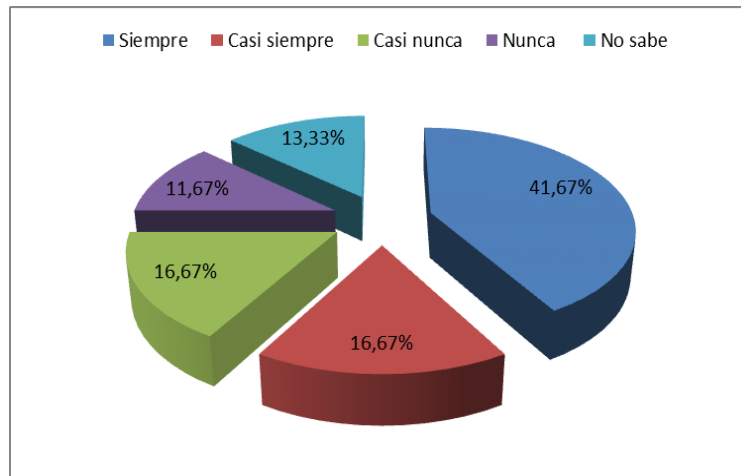
Tabla 21. La transportación cumple con el tiempo negociado en el embarque

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	25	41,67%
Casi siempre	10	16,67%
Casi nunca	10	16,67%
Nunca	7	11,67%
No sabe	8	13,33%
Total	60	100,00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

Gráfico 23. La transportación cumple con el tiempo negociado en el embarque



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

ANÁLISIS

Según los clientes internos, Siempre el transporte contratado para la distribución de la mercadería llega en el tiempo negociado para el embarque significando ello el 41.67%, Casi siempre representa el 16.67%, Casi nunca el 16.67%, Nunca llega en el tiempo negociado el 11.67% y No Sabe el 13.33%.

INTERPRETACIÓN

El transporte que la empresa utiliza para la distribución de la mercadería en la mayoría de los casos cumple con los tiempos acordados, sin embargo es evidente el retraso observado que se presenta en ocasiones, la transportación es parte de la logística empresarial, y en medio de un contexto de alto consumo de productos, expansión de las ciudades se hace imperante tener un buen servicio de transporte.

Pregunta 9.

¿El transporte contratado es el adecuado para llevar la mercadería que comercializa MEGAPROFER?

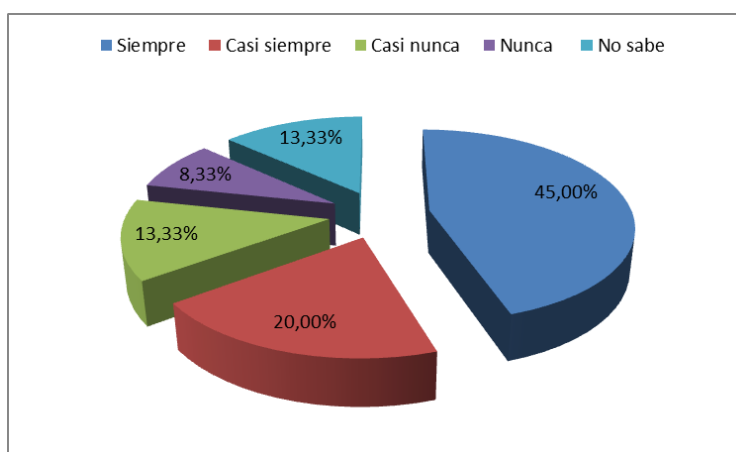
Tabla 22. El transporte contratado es adecuado para llevar la mercadería de Megaprofer

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	27	45,00%
Casi siempre	12	20,00%
Casi nunca	8	13,33%
Nunca	5	8,33%
No sabe	8	13,33%
Total	60	100,00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

Gráfico 24. El transporte contratado es adecuado para llevar la mercadería de Megaprofer



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

ANÁLISIS

Los clientes internos dicen que el transporte contratado para llevar la mercadería de Megaprofer es adecuado, Siempre en el 45%, seguido de un 20% que expresa que Casi Siempre, Casi Nunca el 13.33%, Nunca el 8.33% y el 13.33% dice No Saber o desconoce sobre el tema.

INTERPRETACIÓN

El transporte utilizado es calificado como adecuado para llevar los productos que comercializa la empresa, no obstante existen ciertas observaciones que los clientes internos han detectado para mejorar este servicio, que implicarían llegar a tiempo donde los clientes y así fortalecer los vínculos comerciales con ellos.

Pregunta 10.

¿Se respetan las normas de seguridad en la recepción de la mercadería?

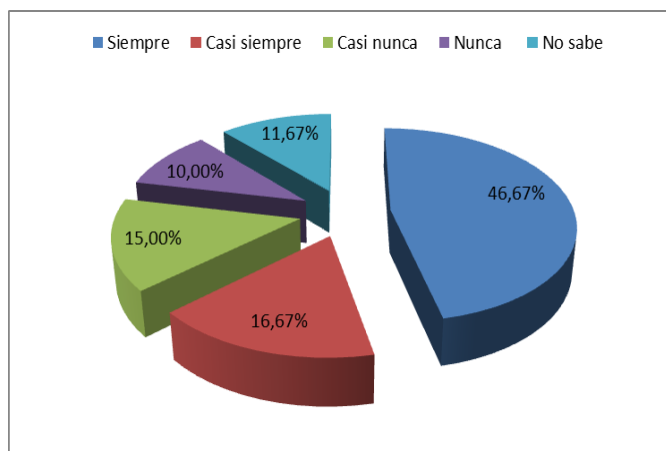
Tabla 23. Respeto a las norma de seguridad en la recepción de la mercadería

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	28	46,67%
Casi siempre	10	16,67%
Casi nunca	9	15,00%
Nunca	6	10,00%
No sabe	7	11,67%
Total	60	100,00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

Gráfico 25. Respeto a las norma de seguridad en la recepción de la mercadería



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

ANÁLISIS

Los clientes internos manifiestan que cumplen con la normas de seguridad en la recepción de la mercadería, es por ello que expresa que Siempre respetan las normas siendo ello el 46.67%, Casi Siempre respetan el 16.67%, Casi Nunca respetan las normas el 15%, Nunca respetan las normas 10% y No Sabe acerca del respeto a las normas el 11.67%.

INTERPRETACIÓN

El respeto de las normas de seguridad en la recepción de la mercadería tiene un nivel aceptable de cumplimiento, por lo tanto se determina que debe mejorarse para alcanzar los niveles deseados, puesto que con las actuales normas de seguridad impulsadas y motivadas desde las políticas estatales se convierte en imperante a pegarse a los estándares de seguridad generalmente aceptados.

Pregunta 11.

¿El perchado de la mercadería se lo realiza de acuerdo al rack al que pertenece?

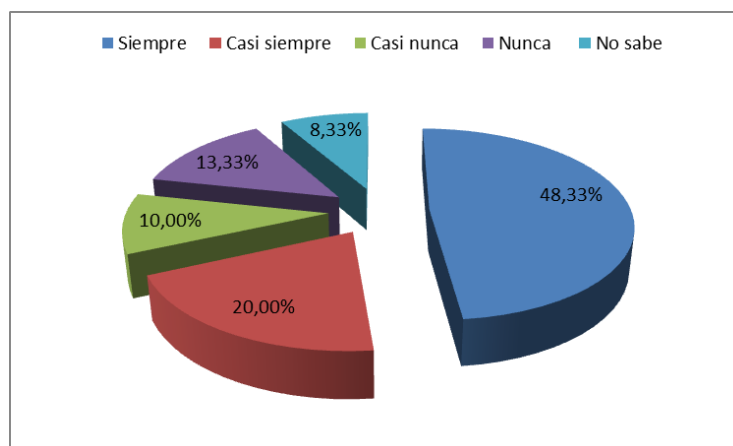
Tabla 24. El perchado de la mercadería se lo realiza de acuerdo al rack al que pertenece

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	29	48,33%
Casi siempre	12	20,00%
Casi nunca	6	10,00%
Nunca	8	13,33%
No sabe	5	8,33%
Total	60	100,00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

Gráfico 26. El perchado de la mercadería se lo realiza de acuerdo al rack al que pertenece



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

ANÁLISIS

El perchado de la mercadería según el rack al que pertenece, se realiza Siempre de esa manera haciendo que esta respuesta tenga el 48.33% entre los encuestados, Casi Siempre se realiza según el rack en el 20% de los casos, Nunca se realiza según el rack el 13.33%, Casi Nunca el 10% y No Sabe si se realiza según el rack en el 8.33%.

INTERPRETACIÓN

En el perchado de la mercadería se nota el incumplimiento de algunos clientes internos respecto a sus funciones y actividades de la empresa, por lo cual es necesario tomar correctivos desde el punto de vista de supervisión de personal, establecer normas y procesos claros para que los empleados y trabajadores puedan realizar sus actividades eficientemente sin excusas.

4.3. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

4.3.1. Hipótesis

En este Trabajo de investigación, la hipótesis planteada es la siguiente:

El buen manejo de la cadena de suministro permitirá incrementar el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa “MEGAPROFER”.

4.3.2. Planteamiento lógico de la hipótesis

Hipótesis nula (H_0)

El buen manejo de la cadena de suministro no permitirá incrementar el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa “MEGAPROFER”.

Hipótesis alternativa (H_1)

El buen manejo de la cadena de suministro permitirá incrementar el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa “MEGAPROFER”.

4.3.3. Especificaciones de la región de aceptación y rechazo

Para el proceso de la verificación de la hipótesis se utilizarán las preguntas 4 y 11 del presente Capítulo correspondientes a la encuesta de clientes externos.

Para la determinación del punto crítico, que permita aprobar o rechazar las hipótesis planteadas se consideró los siguientes datos:

$$gl = (f-1) (c-1)$$

$$gl = (2-1) (5-1)$$

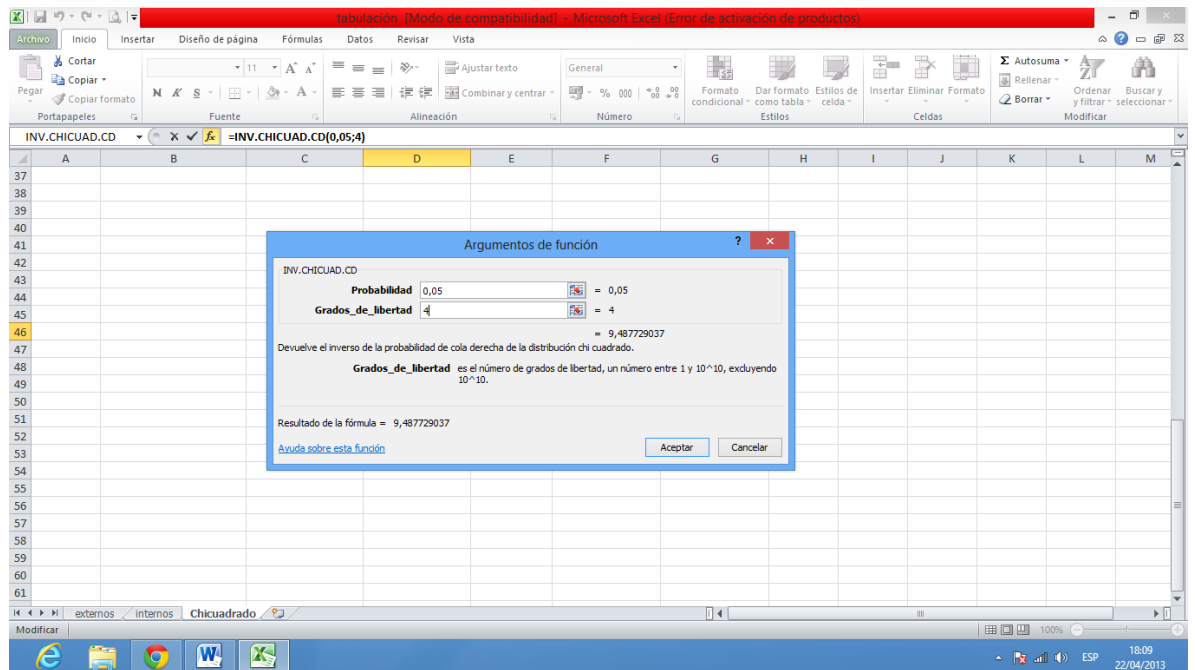
$$gl = (1) (4)$$

$$gl = 4$$

Nivel de significación: 5%

Con esta información se recurrió a la función de Excel de INV.CHICUAD.CD, en donde se ingresa el nivel de significación y los grados de libertad (ver imagen). Obteniendo que el valor de Chi Cuadrado es de 9,487729037.

