



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de Investigación previo la obtención del Título  
de Ingeniero en Marketing y Gestión de Negocios**

**TEMA: "Modelo de gestión y su incidencia en la logística de  
la empresa Ambatol Cia. Ltda. de la ciudad de Ambato"**

**AUTOR: Felipe Valentin Gamboa Yancho**

**TUTOR: Ing. Víctor H. Córdova A.**

**AMBATO – ECUADOR**

**2010**

**Ing. Víctor Córdova**

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por tanto autorizo la presentación de este Trabajo de grado, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, 03 de Agosto del 2010

-----  
Ing. Víctor H. Córdova A.

Tutor

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Felipe Valentin Gamboa Yancha, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniero en Marketing y Gestión de Negocios son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

-----  
Sr. Felipe Valentin Gamboa Yancha

C.I. 180345605-0

**AUTOR**

## **APROBACIÓN**

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f.- .....

f.- .....

Ambato, 03 de Agosto del 2010



## **DEDICATORIA**

El presente trabajo lo dedico a Dios, fuente constante e inagotable de amor, perseverancia y fuerza, a mi madre María Dolores ejemplo de esfuerzo y sacrificio, a mi esposa Ipatia y mi hija Valentina quienes me han dado su incondicional apoyo y representan el sentido de mi vida y quienes han comprometido parte de su bienestar para la consecución de este objetivo, y para todas aquellas personas que en su momento representaron una motivación y estímulo. Y para aquel ser que aunque no esta entre nosotros representa parte importante de mi vida, Elián.

Sr. Felipe Valentin Gamboa Yancha

**AUTOR**

## **AGRADECIMIENTO**

En estas cortas líneas hago extensivo mi agradecimiento a la Universidad Técnica de Ambato, a la Facultad de Ciencias Administrativas y muy especialmente al Ing. Víctor Córdova, quien me ha brindado la guía necesaria para la realización de este proyecto.

Agradezco inmensamente al Dr. Carlos Sánchez Freire y en su persona a toda la empresa AMBATOL CIA. LTDA., ya que por medio de su apoyo incondicional, he podido realizarme como profesional y llevar a cabo la elaboración de este trabajo.

Sr. Felipe Valentin Gamboa Yancha

**AUTOR**

## INDICE DE CONTENIDOS

|  |      |
|--|------|
| CERTIFICA: .....                                     | ii   |
| DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD .....                    | iii  |
| APROBACIÓN .....                                     | iv   |
| DEDICATORIA.....                                     | v    |
| AGRADECIMIENTO .....                                 | vi   |
| INDICE DE CONTENIDOS.....                            | vii  |
| INDICE DE GRAFICOS.....                              | xi   |
| ÍNDICE DE TABLAS.....                                | xii  |
| ÍNDICE DE CUADROS .....                              | xiii |
| INDICE DE ANEXOS.....                                | xiii |
| RESUMEN EJECUTIVO.....                               | xiv  |
| INTRODUCCION .....                                   | 1    |
| CAPITULO I.....                                      | 2    |
| 1. EL PROBLEMA.....                                  | 2    |
| 1.1 TEMA.....  | 2    |
| 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....                 | 2    |
| 1.2.1 Contextualización .....                        | 2    |
| 1.2.2 Análisis Crítico .....                         | 4    |
| 1.2.3 Prognosis.....                                 | 5    |
| 1.2.4 Formulación del Problema .....                 | 5    |
| 1.2.5 Preguntas Directrices.....                     | 6    |
| 1.2.6 Delimitación del Objeto de Investigación ..... | 6    |
| 1.3 JUSTIFICACION.....                               | 6    |
| 1.4 OBJETIVOS.....                                   | 7    |
| 1.4.1 Objetivo General.....                          | 7    |
| 1.4.2 Objetivos Específicos .....                    | 7    |

|   |    |
|---|----|
| CAPITULO II.....                                | 9  |
| 2. MARCO TEÓRICO.....                           | 9  |
| 2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....          | 9  |
| 2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA .....            | 11 |
| 2.3. CATEGORIAS FUNDAMENTALES .....             | 12 |
| CALIDAD TOTAL.....                              | 13 |
| COMPETITIVIDAD.....                             | 18 |
| PRODUCTIVIDAD.....                              | 20 |
| MODELO DE GESTION .....                         | 23 |
| LOGÍSTICA.....                                  | 31 |
| GESTIÓN DE NEGOCIOS.....                        | 33 |
| MARKETING .....                                 | 34 |
| ADMINISTRACION .....                            | 39 |
| GRÁFICOS DE INCLUSIÓN INTERRELACIONADOS.....    | 43 |
| 2.4. HIPÓTESIS .....                            | 44 |
| 2.4.1 Unidades de Observación .....             | 44 |
| 2.5. Señalamiento de variables .....            | 44 |
| CAPITULO III.....                               | 45 |
| 3. METODOLOGÍA .....                            | 45 |
| 3.1 ENFOQUE.....                                | 45 |
| 3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN .....  | 45 |
| 3.2.1 Modalidad Bibliográfica Documental .....  | 45 |
| 3.2.2 Modalidad de Campo .....                  | 46 |
| 3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN .....         | 46 |
| 3.3.1 Investigación Exploratoria .....          | 46 |
| 3.3.2 Investigación Descriptiva.....            | 46 |
| 3.4 POBLACIÓN O MUESTRA. ....                   | 46 |
| 3.4.1 Población .....                           | 46 |
| 3.4.2 Muestra.....                              | 47 |
| 3.5 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES.....    | 49 |
| 3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN ..... | 51 |