Gráfico 27. Punto Crítico de Chi Cuadrado obtenido en Excel



4.3.4. Especificaciones Estadísticas

Se trata de la elaboración de un cuadro de contingencia de dos filas por cinco columnas con la aplicación de la siguiente fórmula estadística:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

X^2 = Chi cuadrado

\sum = Sumatoria

O = Frecuencias Observadas

E = Frecuencias Esperadas

4.3.5. Resultado de las Frecuencias

Para continuar con el proceso de verificación de la hipótesis fue necesario elaborar una tabla de contingencia con las preguntas 4 y 11 de la encuesta de clientes externos quedando de la siguiente manera:

Tabla 25. Frecuencias Observadas de los clientes externos.

ALTERNATIVAS	CATEGORÍAS					SUBTOTAL
	Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre	No Sabe	
4. ¿MEGAPROFER maneja correctamente su cadena de suministros?	4	3	37	45	3	92
11. ¿Se siente Usted satisfecho con la atención que le brinda MEGAPROFER?	10	13	37	30	2	92
SUBTOTAL	14	16	74	75	5	184

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

La frecuencia esperada de cada celda, se calcula mediante la siguiente fórmula aplicada a la tabla de frecuencias observadas.

$$f_e = \frac{(Total\ de\ fila)(total\ de\ columna)}{N}$$

Donde “N” es el número total de frecuencias observadas.

Para esta tesis la aplicación de la formula anterior se realiza en base a la tabla de frecuencias observadas de la siguiente manera:

$$E_{11} = \frac{14 * 92}{184} = 7$$

Al aplicar la formula anterior se obtiene la siguiente tabla de frecuencias esperadas:

Tabla 26. Frecuencias esperadas de los clientes externos

ALTERNATIVA S	CATEGORÍAS					SUBTOTAL
	Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre	No Sabe	
4. ¿MEGAPROFER maneja correctamente su cadena de suministros?	7	8	37	37,5	2,5	92
11. ¿Se siente Usted satisfecho con la atención que le brinda MEGAPROFER?	7	8	37	37,5	2,5	92
SUBTOTAL	14	16	74	75	5	184

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

Con la información de las tablas anteriores se procede a la estimación de la Chi Cuadrado de esta investigación, que a continuación se expone:

Tabla 27. Estimación de la Chi Cuadrado de los clientes externos

ALTERNATIVAS	O	E	O-E	(O-E)2	/E
Nunca	4	7	-3	9	1,29
Casi Nunca	3	8	-5	25	3,13
Casi Siempre	37	37	0	0	0,00
Siempre	45	37,5	7,5	56,25	1,50
No Sabe	3	2,5	0,5	0,25	0,10
Nunca	10	7	3	9	1,29
Casi Nunca	13	8	5	25	3,13
Casi Siempre	37	37	0	0	0,00
Siempre	30	37,5	-7,5	56,25	1,50
No Sabe	2	2,5	-0,5	0,25	0,10
TOTAL	184	184	0	181	12,02

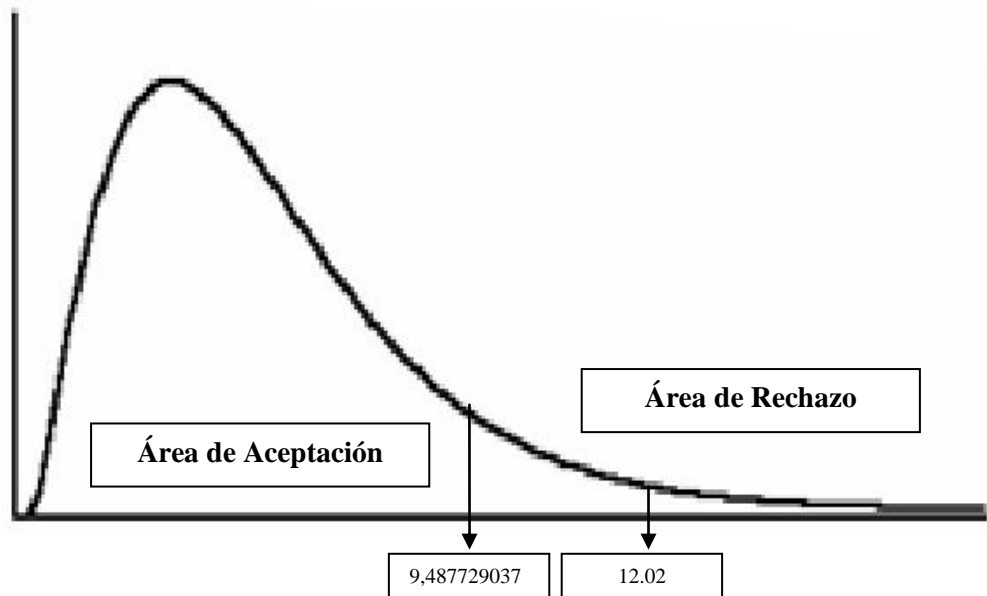
Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

El valor de Chi Cuadrado es de 12.02, lo que se procederá graficar mediante la curva de Chi Cuadrado para comprobar si se acepta o rechaza la hipótesis expuesta, quedando de la siguiente forma:

Gráfico 28.

Verificación Gráfica de la Hipótesis



Como se puede observar gráficamente el valor de Chi Cuadrado estimado es decir 12.02, es mayor que la Chi Cuadrado establecida por la tabla es decir 9,487729037, por lo tanto se rechaza la hipótesis de que el buen manejo de la cadena de suministro no permitirá incrementar el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa Megaprofer, y se acepta que el buen manejo si contribuirá el incrementar la satisfacción de los clientes externos.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.CONCLUSIONES

- Megaprofer es una empresa que se encarga de la distribución de productos de ferretería, ocupando este un sitio cada vez más relevante puesto que importantes medios de comunicación escritos como la Revista Vistazo y Gestión han nombrado a Megaprofer como una de las empresas más importantes de la provincia de Tungurahua.
- Los clientes externos de Megaprofer presenta un nivel de satisfacción con el servicio que se puede considerar como medianamente desarrollado, debido a los distintos procesos que debe mejorar para potencializar su servicio al cliente, es importante destacar que esta percepción si bien no es del 100% hasta el momento ha sido suficiente para ubicar a la empresa en importantes lugares respecto a desarrollo organizacional en Ecuador y Tungurahua.
- Los clientes internos no aplican las políticas y normas que permiten realizar los procesos internos adecuadamente, ello demuestra la resistencia natural que mantiene a veces el recurso humano respecto a los cambios que una empresa puede tener, lo que ocasiona que los objetivos estratégicos no sean alcanzados al ritmo deseado.
- La cadena de suministros es la logística aplicada para la adquisición y entrega de mercadería por parte de Megaprofer, en este sentido es necesario manifestar que

este componente esencial de la empresa presenta eslabones que no están funcionando adecuadamente.

5.2.RECOMENDACIONES

Las recomendaciones de la presente investigación se detallan a continuación:

- Incrementar el nivel de satisfacción del cliente externo, es uno de los objetivos estratégicos que se deben detallar en el plan anual de la empresa, para con ello realizar un seguimiento del mismo y así establecer si existe una relación entre el monto de ingresos y alta satisfacción de los clientes externos.
- Mejorar la supervisión y capacitación de los clientes internos, es otro objetivo estratégico que se debe incluir en el plan de la empresa, puesto que este depende que el cumplimiento de las metas económicas y monetarias que requiere la empresa.
- Proponer una modelo de mejoramiento de la cadena de suministros de Megaprofer, que implique el establecimiento de indicadores de seguimiento en los distintos componentes de esta, para con ello los objetivos estratégicos como mantener clientes satisfechos y una elevada rentabilidad se cristalicen.
- Se recomienda que la cadena de suministros sea una valoración además de cualitativa también cuantitativa, lo que significa que luego de determinada dicha cadena, los distintos eslabones deben demostrar el costo y beneficio generado para Megaprofer, con ello se podrá realizar un control minucioso y permitirá la adopción de decisiones ágiles en el menor tiempo posible.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6. PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS

Título: Modelo de Gestión de la Cadena de Suministros de Megaprofer

Institución ejecutora:

Megaprofer

Beneficiarios:

Megaprofer

Clientes Internos

Clientes Externos

Ubicación:

País: Ecuador

Zona: Cantón Ambato

Dirección: Huachi el Belén

Tiempo estimado para la ejecución:

Inicio: 1 de noviembre del 2013

Fin: 1 de abril del 2014

Equipo Técnico responsable:

Investigadora: Pamela Salazar

Tutor: Ing. Henry Saritama

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

“Los modelos de negocios internacionales están cambiando de tal forma que con frecuencia se habla de nueva economía, nuevas industrias y hasta de nuevas teorías en un entorno de alta competitividad. Es difícil abordar la definición de los cambios desde un sólo punto de vista, por lo tanto, deben ser explorados desde diversos enfoques.

En términos normales, los nuevos paradigmas de la producción y la organización, por un lado, modifican la distribución territorial de la producción, y por el otro, se convierten en los rectores logísticos necesarios para atender los flujos físicos que compone la distribución territorial de la producción.

El desequilibrio en la distribución industrial territorial, desde el punto de vista de la logística, produce costos logísticos mayores, descompone las condiciones del espacio y reduce la competitividad del territorio. De este modo, el surgimiento de la cadena de suministro, surge para atenuar los efectos negativos de la nueva economía.

En los últimos años el término Administración de la Cadena de Suministro (Supply Chain Management; SCM, por sus siglas en inglés) se ha vuelto muy popular en la praxis empresarial. Sin embargo, aun cuando ha sido utilizado en muchos sectores económicos, existe una confusión muy importante de entendimiento y conocimiento a cualquier nivel.

Es común que la cadena de suministro se confunda con la cadena de valor, ambos términos muy de moda pero muy distintos en su significado. También, con frecuencia no se distingue entre cadena de suministro y logística. Para ser más precisos, aquí se define cadena de suministro como: “El conjunto de empresas integradas por proveedores, fabricantes, distribuidores y vendedores (mayoristas o detallistas) coordinados eficientemente por medio de relaciones de colaboración para colocar los requerimientos de insumos o productos en cada eslabón de la cadena en el tiempo preciso al menor costo, buscando el mayor impacto en las cadena de valor de los

integrantes con el propósito de satisfacer los requerimientos de los consumidores finales” (Jiménez, 2000).

A partir de esta definición se asume que la cadena de suministro es algo más que logística. Es un término que plantea la integración de procesos de negocios de varias organizaciones para lograr un mayor impacto en la reducción de costos, velocidad de llegada al mercado, servicio al cliente y rentabilidad de cada uno de los participantes.

En la práctica, las cadenas de suministro atienden ciertas características de las condiciones del proceso productivo de un conjunto de empresas, mientras que el patrón del flujo de bienes derivado de la dispersión territorial de éstas, es atendido y corregido por el transporte por medio de la ruptura de las barreras del tiempo y el espacio a un costo medio rentable. En otras palabras, las cadenas logísticas de suministro se han convertido en un novedoso sistema de redes de gestión de flujos físicos de mercancías, como respuesta al consumo masivo internacional, el cual deriva en un ordenamiento territorial del funcionamiento coordinado de la producción distribución.

Considerando que el objetivo central de la cadena de suministro es maximizar el valor total generado, al evaluar las fases de decisión de la misma para la empresa Megaprofer, encontramos un enfoque muy centrado en el orden operacional con deficiencias en las fases abastecimiento y entregas. Dentro de las decisiones estratégicas se considera relevante focalizarse en los temas de administración de la demanda y subcontratación de transportes y sistemas de información respectivamente; a nivel de planeación el énfasis sería en las políticas de inventarios, administración de proveedores y manejo de oportunidades de marketing y promoción.

En el orden de las interfaces logísticas para altos niveles de servicio y economías de escala, es fundamental sincronizar las acciones de los clientes-empresa-proveedores a través de relaciones colaborativas efectivas en las logísticas de aprovisionamiento y distribución con el fin de optimizar la gestión de inventarios en la atención de los diferentes canales según la demanda. Se debe fomentar la diferenciación y prioridades

competitivas a partir de la logística, entregando servicio de alto impacto basado en rapidez y oportunidades en la entrega y máxima flexibilidad en lo referente a personalización, variedad y volúmenes; necesarios en la atención de mercados de alta complejidad.

La evaluación realizada a los clientes internos y externos de Megaprofer demuestra que presenta deficiencias en distintos niveles de su cadena de su suministros como tiempos de entrega de los pedidos, recepción de mercadería, de procesos de facturación, etc., lo que está provocando una satisfacción no del 100% entre los clientes externos, haciendo necesario la generación de estrategias para el mejoramiento de la cadena de suministro de la empresa.

6.3. JUSTIFICACIÓN

Toda implementación , mejora y medición implica conseguir como objetivos la eficiencia y eficacia, con esta consideraciones la propuesta de generar un Modelo de Gestión de la Cadena de Suministros de Megaprofer, se sustenta en el hecho de que la empresa debe generar mayores beneficios (utilidades), y que para el caso de estudio es mejorar la cadena de suministros actual para conseguir ese objetivo financiero, el cual demuestra que los otros procesos que conforman la estructura empresarial están articulados armoniosamente.

Megaprofer al ser un proveedor ferretero es decir comercializador, de productos de ese sector se encuentra con una dependencia con las marcas que representa a nivel nacional, empresas que trabajan en su mayoría con productos de alto valor agregado que en su mayoría son importados, o que son fabricados en Ecuador con materia prima extranjera, ello evidencia a priori que existirán desajustes en los tiempos de abastecimiento tanto de Megaprofer como de sus clientes externos, esta situación y la evaluación hecha en los capítulos anteriores justifica perfectamente la necesidad de la organización de generar un modelo de gestión que maximice su productividad operativa y financiera.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. Objetivo General

- Plantear una cadena de suministros adecuada para maximizar los beneficios operativos y financieros de la empresa Megaprofer.

6.4.2. Objetivos Específicos

- Optimizar el intercambio entre la disponibilidad de productos y costos de posesión del inventario.
- Mejorar las actividades de valor de los participantes para conseguir una ventaja competitiva a través de la misma.
- Combinar la eficiente integración de las organizaciones participantes desde el nivel estratégico hasta el nivel táctico y operativo, las cuales incluyen las decisiones de transporte.
- Maximizar el conocimiento y retroalimentación, para disminuir así los costos transaccionales entre los participantes de la cadena.
- Asegurar a la empresa disponibilidad de producto dónde y cuándo sea necesario, al precio adecuado y con valor agregado para el cliente, como resultado de una mejor comprensión de sus necesidades, reflejada en un aumento en el servicio y satisfacción de éste.

6.5. FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA

El presente trabajo de investigación se desarrolló de la mejor manera gracias al apoyo de la empresa Megaprofer, la misma que facilitó la información necesaria para desarrollar la propuesta.

A continuación se procederá hacer un análisis del ambiente externo donde se desenvuelve Megaprofer, para saber todo lo ajeno a la empresa y de qué manera lo

afecta, y que pueda adaptarse a los cambios en el entorno para luego fortalecerse y crecer.

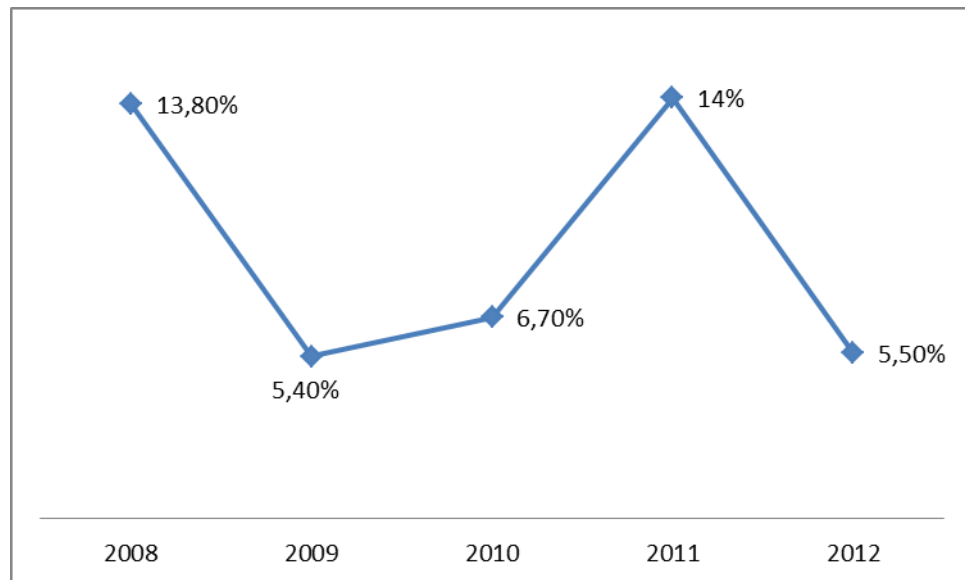
Factores Políticos

El 2012 fue considerado como un año electoral, en donde aparecieron nuevas figuras políticas, en la pugna por alcanzar el sillón de Carondelet, y que sin embargo no pudieron hacer nada frente al posicionamiento político que evidentemente tiene el Econ. Rafael Correa Delgado, quien para el 17 de febrero del 2013, día en el que se celebraron las votaciones, ganó en primera vuelta, esta manifestación popular en las urnas prácticamente garantiza que las políticas económicas impulsadas por el gobierno de turno debe continuar, es decir que los ecuatorianos están a favor de la estabilidad política, la misma que desde el 2006, marca una profunda diferencia con los años y gobiernos anteriores.

Factores Económicos

El Ecuador al encontrarse en una inusitada estabilidad política en los últimos párrafos de su sistema democrático, hace notar que la política económica ha sido planificada y ejecutada por el gobierno del Econ. Rafael Correa Delgado, administración pública que tiene como característica principal la inversión pública, que básicamente se enfoca al incremento del stock de capital nacional, es decir construcción de carreteras, puentes, hidroeléctricas, escuelas, hospitales, unidades de policía comunitaria, etc., actividades de las que el sector de la construcción se ha beneficiado y que le ha permitido mantener tasas de crecimiento importantes(ver gráfico 29) , lo que se hace que empresas como Megaprofer aprovechen estas oportunidades para incrementar su participación en el mercado nacional.

Gráfico 29. Crecimiento del Sector de la Construcción en Ecuador
En porcentajes



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Pamela Salazar

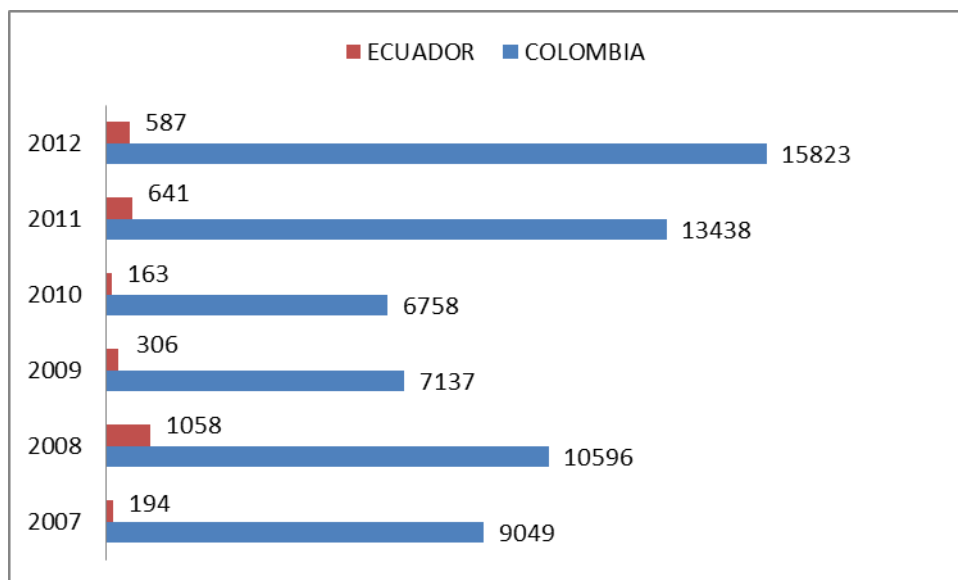
Legal

Uno de los problemas que más recalcan los empresarios ecuatorianos y los inversores extranjeros, es la inestabilidad jurídica existente, la cual no permite planificar las estrategias, estas variaciones continuas se reflejan en aspectos como política tributaria, política laboral, políticas ambientales, que son requisitos que permiten el adecuado funcionamiento de la empresa de forma legal, esta situación ha provocado que la inversión extranjera se vea afectada de tal manera que es inferior a la de Colombia, esa falta de inversión hace que el potencial de un sector como la construcción no sea aprovechado en su totalidad, y por ende empresas como Megaprofer también, puesto que no pueden incrementar sus ventas de mejor manera por crecimiento del sector de la construcción(ver gráfico 30).

Gráfico 30. Evolución de la Inversión Extranjera Directa: Ecuador vs. Colombia

En millones de dólares

Periodo 2007-2012



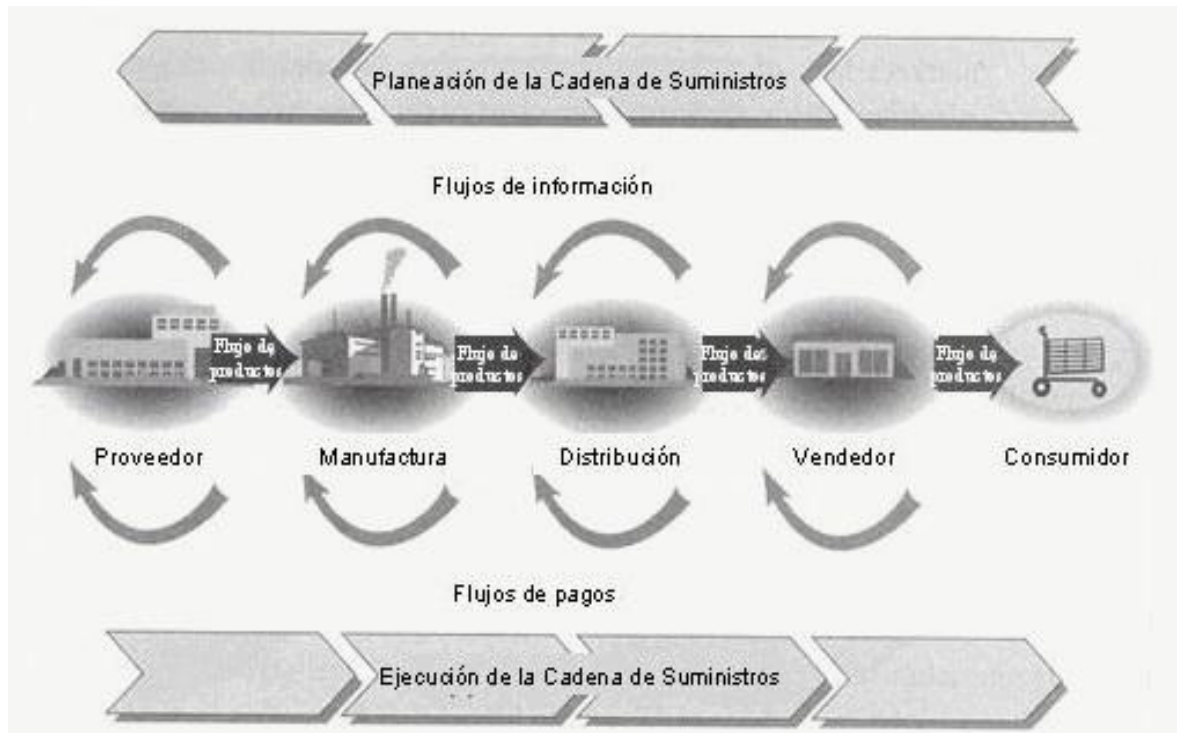
Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de cifras preliminares y estimaciones oficiales al 29 de abril de 2013.

Elaborado por: Pamela Salazar

6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO-TÉCNICA

El modelo conceptual está integrado por todos los parámetros que, de una forma directa e indirecta inciden en el funcionamiento sistémico de la cadena de suministro de Megaprofer, en esencia estos parámetros constituyen los componentes básicos del modelo los cuales se agrupan de la siguiente forma: los elementos estructurales (las entradas, las transformaciones, las restricciones y las salidas) y los elementos operacionales (proveedores, clientes y procesos logísticos) (ver gráfico 31)

Gráfico 31. Cadena de Suministros de Michael Porter

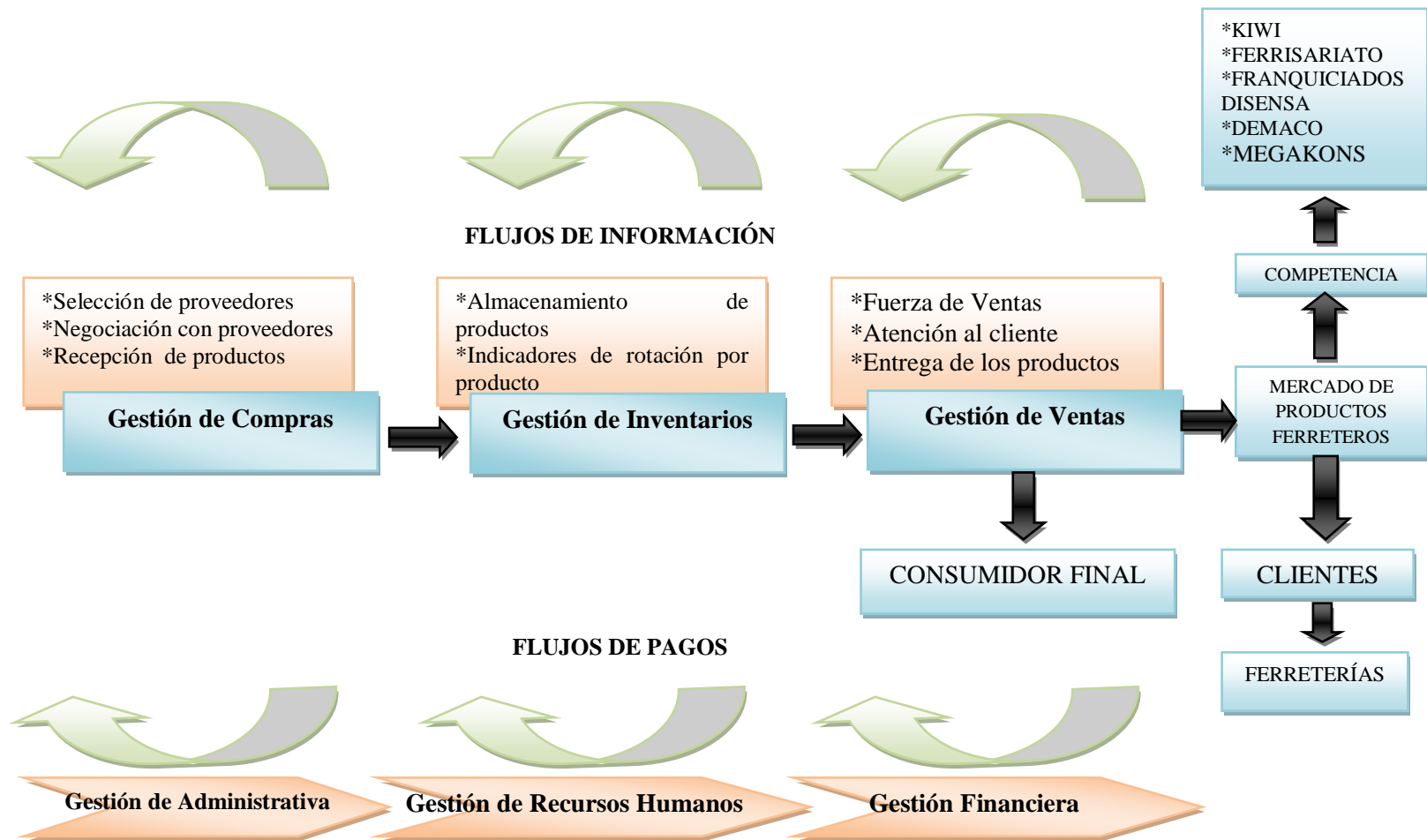


Fuente: Michael E. Porter Ph.D., Harvard University.

Elaborado por: Pamela Salazar

Teniendo como ejemplo la cadena de suministros de Michael Porter se propone la siguiente para Megaprofer:

Gráfico 32. Cadena de suministros de Megaprofer



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

6.6.1. Descripción de los componentes de la Cadena de Suministros de Megaprofer

6.6.1.1. Gestión de Compras

Esta parte de la cadena de valor se concentra en la adquisición de los productos que va a ser comercializados por la empresa.

El eslabón correspondiente a la gestión de compras presenta las siguientes características y actividades:

Tabla 28. Gestión de Compras de Megaprofer

No.	ACTIVIDADES	TAREAS
1	ELABORACION PEDIDO MENSUAL	Selección de los proveedores.
2		Analizar prospectos de venta en el programa por vendedor y modelo.
3		Analizar el stock disponible.
4		Consultar la situación de pedidos confirmados en el procedimiento de negociación.
5		Recoger la percepción del mercado por parte de los Asesores de Ventas.
6	ENVIO PEDIDO	Enviar vía mail el pedido mensual de productos a los Proveedores
7	RECEPCION PEDIDO	Recibir los productos de los proveedores

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

6.6.1.2. Gestión de Inventarios

Se refiere al proceso de almacenamiento y despachos de productos, en donde también se analizan los productos de mayor rotación.

Tabla 29. Gestión de Inventarios de Megaprofer

No.	ACTIVIDADES	TAREAS
1		Requerimiento Cliente
2	ELABORACION PEDIDO SEMANAL	Revisar diariamente el Top de Ventas en el sistema informático.
3		Revisar el tránsito de pedidos anteriores y back order, este último en el pedido cruzado.
4		Analizar las ventas perdidas en el sistema informático.
5		Analizar demanda actual del mercado e históricos de compras de clientes mayoristas, en el sistema informático.
6		Enviar vía mail el archivo Excel que contiene el pedido a los Proveedores.
7	CODIFICACION PEDIDO	Solicitar a los Proveedores el número de orden designado a los pedidos semanal de reposición de stock
8		Registrar el número de orden proporcionado por los Proveedores
9	RECEPCION MERCADERÍA	Recibir y verificar la mercadería recibida con las facturas desde los proveedores.

10		Determinar las novedades de despacho, fabricación y transporte: Faltantes, sobrantes, errores de etiquetado, partes deterioradas.
11		Determinar errores de facturación por parte de los Proveedores.
12		Enviar vía mail las novedades determinadas en las tareas 2 y 4 a los Proveedores
13	INGRESO MERCADERIA	Ingresar las facturas de compra revisadas de los Proveedores al sistema.
14	CRUCE FACTURAS	Cruzar las facturas de los proveedores con los pedidos correspondientes.
15		Determinar y resaltar los ítems pendientes a ser despachados por los proveedores (Back Order) en los pedidos correspondientes.
16	ARCHIVO DOCUMENTOS	Archivar las facturas de fábrica, el packing list, junto con el acta de inventario de la compañía de seguro de transporte, guía de remisión de los proveedores y copia de la factura del transportista.
17		TRAZABILIDAD: Se aplica para determinar las entradas y salidas de los productos. Se lo obtiene a través del código de parte.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

6.6.1.3. Gestión de Ventas

Esta sección es una de las que tiene mayor importancia para la empresa ya que de ella depende la rotación del inventario y por lo tanto también es la generadora de ingresos de la distribuidora.

Tabla 30. Gestión de Ventas de Megaprofer

No.	ACTIVIDADES	TAREAS
1		Contactar o recibir al cliente
2	VENTA INTERNA	Pro formar de acuerdo a necesidad del cliente. La proforma puede ser entregada también de manera personal, si el cliente viene a nuestra oficina.
3		Enviar proforma vía fax, email, o por teléfono si la información es solicitada por teléfono, la proforma es impresa.
4		Verificar si el cliente está registrado en el sistema informático, ingresando el nombre del cliente o número de cedula, tomando en cuenta políticas de ventas.
5		Enviar a cliente con vendedor que le atendió, de no encontrarse el vendedor ayudar a concretar el negocio
6		Ingresar el sistema cliente nuevo.
7		Verificar disponibilidad del stock diario.
8		Mostrar físicamente los productos a los clientes que se encuentran ubicados en el área de exhibición de la empresa.
9		Explicar en catálogo características de los productos.
10		Registrar en sistema de ventas, el tipo de contacto: show room, call center, visita, cliente referido, base de datos, llamada telefónica.

11		Verificar si existe en stock.
12		Cerrar negociación de venta.
13		Enviar al cliente a facturación y entrega.
14		El cliente es considerado como mayorista. Ver manual de políticas de ventas.
15		Ingresar al sistema proforma, solicitar descuento y enviar email para entrega de los productos.
16		Elaborar ingreso de caja del dinero entregado por el cliente.
17		Contactar a cliente con facturación y entregar productos

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

6.6.1.4. Gestión Administrativa

Es la encargada de establecer las pautas del funcionamiento de la empresa, sus objetivos y metas a cumplir.

Tabla 31. Gestión Administrativa

No.	ACTIVIDADES	TAREAS
	PLAN ESTRATEGICO	Recibir requerimientos de Mercado y de clientes
1		Elaborar, en el mes de noviembre, Plan Estratégico para el año subsiguiente por Áreas en base a instructivo.
2		Enviar al directorio presentación del plan estratégico elaborado en Power Point a través del correo electrónico.
3		Revisar cada uno de los planes por Áreas y consolidar el resumen de la oficina.
4		Presentar el Plan Estratégico por cada Área exponiendo sus puntos de vista y recibiendo retroalimentación de los otros integrantes en reunión previamente convocada por el directorio.
5		Realizar las modificaciones recomendadas en la reunión y enviar al directorio el Plan Definitivo a través de correo electrónico.
6		Enviar al directorio a través de correo electrónico los Planes Estratégicos.
7		Aprobar los Planes Estratégicos con las modificaciones que creyere convenientes.
8		Poner en vigencia, al inicio del año fiscal correspondiente, los Planes Estratégicos para el año fiscal correspondiente.
9		Elaborar informe mensual de gestión, el segundo día laborable del mes siguiente, de acuerdo con la política respectiva.
10		Enviar informe al directorio a través de correo electrónico.
11	Consolidar la información.	

12		Enviar informe consolidado al directorio a través de correo electrónico y archivar en carpeta de Informes Mensuales
1	EMISION DE POLÍTICAS	Identificar necesidad contar con nuevas políticas o actualizar las vigentes en las diferentes áreas de la Empresa.
2		Redactar la política o reformas que crean convenientes, tomado en cuenta que las políticas deberán contemplar al menos los requerimientos estipulados en los objetivos estratégicos.
3		Enviar la propuesta de política vía email al directorio.
4		Revisar la Política y realizar los cambios que considere necesarios.
5		Enviar archivo de políticas a Coordinadora de Ventas para su difusión y archivo.
6		Imprimir las políticas y entregarlas a los Jefes de Área a las que tenga competencia, recogiendo la firma de recibido.
7		Mantener actualizado el archivo de Políticas.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

6.6.1.5. Gestión de Recursos Humanos

Esta parte de la cadena propiamente dicha existe en la empresa siendo responsabilidad de la contratación del personal el departamento de recursos humanos, su visualización en la cadena de valor se fundamenta en la importancia que tiene este sector para la generación de valor a través de nuevas ideas en el trabajo.

Tabla 32. Gestión de Recursos Humanos de Megaprofer

No.	ACTIVIDADES	TAREAS
1	RECLUTAMIENTO	Determinar una vacante y/o generar una nueva
2		Analizar el perfil según competencias del manual de funciones.
3		Enviar requerimiento del puesto al responsable de Talento Humano.
4		Recibir el requerimiento del puesto
5		Elaborar la publicación del requerimiento de personal
6		Enviar a publicar
7		Verificar publicación
8		Recibir las hojas de vida de los aspirantes.
9		Seleccionar las carpetas que mejor se adapten al perfil de competencias.
10		Convocar a los seleccionados para que rindan las pruebas correspondientes.
11		Llenar ficha del candidato.

12	Tomar pruebas técnicas correspondientes si el cargo lo amerita.
13	Calificar las pruebas y enviarlas a Gerencia Ejecutiva y Administrativa
14	Definir la terna dentro de los aspirantes.
15	Verificar referencias laborales y enviar a Gerencia General
16	Convocar a los aspirantes de la terna
17	Tomar prueba psicológica
18	Obtener el score con el informe del sistema de la prueba psicológica y enviarlo a Gerencia General.
19	Entrevistar a los candidatos
20	Seleccionar al candidato que mejor evaluación haya tenido tanto en pruebas como en entrevistas
21	Efectuar reunión con el nuevo empleado o funcionario.
22	Abrir file del nuevo empleado o funcionario
23	Elaborar contrato de trabajo
24	Enviar contrato a Gerencia General para que firmen los involucrados
25	Recibir contrato firmado y enviar a la Inspectoría de Trabajo para legalizar
26	Afiliar al nuevo empleado o funcionario al IESS

27		Recibir toda la documentación (pruebas, entrevistas, contratos) y archivar en el file del empleado o funcionario.
1	INDUCCION	Recibir al nuevo empleado o funcionario y recorrer las instalaciones de la empresa
2		Dictar charla de conocimiento general de la empresa y de las principales actividades de cada área
3		Entregar las funciones del puesto al nuevo empleado o funcionario
4		Realizar acta de entrega recepción de: equipos, suministros, uniformes, reglamento interno y código de conducta
5		Receptar las firmas en el acta de entrega recepción
6		Capacitar en el puesto de trabajo

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

6.6.1.6. Gestión Financiera

En este eslabón de la cadena se sustenta el manejo del flujo de caja de la empresa, lo que implica satisfacer las necesidades de los clientes internos (empleados), de los proveedores, y la contabilización de los resultados en el logro de los objetivos planteados desde el punto de vista financiero.

Tabla 33. Gestión Financiera de Megaprofer

No.	ACTIVIDADES	TAREAS
1	SISTEMATIZACION	Establecer el sistema para el tratamiento de la información
2		Analizar los factores y variables que podrían afectar al flujo de caja
3		Clasificar las partidas para elaborar el flujo de caja
4		Elaborar el flujo de caja
5	PRECESAMIENTO	Receptar de todas las áreas los documentos fuente
6		Clasificar los documentos fuente por cada área
7		Ingresar al sistema contable las facturas de compra de acuerdo a cada área

8	Recibir las facturas de compras de los productos
9	Revisar el correcto ingreso al sistema contable de las facturas de compras
10	Revisar el correcto ingreso al sistema contable de las facturas de compras por servicios o trabajos de terceros
11	Emitir los comprobantes de retención a proveedores por facturas de compra
12	Ingresar al sistema contable comprobantes de retención de clientes
13	Recibir copias de las facturas de venta
14	Revisar la correcta emisión de facturas de venta
15	Registrar las entradas de clientes depositadas en la empresa
16	Registrar los valores para administración de contratos
17	Recibir copia de la factura de venta

18	Revisar la correcta emisión de facturas por parte de facturación
19	Generar del sistema contable los Reportes de Ventas y Compras
20	Realizar en el sistema los ajustes de inventarios debidamente justificados
21	Revisar en el sistema el ingreso de los depósitos bancarios realizados por clientes en las cuentas bancarias de Megaprofer
22	Revisar los informes diarios de caja verificando su correcta aplicación de los cobros sea por cartera.
23	Elaborar los comprobantes de egreso y cheques en el sistema contable
24	Estructurar rol de pagos mensual
25	Revisar rol de pagos mensual
26	Revisar pago de beneficios sociales cuando corresponda
27	Realizar declaraciones de impuestos mensuales

28		Realizar conciliaciones bancarias mensuales en el sistema
29		Archivar los documentos fuente
30		Realizar la constatación física en el almacén
31		Realizar la constatación física de productos
32		Determinar sobrantes y faltantes
33		Emitir el acta de constatación física
34		Ingresar en el sistema contable los ajustes por variaciones encontradas
35		Realizar Arqueos sorpresivos de Caja al menos cuatro veces al año
36		Elaborar el acta del arqueo de caja
37		Determinar sobrantes y faltantes
38		Ingresar en el sistema contable los ajustes por variaciones encontradas

39		Codificar el activo fijo de acuerdo con el área que corresponda
40		Registrar en el sistema los ingresos de activos fijos por áreas
41		Calcular mensualmente la depreciación acumulada de cada activo fijo
42		Establecer mensualmente la obsolescencia de los activos fijos
43		Determinar los activos fijos que necesitan darse de baja
44		Verificar el manejo de activos fijos en el sistema
45		Realizar una verificación física de los activos fijos
46		EVALUACION
47	Revisar libros mayores frente a los libros auxiliares	
48	Revisar estados financieros frente a los anexos	
49	Realizar análisis financiero	

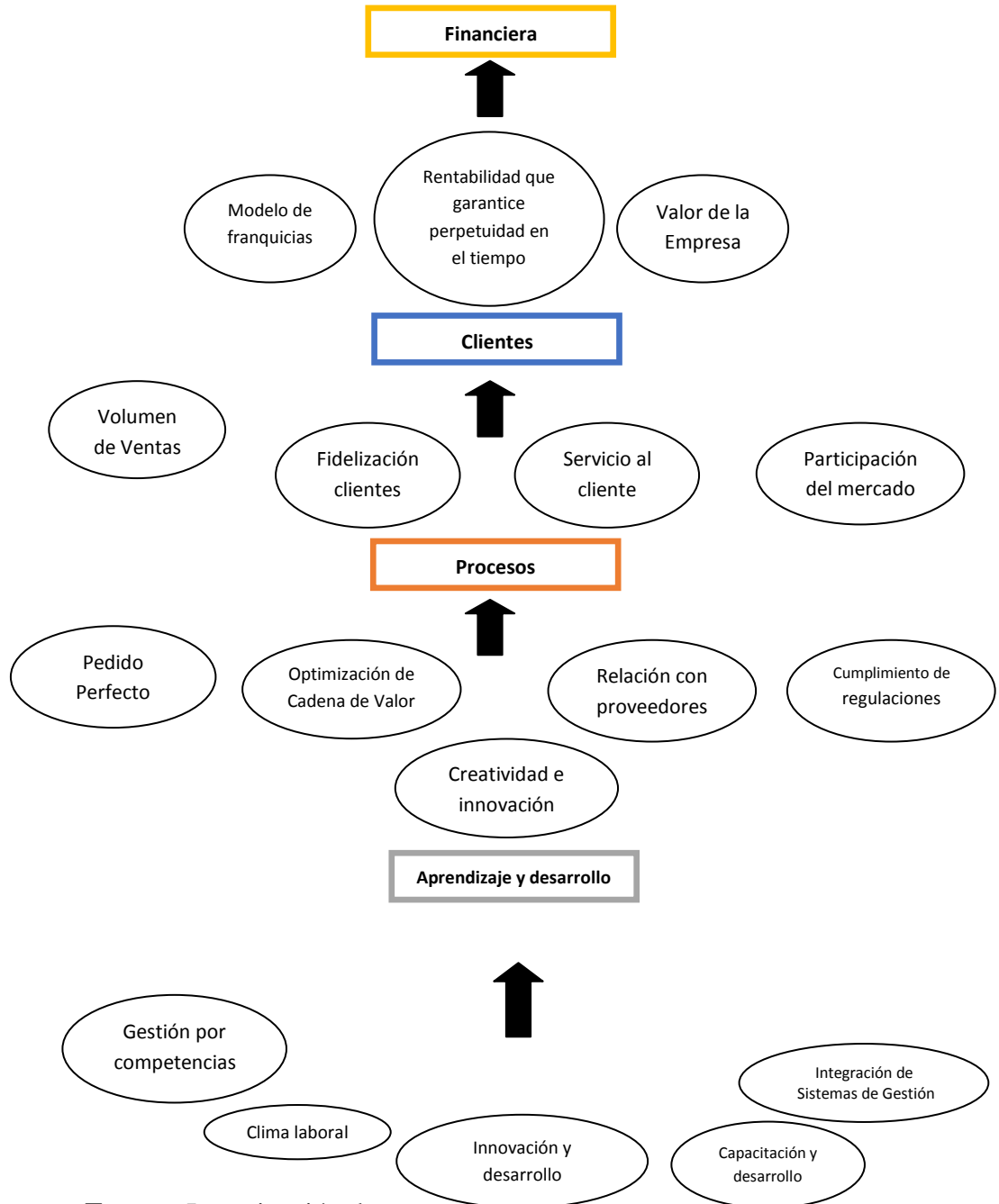
50		Establecer las variaciones del presupuesto y Flujo de Caja según el sistema
51	INFORMACION	Elaborar Informes mensuales
52		Emitir Informes mensuales a Gerencia General, Directorio, Gerencia Financiera.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

Perspectivas e impulsores claves de desempeño de Megaprofer

Tabla 34. Perspectivas e impulsores claves de desempeño de Megaprofer



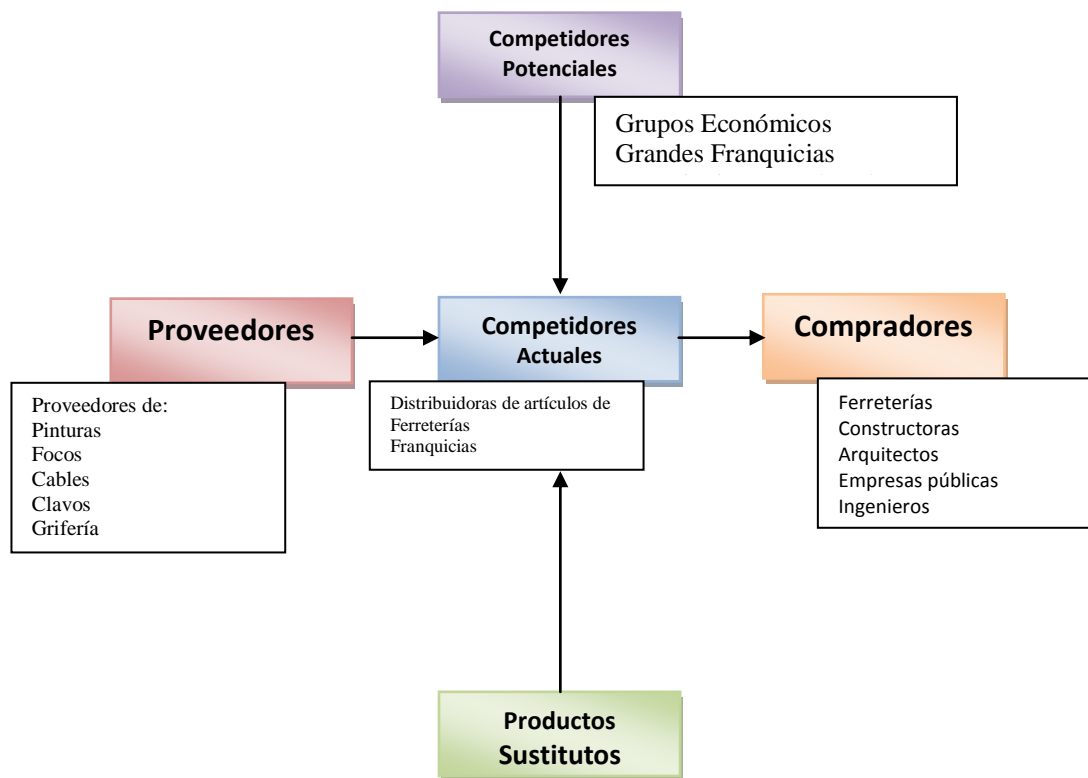
Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

6.6.1.7. Análisis de las 5 Fuerzas de Michael Porter

Se analizara el mercado donde se desarrolla Megaprofer, para eso se ha tomado como referencia el artículo de Michael Porter (ver gráfico 31), y así identificar nuestros clientes potenciales, saber qué servicios o sustitutos están prestando nuestros competidores, para imponer ciertas barreras de entrada.

Gráfico 33. Las 5 Fuerzas Competitivas de Porter de Megaprofer



Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

Elaborado por: Pamela Salazar

Proveedores

Los proveedores de Megaprofer ejercen su precio en los precios de comercialización y calidad de los productos, lo que hace que sea necesario establecer acuerdos comerciales sólidos y de largo plazo para propiciar una crecimiento de la empresa (ver tabla 35).

Tabla 35. PROVEEDORES DE MEGAPROFER

EMPRESAS	PRODUCTOS
ABRO	CINTAS MASKING REFRIGERANTE ELEVADOR OCTANAJE
AGA	ELECTRODOS
BROCHAS WILSON	BROCHAS
CONDOR	PINTURAS
ELECTROCABLES	CABLES
EVEREADY	BATERIAS CARGADORES LINTERNAS PILAS
IDEAL ALAMBREC	ALAMBRES ARMADORES CLAVOS
OSRAM	FOCO AHORRADOR ENERGIA ESPIRAL TUBO FLUORESCENTE
INDECO	CABLES
PLASTIGAMA	TUBOS CODOS NEPLOS SELLANTES TAPONES
SIKA	SIKA CERAM IGOL MONOTOP EMPASTE PLASTOCRETE SIKATOP EMPASTE
SYLVANIA	FOCO A/ENERGIA
VETO	PLATA (INTERRUPTORES CONMUTADORES)
TEKA	TEKA FREGADEROS TEKA CAMPANAS TRADICIONALES TEKA GRIFOS

Fuente: Megaprofer

Elaborado por: Pamela Salazar

Competidores

Los competidores de Megaprofer son muy variados, debido a la actividad comercial que tiene la provincia de Tungurahua y más específicamente Ambato, lo que hace que exista una competencia muy fuerte entre todas las empresas que conforman este sector, es de esta manera que según la Superintendencia de Compañías, en Ambato existen 32 empresas que distribuyen artículos de ferretería o similares, a ello es necesario añadirle el papel de franquicias como Disensa y Kiwy que también realizan actividades para incrementar su posición en el mercado (ver tabla 36).

Tabla 36. EMPRESAS DISTRIBUDORAS DE ARTICULOS DE FERRETERIA EN TUNGURAHUA

N°	Compañía	DescripcionN6
1	ALMACENES EDMUNDO JORDAN C.A.	Venta al por mayor de máquinas herramienta de cualquier tipo y para cualquier material: madera, acero, etcétera.
2	ELECTRO PROVEEDORA PROVELEC C LTDA	Venta al por mayor de artículos de ferreterías y cerraduras: martillos, sierras, destornilladores, cajas fuertes y otras herramientas de mano.
3	FERROCENTRO C LTDA	Venta al por menor de artículos de ferretería: martillos, sierras, destornilladores y pequeñas herramientas en general alambres y cables eléctricos, cerraduras, montajes y adornos, extintores, etcétera en establecimientos especializados.
4	PROVEEDORA PARA METALMECANIC A E INDUSTRIAS PROMETIN C LTDA	Venta al por mayor de materiales de construcción: arena, grava, cemento, etcétera.
5	JAVELAR C LTDA	Venta al por mayor de materiales de construcción: arena, grava, cemento , etcétera.
6	FERRETERIA Y MATERIALES DE CONSTRUCCION FERMACOL C LTDA	Venta al por menor de artículos de ferretería: martillos, sierras, destornilladores y pequeñas herramientas en general alambres y cables eléctricos, cerraduras, montajes y adornos, extintores, etcétera en establecimientos especializados.
7	FERRETERIA EL FERRETERO	Venta al por menor de artículos de ferretería: martillos, sierras, destornilladores y pequeñas herramientas en

	FIALLOS C LTDA	general alambres y cables eléctricos, cerraduras, montajes y adornos, extintores, etcétera en establecimientos especializados.
8	COBRESISTEMA S S.A.	Venta al por menor de artículos de ferretería: martillos, sierras, destornilladores y pequeñas herramientas en general alambres y cables eléctricos, cerraduras, montajes y adornos, extintores, etcétera en establecimientos especializados.
9	MEGAKONS S.A.	Venta al por mayor de materiales de construcción: arena, grava, cemento, etcétera.
10	KONSTRURAPID O S.A.	Venta al por menor de otros materiales de construcción como: ladrillos, ripio, cemento, madera, etcétera en establecimientos especializados.
11	MEGAPROFER S.A.	Venta al por mayor de artículos de ferreterías y cerraduras: martillos, sierras, destornilladores, cajas fuertes y otras herramientas de mano.
12	EMPRESARIAL DIAZ & BONILLA SOCIEDAD ANONIMA	Venta al por mayor de máquinas y herramientas de cualquier tipo y para cualquier material: madera, acero, entre otros.
13	FERRETERO CHIMG S.A.	Venta al por menor de artículos de ferretería: martillos, sierras, destornilladores y pequeñas herramientas en general alambres y cables eléctricos, cerraduras, montajes y adornos, extintores, etcétera.
14	PROAESMEC - IN CIA. LTDA.	Venta al por mayor de máquinas y herramientas de cualquier tipo y para cualquier material: madera, acero, entre otros.
15	COMERCIO E INDUSTRIAS RAMIRO	Venta al de artículos de ferretería: clavos, pernos, rejillas, destornilladores y pequeñas herramientas en general alambres y cables eléctricos, cerraduras,

	NARANJO CIA. LTDA.	montajes y adornos, extintores, etcétera.
16	PETROLEROS Y EQUIPOS PETROEQUIPOS COMPAÑIA LIMITADA	Venta al por mayor de maquinaria para la minería y construcción; incluye partes y piezas.
17	FERRETERIA DOMINGUEZ HERMANOS FERRODOMINGU EZ CIA. LTDA.	Venta al por mayor de artículos de ferreterías y cerraduras: martillos, sierras, destornilladores, cajas fuertes y otras herramientas de mano.
18	FERRYMATSVILV A CIA. LTDA.	Venta al por mayor de materiales de construcción: arena, grava, cemento, entre otros.
19	PROVEEDORA INDUSTRIAL ECUATORIANA ECUAINPRO CIA. LTDA.	Venta al por mayor de maquinaria para la minería y construcción; incluye partes y piezas.
20	CONSTRUCTORA T. ARIAS CIA. LTDA.	Venta al por mayor de materiales de construcción: arena, grava, cemento, etcétera.
21	ECOFEMAGQ CIA. LTDA.	Venta al por mayor de artículos de ferreterías y cerraduras: martillos, sierras, destornilladores, cajas fuertes y otras herramientas de mano.
22	GALABUSINESS CIA. LTDA.	Venta al por menor de artículos de ferretería: martillos, sierras, destornilladores y pequeñas herramientas en general alambres y cables eléctricos, cerraduras, montajes, entre otros.
23	VERDERAZ CIA.	Venta al por mayor de pintura, barnices y lacas.

	LTDA.	
24	GRAN FERRETERIA FIBADAL GFF CIA. LTDA.	Venta al por mayor de artículos de ferreterías y cerraduras: martillos, sierras, destornilladores, cajas fuertes y otras herramientas de mano.
25	SEVDAR ACABADOS PARA LA CONSTRUCCION CIA. LTDA.	Venta al por mayor de artículos de ferreterías y cerraduras: martillos, sierras, destornilladores, cajas fuertes y otras herramientas de mano.
26	MEGACHIMG S. A.	Venta al por mayor de materiales de construcción: arena, grava, cemento, etcétera.
27	FERRETECUADO R CIA. LTDA.	Venta al por mayor de materiales de construcción: arena, grava, cemento, etcétera.
28	FEGACON CIA. LTDA.	Venta al por mayor de materiales de construcción: arena, grava, cemento, etcétera.
29	PINTURAS VERDESOTO CIA. LTDA.	Venta al por mayor de pintura, barnices y lacas.
30	PLADIMPORT CONSTRUCTORA CIA. LTDA.	Venta al por mayor de artículos de ferreterías y cerraduras: martillos, sierras, destornilladores, cajas fuertes y otras herramientas de mano.
31	FERRETERIA AMBATO FERAMBATO CIA. LTDA.	Venta al por mayor de artículos de ferreterías y cerraduras: martillos, sierras, destornilladores, cajas fuertes y otras herramientas de mano.
32	ENLACE INDUSTRIAL Y COMERCIAL ENLINCOM CIA.	Venta al por mayor de máquinas y herramientas para la metalurgia; incluye partes y piezas.

LTDA.

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Pamela Salazar

Productos Sustitutos

El sector de construcción se ve afectado por materiales que tienen precios bajos, pero de mala calidad, ya que estos brindan el mismo beneficio pero su vida útil es muy corta.

La empresa no tiene una amenaza mayor en cuanto a servicios de comercialización que presta la competencia, ya que Megaprofer ofrece y abarca gran parte de servicios, se puede complicar si los sustitutos están más avanzados en cuanto a tecnología, o ingresen al mercado con precios y costos bajos.

Poder Negociador de los Clientes

La empresa es la que pone las decisiones al momento de la venta porque es la misma que oferta sus productos y en si los clientes están dispuestos a aceptar las condiciones de venta de los materiales y productos que se ofrecen a todo público en general. Sin duda que los clientes tiene un cierto grado de negociación en la compra.

Esta empresa cuenta con ciertos clientes como empresas públicas, municipios, consejos provinciales, ferreterías, constructoras, arquitectos, ingenieros, dueños de la obra, al mismo tiempo crean lealtad de compra, para ellos existen acuerdos de transporte, descuentos y formas de pago.

Pero Megaprofer cuenta con clientes que no tienen una frecuencia de compra, para ellos no existe poder de negociación debido a que la empresa es la que oferta el producto, los precios de sus productos ya están establecidos.

Competidores Potenciales

Los competidores potenciales en este sector provienen de grupos económicos (Disensa, Kiwy, Grupo Ortiz, Almacenes Boyacá, Promesa, Ferremundo, Grupo Eljuri, Ferrisariato, Demaco, entre otros), que han adquirido franquicias o que cuenta con la suficiente liquidez para ingresar al sector de comercialización de productos de ferretería, este sector tiene como principal barrera de entrada la inversión y la infraestructura necesaria para instalar el negocio, lo que hace que la posibilidad de que ingresen más competidores se reduzca.

6.5.2. Componentes de la empresa

Diagnostico Organizacional de Megaprofer

Megaprofer es una empresa dedicada a la importación y la comercialización de productos ferreteros, es por ello que tiene distribuye marcas como: Abro, Sika, Brochas Wilson, Plastigama, Teka, Cablec, Eveready, 3M, entre otros, esta actividad le ha permitido formar parte de las 500 empresas con mayores ventas en Ecuador que son publicadas en la Revista Vistazo cada año, siendo su posición el N° 400 con 37.42 millones de dólares, de la provincia de Tungurahua en ese ranking aparecen 5 empresas, en donde Megaprofer ocupa el quinto lugar (ver tabla 37).

Tabla 37. Ranking de las Empresas en Tungurahua con Mayores Ventas

En millones de dólares

POSICIÓN	COMPAÑÍA	VENTAS 2011	VENTAS 2010	POSICION 2010
135	Automotores de la Sierra	107.59	109.15	93
152	Ecuatoriana de Motores Motorec	99.00	87.34	125
237	Ambacar	62.01	38.86	285
273	Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte	53.16	45.65	249
400	Megaprofer	37.42	23.91	480

Fuente: Revista Vistazo 2012.

Elaborado por: Pamela Salazar

Reseña Histórica

Megaprofer presenta la siguiente reseña histórica:

1996

Se instala en el centro de la ciudad de Ambato; “Mi Ferrería”, un negocio de la familia Núñez Hurtado, cuyo inicial y principal objetivo fue captar el mercado informal con productos de ferretería de alta rotación y precios competitivos.

1998

En éste año, la denominación del negocio cambia a PROFER (Proveedor Ferrero). El enfoque del negocio a partir de éste año, incluye la distribución a ferreterías de Ambato, Latacunga y Riobamba. En los años siguientes, los propietarios deciden, ampliar la cobertura comercial hacia otras ciudades del centro del país.

2007

Debido al importante crecimiento de la empresa, se decide el inicio de operaciones en la ciudad de Quito, contando para ello con una oficina y un equipo de ventas compuesto por 5 personas.

En Agosto de éste año, se crea la empresa MEGAPROFER S.A., dando de ésta manera inicio a una nueva etapa en la vida empresarial de la Familia Núñez-Hurtado.

2008

En Febrero de éste año, inician oficialmente las actividades empresariales de MEGAPROFER S.A.

Debido al importante crecimiento registrado por la empresa, se construye sus nuevas instalaciones ubicadas en la Panamericana Sur Km 6 ½ sector Huachi El Belén en la ciudad de Ambato, las cuales constan de oficinas administrativas, bodegas, áreas de embarque, seguridad y parqueos. El contar con éstas nuevas instalaciones, permite lograr procesos más efectivos y una mejor gestión logística.

A partir de éste año, se inician los procesos para concretar las primeras importaciones de mercaderías.

2009

Continúa el crecimiento de la empresa con la apertura de una nueva oficina y bodega en la ciudad de Puyo.

En este año MEGAPROFER S.A es considerada según la Revista Vistazo (septiembre 2010) entre las 500 mayores empresas del país; siendo considerada también, entre las 10 mayores empresas de Ambato.

2010

Avanzando en el crecimiento proyectado, en éste año inician sus operaciones las oficinas y bodegas en las ciudades de Portoviejo, Guayaquil, Coca y Cuenca.

Para éste año, el equipo comercial estaba integrado por 46 Asesores, quienes brindaban atención con marcas líderes en el mercado, a clientes ubicados en 23 provincias del país.

2011

Nuevamente, MEGAPROFER S.A. es considerada por importantes medios de comunicación escrita, las revistas Vistazo (Septiembre 2011) y Gestión (Junio 2011), entre las 500 mayores empresas del país, lo cual demuestra el importante crecimiento registrado, y el posicionamiento con que cuenta tanto a nivel local como nacional.

En éste año, se lleva a cabo los trámites necesarios para lograr la Primera Emisión de Obligaciones por un valor de US\$2,000.000.00 (dos millones de dólares), emisión que fue colocada totalmente a través del Mercado de Valores en apenas 45 días.

Para llevar a cabo la emisión, MEGAPROFER S.A. recibió la calificación de riesgo de AA- por parte de la empresa calificadora de riesgos PACIFIC CREDIT RATING. Otro aspecto importante en éste año, es el proceso cumplido para la estructuración de Gobierno Corporativo, situación que servirá para cumplir los retos propuestos.

En la actualidad la empresa cuenta con un equipo de colaboradores compuesto por 156 personas, quienes contribuyen diariamente con su trabajo honesto, para el crecimiento de la empresa, haciendo de MEGAPROFER S.A. un lugar sugerente para laborar.

Visión de Megaprofer

- Seremos en el 2015 líderes del mercado ferretero a nivel nacional.

Misión de Megaprofer

- Satisfacer las necesidades del mercado ferretero ecuatoriano brindando un servicio de calidad, atención personalizada y precios competitivos, con talento humano competente.

Valores Corporativos

Megaprofer presenta los siguientes valores corporativos:

- **Confiabilidad** Ser dignos de confianza, dar lo mejor de nosotros, cumplir con nuestro trabajo, ser honestos, veraces, justos, valorando a los demás y actuando con integridad.
- **Servicio** Añadir valor para el cliente, no sólo dándole lo que espera legítimamente, sino entregándole una sonrisa con cortesía y afecto sincero.
- **Calidad** Cumplir y superar las expectativas del cliente escuchándole atentamente, buscando conscientemente sus necesidades para satisfacerlas.
- **Liderazgo** Como miembros de la empresa, mantener el liderazgo en nuestras actividades, y como empresa estar a la vanguardia frente a las tendencias de la tecnología y las necesidades.

6.7. MODELO OPERATIVO

6.7.1. Matriz de evaluación de factores externos EFE

Tabla 38. Matriz de evaluación de factores externos EFE

Factores Críticos de la Empresa (FCE)	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL	
OPORTUNIDADES				
Fidelización del cliente con la marcas	0,15	4	0,6	O
Crecimiento del Sector de la Construcción	0,15	4	0,6	O
Mayor conocimiento del cliente sobre conceptos de calidad y seguridad	0,1	4	0,4	O
Ampliación y mejoramiento de las redes viales en el país	0,1	4	0,4	O
AMENAZAS				
Incremento de precios por parte de fábricas	0,2	3	0,6	A
Proliferación de mercadería alterna en el mercado	0,1	4	0,4	A
Inseguridad Jurídica	0,1	4	0,4	A
Aumento de las importaciones del área andina	0,1	3	0,3	A
TOTALES:	1		3,7	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

Del resultado del peso y la calificación asignado a cada oportunidad y amenaza, se obtiene **3,7**. Valor superior al promedio entre 1 y 4, lo que significa que la capacidad institucional de Megaprofer aprovecha de buena manera las oportunidades y amenazas existentes.

6.7.2. Matriz de evaluación de factores internos EFI

Tabla 39. Matriz de evaluación de factores internos EFI

Factores Críticos de la Empresa (FCE)	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL	
FORTALEZAS				
Apoyo y garantía de fábrica	0,0625	4	0,25	F
Prestigio empresarial e imagen de solvencia técnica y financiera	0,0625	4	0,25	F
Aumento del nivel del equipo de ventas	0,0625	4	0,25	F
Comercializamos productos de calidad reconocida	0,0625	4	0,25	F
Crédito directo	0,0625	4	0,25	F
Entrega inmediata de los productos	0,0625	3	0,1875	F
Liderazgo en el mercado de productos de ferretería	0,0625	3	0,1875	F
Precios competitivos	0,0625	3	0,1875	F
Solución inmediata a las necesidades del cliente	0,0625	3	0,1875	F
Variedad de productos para los diferentes segmentos de mercado ferretero	0,0625	4	0,25	F
DEBILIDADES				
Deficiencia en procedimientos internos	0,0625	4	0,25	D
Centralización de trámites	0,0625	3	0,1875	D
Falta de capacitación del personal	0,0625	3	0,1875	D
Falta de interacción de personal	0,0625	3	0,1875	D
Problemas continuos con el sistema informático	0,0625	4	0,25	D
Tiempo de aprobación del crédito directo	0,0625	3	0,1875	D
TOTALES:	1		3,5	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

Del resultado del peso y la calificación asignado a cada fortaleza y debilidad, se obtiene **3,5**. Valor superior al promedio entre 1 y 4, lo que significa que la capacidad institucional aprovecha sus fortalezas y maneja adecuadamente sus debilidades.

En las siguientes matrices de relación FODA se va a encontrar la forma como se formuló las acciones estratégicas y la manera en que se analizó y realizó su priorización.

Tabla 40. Matriz Fortalezas vs. Amenazas

FA	AMENAZAS	Incremento de precios por parte de fábricas	Proliferación de mercadería alterna en el mercado	Inseguridad Jurídica	Aumento de las importaciones del área andina
		A1	A2	A3	A4
FORTALEZAS					
F1	Apoyo y garantía de fábrica				
F2	Prestigio empresarial e imagen de solvencia técnica y financiera	Mejorar el poder negociador de la empresa frente a su proveedores			
F3	Aumento del nivel del equipo de ventas				
F4	Comercializamos productos de calidad reconocida		Elaborar plan de publicidad		
F5	Crédito directo				
F6	Entrega inmediata de los productos				
F7	Liderazgo en el mercado de productos de ferretería				
F8	Precios competitivos				Mantener precios competitivos a través de la reducción de costos operativos
F9	Solución inmediata a las necesidades del cliente				
F10	Variedad de productos para los diferentes segmentos de mercado ferretero				

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

Tabla 41. Matriz Debilidades vs. Amenazas

DA	AMENAZAS	Incremento de precios por parte de fábricas	Proliferación de mercadería alterna en el mercado	Inseguridad Jurídica	Aumento de las importaciones del área andina
		A1	A2	A3	A4
DEBILIDADES					
D1	Deficiencia en procedimientos internos	Implementar mejores sistemas de control			
D2	Centralización de trámites				
D3	Falta de capacitación del personal	Reclutamiento de talento humano adecuado		Reclutamiento de talento humano adecuado	
D4	Falta de interacción de personal				
D5	Problemas continuos con el sistema informático				
D6	Tiempo de aprobación del crédito directo				

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

Tabla 42. Matriz Debilidades vs. Oportunidades

DO	OPORTUNIDAD	Fidelización del cliente con marcas	Crecimiento del Sector de la Construcción	Mayor conocimiento del cliente sobre conceptos de calidad y seguridad	Ampliación y mejoramiento de las redes viales en el país
		O1	O2	O3	O4
DEBILIDADES					
D1	Deficiencia en procedimientos internos	Mejorar los procesos internos mediante la aplicación de un modelo de gestión	Mejorar los procesos internos mediante la aplicación de un modelo de gestión		
D2	Centralización de trámites				
D3	Falta de capacitación del personal		Propiciar cursos de capacitación		
D4	Falta de interacción de personal				
D5	Problemas continuos con el sistema informático				
D6	Tiempo de aprobación del crédito directo				

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

Tabla 43. Matriz Fortalezas vs. Oportunidades

FO		OPORTNIDAD	Fidelización del cliente con la marcas	Crecimiento del Sector de la Construcción	Mayor conocimiento del cliente sobre conceptos de calidad y seguridad	Ampliación y mejoramiento de las redes viales en el país
			O1	O2	O3	O4
FORTALEZAS						
F1	Apoyo y garantía de fábrica					
F2	Prestigio empresarial e imagen de solvencia técnica y financiera	Proyectar una imagen corporativa solida				
F3	Aumento del nivel del equipo de ventas	Capacitar al equipo de ventas				
F4	Comercializamos productos de calidad reconocida	Elaborar Plan de publicidad				
F5	Crédito directo					
F6	Entrega inmediata de los productos					
F7	Liderazgo en el mercado de productos de ferretería	Elaborar Plan de publicidad				
F8	Precios competitivos					
F9	Solución inmediata a las necesidades del cliente					
F10	Variedad de productos para los diferentes segmentos de mercado ferretero					

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

Tabla 44. MATRIZ FODA DE MEGAPROFER

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F1. Apoyo y garantía de fábrica F2. Prestigio empresarial e imagen de solvencia técnica y financiera F3. Aumento del nivel del equipo de ventas F4. Comercializamos productos de calidad reconocida F5. Crédito directo F6. Entrega inmediata de los productos F7. Liderazgo en el mercado de productos de ferretería F8. Precios competitivos F9. Solución inmediata a las necesidades del cliente F10. Variedad de productos para los diferentes segmentos de mercado ferretero</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D1. Deficiencia en procedimientos internos D2. Centralización de trámites D3. Falta de capacitación del personal D4. Falta de interacción de personal D5. Problemas continuos con el sistema informático D6. Tiempo de aprobación del crédito directo</p>	
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O1. Fidelización del cliente con la marcas O2. Crecimiento del Sector de la Construcción O3. Mayor conocimiento del cliente sobre conceptos de calidad y seguridad O4. Ampliación y mejoramiento de las redes viales en el país</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA FO</p> <p>AE-FO1. Aprovechar el crecimiento del sector de la construcción con el aumento del nivel del equipo de ventas AE-FO2. Posicionar la imagen corporativa de la empresa para fidelizar a los clientes. AE-FO3. Mantener precios competitivos para fidelizar a los clientes</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA DO</p> <p>AE-DO1. Reducir los procedimientos internos para mejorar la atención a los clientes</p>

AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
<p>A1. Incremento de precios por parte de fábricas</p> <p>A2. Proliferación de mercadería alterna en el mercado</p> <p>A3. Inseguridad Jurídica</p> <p>A4. Aumento de las importaciones del área andina</p>	<p>AE-FA1. Apoyo y garantía de fábrica para negociar precios competitivos</p>	<p>AE-DA1. Capacitar al personal de ventas para que mejore su atención al cliente.</p>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

6.7.3. Análisis y Formulación de las Estrategias

6.7.3.1. Estrategias FO

F3. Aumento del nivel del equipo de ventas

O7. Crecimiento del Sector de la Construcción

AE-FO1. Elaborar un proyecto para crear franquicias con Megaprofer

F2. Prestigio empresarial e imagen de solvencia técnica y financiera

O1. Fidelización del cliente con la marcas

AE-FO2. Impulsar la imagen de Megaprofer mediante una campaña en medios televisivos, radiales y escritos y también el uso de redes sociales.

F8. Precios competitivos

O1. Fidelización del cliente con la marcas

AE-FO3. Establecer plan en que fidelización al cliente en el que se reconozca su preferencia mediante incentivos.

6.7.4. Análisis y Formulación de las Estrategias

6.7.4.1. Estrategias DO

D1. Deficiencia en procedimientos internos

O3. Mayor conocimiento del cliente sobre conceptos de calidad y seguridad

AE-DO1. Implementar un modelo de gestión fundamentado en el Cuadro de Mando Integral

6.7.5. Análisis y Formulación de las Estrategias

6.7.5.1. Estrategias FA

F1. Apoyo y garantía de fábrica

A1. Incremento de precios por parte de fábricas

AE-FA1. Elaborar un manual de negociación para el departamento de gestión compras.

6.7.6. Análisis y Formulación de las Estrategias

6.7.6.1. Estrategias DA

D1. Deficiencia en procedimientos internos

A1. Incremento de precios por parte de fábricas

AE-DA1. Implementar un modelo de gestión fundamentado en el Cuadro de Mando Integral

6.7.7. Etapa de Ajuste

Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, FODA

Tabla 45. MATRIZ FODA CON ESTRATEGIAS DE MEGAPROFER

ESTRATEGIA FO		ESTRATEGIA DO	
F3-O7	Elaborar un proyecto para crear franquicias con Megaprofer	D1-O3	Implementar un modelo de gestión fundamentado en el Cuadro de Mando Integral
F2-O1	Elaborar un proyecto para crear franquicias con Megaprofer		
F8-O1	Establecer una base de datos de clientes detallada, para vincularse más directamente con él.		
ESTRATEGIA FA		ESTRATEGIA DA	
F1-A1	Elaborar un manual de negociación para el departamento de gestión compras.	D1-A1	Implementar un modelo de gestión fundamentado en el Cuadro de Mando Integral

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

6.8. ADMINISTRACIÓN

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	INDICADORES	VERIFICADORES
Implementar el sistema interconectado de datos en el plan piloto	Implementar un sistema de franquicias para ferreterías	Para el mes de julio se abrirán 3 franquicias en la ciudad de Ambato ofreciendo un servicio de calidad en base a las políticas establecidas.	Contratos firmados para franquicias
Ejecutar plan de fortalecimiento de herramientas tecnológicas Referidas a ventas	Incrementar volumen de ventas	$\% \text{ de Crecimiento} = \frac{\text{Ventas Año presente} - \text{Ventas Año anterior}}{\text{Ventas Años Anterior}}$ Crecimiento de las ventas durante el año fiscal	Reportes de ventas Estados Financieros
Implementar un plan de incentivos	Fidelizar clientes	Promedio de ventas al mes = $\frac{\text{Ventas Totales Mes}}{\text{Número de clientes activos}}$	Reporte de Ventas
Capacitar a los gerentes en temas relacionados con la innovación dentro	Fomentar la creatividad e innovación	$\% \text{ Personal capacitado en innovación} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de empleados capacitados}}{\text{Personal directivo}}$	Proyectos de innovación presentados

del sector de la comercialización		Promedio de proyectos innovadores = Proyectos presentados/ Personal directivo	
Integrar los sistemas de gestión	Integrar los sistemas de gestión	Numero de módulos integrados	Módulos en funcionamiento
Crear escuelas de entrenamiento y capacitación	Desarrollar el sistema de gestión por competencias (vinculación, desempeño, capacitación y desarrollo)	% del personal que cumple con las competencias universales, de área y específicas = Personal con competencias universales, de área y específicas/ Total de empleados	Hojas de vida Títulos académicos Evaluaciones técnicas Evaluaciones psicológicas
Retener al personal de alto desempeño	Desarrollar el sistema de gestión por competencias (vinculación, desempeño, capacitación y desarrollo)	% de rotación de personal de alto desempeño = Número de empleados con asensos/ Total Empleados	Contratos de trabajo Plantillas de ingreso al IESS Rol de Pagos
Implementar el programa de satisfacción del	Garantizar un mejor clima laboral	% de satisfacción con el clima laboral = Empleados	Encuestas de evaluación

cliente interno		satisfechos/ Total de empleados	
Implementar proyectos de desarrollo tecnológico	Asegurar el desarrollo y la innovación tecnológica	# de proyectos implementados durante el año 2014	Proyectos elaborados
Disminuir el costo de transporte frente a las ventas	Incrementar la rentabilidad antes de impuestos	% de rentabilidad antes de impuestos = Ganancia antes de impuestos/ Activo Total	Estados Financieros
Cumplir con la entrega completa de acuerdo a lo planificado	Incrementar volumen de ventas	% crecimiento de ventas = (Ventas año presente-Ventas año anterior)/ Ventas año anterior % de entregas efectivas = entregas realizadas/ Entregas planificadas	Facturas Pedidos Guías de remisión
Mejorar el servicio al cliente	Mejorar la verificación de los materiales despachados	Nivel de satisfacción del cliente = Clientes satisfechos/ Total clientes	Encuestas a los clientes externos
Cumplir con la entrega completa	Incrementar participación	% de incremento de mercado = Ventas de	Informes del sector Pedidos

de acuerdo a lo planificado	del mercado	la empresa/ Ventas del Sector	Facturas Clientes activos
Cumplir con el embarque completo de acuerdo a lo facturado	Implantar un sistema que asegure el cumplimiento de un pedido perfecto (cumplir totalmente con el cliente)	% de quejas de clientes = $\frac{\text{Quejas recibidas}}{\text{Clientes Totales}}$	Quejas recibidas vía telefónica o email
Aplicar un proceso de mejoramiento continuo	Optimizar los procesos de la cadena de valor	Promedio de ventas por empleado = $\frac{\text{Ventas Totales}}{\text{Total de Empleados}}$	Reportes de Ventas Estados Financieros

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

6.8.1. Cronograma de Actividades de la ejecución del proyecto

CÓMO			QUIÉN	CUÁNDO							
						2013		2014			
Actividades	Recursos Materiales	Recursos Económicos	Responsable	Fecha Inicial de actividad	Fecha fin actividad	11	12	1	2	3	4
Ejecutar plan de fortalecimiento de herramientas tecnológicas referidas a ventas	Computadores Escritorios Servidores	10000	Jefe de Sistemas	2 de enero del 2014	30 de Abril del 2014						
Implementar un plan de incentivos		15000	Jefe de Recursos Humanos	1 de noviembre del 2013	1 de enero del 2014						
Planificar la ruta de visita adecuadamente	Vehículos de la empresa	100000	Jefe de ventas	1 de noviembre del 2013	30 de Abril del 2014						

Capacitar a los gerentes en temas relacionados con la innovación dentro del sector de la comercialización		4000	Consultor Externo	1 de febrero del 2013	1 de marzo del 2014														
Integrar los sistemas de gestión		5000	Gerentes de la empresa	1 de noviembre del 2013	1 de enero del 2014														
Crear escuelas de entrenamiento y capacitación		15000	Gerentes de la empresa	1 de noviembre del 2013	1 de enero del 2014														
Retener al personal de alto desempeño		12000	Gerentes de la empresa	1 de noviembre del 2013	1 de enero del 2014														
Implementar el programa de satisfacción del cliente interno	Informes de control	2000	Gerentes de la empresa	1 de noviembre del 2013	1 de enero del 2014														
Implementar proyectos de desarrollo tecnológico	Informes de control	3500	Gerentes de la empresa	1 de noviembre del 2013	1 de enero del 2014														

6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Tabla 46. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Quién solicita evaluar?	El Gerente de Megaprofer
¿Por qué evaluar?	Para determinar si se está desarrollando a cabalidad la cadena de suministros
¿Para qué evaluar?	Para comprobar si los resultados esperados se están cumpliendo
¿Qué evaluar?	Los indicadores de evaluación de los componentes de la cadena de suministros
¿Quién Evalúa?	El Gerente
¿Cuándo evaluar?	Semestralmente
¿Cómo evaluar?	Mediante la elaboración de informes de desempeño
¿Con qué evaluar?	Utilizando recursos: humanos, materiales y tecnológicos

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Salazar

BIBLIOGRAFÍA

ALTAMIRANO, F. (2001). Creación de un departamento de Logística para una empresa comercial que compite en el sector farmacéutico del Ecuador, utilizando tecnología de punta. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Quito.

BALLOU-RONALD (2004). Logística. Administración de la cadena de suministro. Quinta Edición. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

CHASE RICHARD B., AQUILANO NICHOLAS J. & JACOBS ROBERT F., (2004). Administración de Operaciones, Manufactura y Servicios. 8va edición, Mc. Graw Hill,

CHÁVEZ, P. (2003). Restructuración del comportamiento organizacional, e implementación de nuevas estrategias de comercialización de SVETLAN ROSS Cía.Ltda. (Tesis). Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad San Francisco de Quito.

CHOPRA SUNIL-MAINDL PETER (2008). Administración de la Cadena de Suministro. Planeación agregada de una cadena de suministro. Tercera Edición. México.

ESCOBAR FRANCISCO R., (2005). Aula Logística, El Rediseño de Picking en un Almacén, Barcelona-España.

KRAJEWSKY J. LEE & RITZMAN P. LARRY, (2000). Administración de Operaciones, Estrategia y Análisis. 5ta Edición.

MONTOYA PALACIO, ALBERTO (2002). Administración de Compras. Las compras en la empresa moderna. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

RUSHTON, ALAN & OXLEY, (1996). Handbook of Logistics and Distribution Management.

SULE Dileep R., (2001). Instalaciones de Manufactura Ubicación, Planeación y Diseño. 2da Edición. Thomson Learning.

HARRINGTON, H. (1996). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Editorial Nomos S.A. santa fe de Bogotá.

BOWERSON, D y CLOSS, D(2007). Administración y logística en la cadena de suministros segunda edición. McGraw-Hill. México DF.

CHOPRA, S y MEINDL, P(2008). Administración de la cadena de suministros Estrategia, planeación y operación tercera edición. Pearson educación. México DF.

PIRES, S. (2007).gestión de la cadena de suministros. McGraw-Hill. Madrid.

Anaya, Julio J. Logística Integral. La gestión operativa de la empresa. - - Madrid: Editorial ESIC; 2000, 295p.

Arbones, Eduardo A. Logística Empresarial.- - España: Editorial Boixanu editores; 1990, 157p.

Supply-Chain Operations Reference-model SCOR Version 6.1 Overview, SCC Inc., 2004.

Stadtler, Hartmut and Kilger, Christoph (Editors). Supply Chain Management and Advanced Planning. Segunda edición. 2002.

Calderón Lama, José Luis. Análisis del modelo SCOR para la Gestión de la Cadena de Suministro. Proyecto de Investigación del Programa de Doctorado “Gestión de la Cadena de Suministro en el contexto de Empresa Virtual, Ingeniería y Modelización.

Direcciones electrónicas

<http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoDeAdministracion>

http://www.mitecnologico.com/Main/Definicion_Concepto/Servicios

<http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptosBasicosLogisticaYCadenasDeSuministros>

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/logistica>

http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta a Clientes Internos

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Encuesta dirigida a clientes internos de la empresa MEGAPROFER S.A.

OBJETIVO: Determinar de qué manera influye la cadena de suministro en la satisfacción de los clientes de MEGAPROFER S.A.

INSTRUCCIONES:

- ✓ Por favor leer detenidamente las preguntas y contestar.
- ✓ Responda según su criterio.

CUESTIONARIO:

1. ¿Aplica Usted los procedimientos de la cadena de suministros que maneja MEGAPROFER?

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca
- No sabe

2. ¿Se aplican en MEGAPROFER políticas para la administración de inventarios?

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca
- No sabe

3. ¿Se analiza el comportamiento de la demanda para realizar los presupuestos de compra?

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca
- No sabe

4. ¿Con los procesos que maneja MEGAPROFER, piensa Usted que los clientes están satisfechos con el servicio brindado?

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca
- No sabe

5. ¿La mercadería para abastecimiento llega de acuerdo a los tiempos negociados con el proveedor?

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca
- No sabe

6. ¿Los proveedores cumplen con la totalidad de las cantidades de la orden de pedido?

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca
- No sabe

7. ¿El embalaje que utiliza MEGAPROFER para despachar la mercadería mantiene el producto en óptimas condiciones?

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca
- No sabe

8. ¿El transporte contratado para la distribución de la mercadería llega en el tiempo negociado para el embarque?

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca
- No sabe

9. ¿El transporte contratado es el adecuado para llevar la mercadería que comercializa MEGAPROFER?

- Siempre

- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca
- No sabe

10. ¿Se respetan las normas de seguridad en la recepción de la mercadería?

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca
- No sabe

11. ¿El perchado de la mercadería se lo realiza de acuerdo al rack al que pertenece?

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca
- No sabe

GRACIAS POR SU COLABORACION

Anexo 2. Encuesta a Clientes Externos

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Encuesta dirigida a clientes externos de la empresa MEGAPROFER S.A.

OBJETIVO: Determinar de qué manera influye la cadena de suministro en la satisfacción de los clientes de MEGAPROFER S.A.

INSTRUCCIONES:

- ✓ Por favor leer detenidamente las preguntas y contestar.
- ✓ Responda según su criterio.

CUESTIONARIO:

1. ¿MEGAPROFER cumple con el plazo de entrega prometido?

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca
- No sabe

2. ¿MEGAPROFER es más rápido en el suministro de los pedidos que la competencia?

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca
- No sabe

3. ¿Los servicios de entrega de los pedidos de MEGAPROFER son los adecuados?

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca
- No sabe

4. ¿MEGAPROFER maneja correctamente su cadena de suministros?

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca
- No sabe

5. ¿MEGAPROFER comunica constantemente a sus clientes la variación de los precios de sus productos?

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca
- No sabe

6. ¿MEGAPROFER avisa rápidamente si existen retrasos en los envíos de los productos?

- Siempre
- Casi siempre

- Casi nunca
- Nunca
- No sabe

7. ¿La empresa tiene disponibilidad de información acerca del estado de los pedidos?

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca
- No sabe

8. ¿MEGAPROFER presenta errores en la facturación de los pedidos?

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca
- No sabe

9. ¿MEGAPROFER tiene precisión en el suministro del producto correcto?

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca
- No sabe

10. ¿MEGAPROFER tiene rapidez de respuesta para tomar acciones correctoras respecto a las quejas recibidas?

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca
- No sabe

11. ¿Se siente Usted satisfecho con la atención que le brinda MEGAPROFER?

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca
- No sabe

GRACIAS POR SU COLABORACION

Anexo 3. Logo de Megaprofer



Anexo 4. Bodegas de Megaprofer



Anexo 5. Organigrama de Megaprofer