|   |    |
|---|----|
| 3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN ..... | 52 |
| CAPITULO IV.....                                  | 53 |
| 4. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS .....  | 53 |
| 4.1 ANÁLISIS.....                                 | 53 |
| 4.2 VERIFICACION DE LA HIPOTESIS.....             | 69 |
| CAPITULO V.....                                   | 71 |
| 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....           | 71 |
| 5.1 CONCLUSIONES .....                            | 71 |
| 5.2 RECOMENDACIONES .....                         | 73 |
| CAPITULO VI.....                                  | 75 |
| 6. PROPUESTA.....                                 | 75 |
| 6.1 DATOS INFORMATIVOS .....                      | 75 |
| 6.1.1 Titulo.....                                 | 75 |
| 6.1.2 Institución Ejecutora.....                  | 75 |
| 6.1.3 Beneficiarios.....                          | 76 |
| 6.1.4 Tiempo Estimado de Ejecución .....          | 76 |
| 6.1.5 Equipo Técnico Responsable.....             | 77 |
| 6.1.6 Presupuesto .....                           | 77 |
| 6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....             | 78 |
| 6.3 JUSTIFICACIÓN .....                           | 79 |
| 6.4 OBJETIVOS.....                                | 80 |
| 6.4.1 Objetivo General .....                      | 80 |
| 6.4.2 Objetivos Específicos .....                 | 80 |
| 6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD .....                | 80 |
| 6.5.1 Socio Cultural .....                        | 80 |
| 6.5.2 Tecnológico .....                           | 81 |
| 6.5.3 Organizacional.....                         | 81 |
| 6.5.4 Económico Financiero .....                  | 81 |
| 6.6 FUNDAMENTACIÓN.....                           | 82 |
| 6.6.1 Definición.....                             | 82 |
| 6.6.2 Elementos del Modelo de Gestión .....       | 83 |

|   |     |
|---|-----|
| 6.6.2.1 Responsabilidades de la Dirección ..... | 83  |
| 6.6.2.2 Gestión de los Recursos.....            | 84  |
| 6.6.2.3 Procesos Logísticos Operativos .....    | 84  |
| 6.6.2.4 Medición Análisis y Mejora.....         | 85  |
| 6.7 METODOLOGÍA .....                           | 85  |
| 6.7.1 Descripción General del Modelo.....       | 86  |
| 6.7.2 Responsabilidades de la Dirección .....   | 87  |
| 6.7.3 Gestión de los Recursos.....              | 88  |
| 6.7.4 Procesos Logísticos Operativos .....      | 95  |
| 6.7.4.1 Planificación. ....                     | 95  |
| 6.7.4.2 Aprovisionamiento. ....                 | 98  |
| 6.7.4.3 Almacenamiento.....                     | 100 |
| 6.7.4.4 Gestión de Existencias. ....            | 102 |
| 6.7.4.5 Gestión de Pedidos y Distribución.....  | 103 |
| 6.7.4.6 Servicio al Cliente.....                | 106 |
| 6.7.5 Medición Análisis y Mejora .....          | 109 |
| 6.7.6 Indicadores.....                          | 109 |
| 6.8 ADMINISTRACIÓN .....                        | 113 |
| 6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN.....             | 114 |
| BIBLIOGRAFÍA .....                              | 117 |
| ANEXOS .....                                    | 118 |

## INDICE DE GRAFICOS

|   |     |
|---|-----|
| <b>GRAFICO No. 1</b> Cadena Genérica de valor .....               | 20  |
| GRAFICO No. 2 Formula de Productividad 1 .....                    | 21  |
| GRAFICO No. 3 Formula de Productividad 2 .....                    | 21  |
| GRAFICO No. 4 Flujo de la venta .....                             | 38  |
| GRAFICO No. 5 Flujo del Marketing.....                            | 38  |
| GRAFICO No. 6 Proceso de labor administrativa.....                | 40  |
| GRAFICO No. 7 Gráficos de Inclusión Interrelacionados.....        | 43  |
| GRAFICO No. 8 Encuestas al C. Ext. Pregunta 01 .....              | 54  |
| GRAFICO No. 9 Encuestas al C. Ext. Pregunta 02 .....              | 55  |
| GRAFICO No. 10 Encuestas al C. Ext. Pregunta 03 .....             | 56  |
| GRAFICO No. 11 Encuestas al C. Ext. Pregunta 04 .....             | 57  |
| GRAFICO No. 12 Encuestas al C. Ext. Pregunta 05 .....             | 58  |
| GRAFICO No. 13 Encuestas al C. Ext. Pregunta 06 .....             | 59  |
| GRAFICO No. 14 Encuestas al C. Ext. Pregunta 07 .....             | 60  |
| GRAFICO No. 15 Encuestas al C. Ext. Pregunta 08 .....             | 61  |
| GRAFICO No. 16 Encuestas al C. Interno. Pregunta 01 .....         | 62  |
| GRAFICO No. 17 Encuestas al C. Interno. Pregunta 02 .....         | 63  |
| GRAFICO No. 18 Encuestas al C. Interno. Pregunta 03 .....         | 64  |
| GRAFICO No. 19 Encuestas al C. Interno. Pregunta 04 .....         | 65  |
| GRAFICO No. 20 Encuestas al C. Interno. Pregunta 05 .....         | 66  |
| GRAFICO No. 21 Encuestas al C. Interno. Pregunta 06 .....         | 67  |
| GRAFICO No. 22 Encuestas al C. Interno. Pregunta 07 .....         | 68  |
| GRAFICO No. 23 Descripción del Modelo de Gestión Normalizado..... | 86  |
| GRAFICO No. 24 Mapa de Procesos Logísticos Operativos.....        | 95  |
| GRAFICO No. 25 Técnicas de Elaboración de Planificación.....      | 98  |
| GRAFICO No. 26 El Proceso de Gestión de Aprovisionamiento .....   | 100 |
| GRAFICO No. 27 Mapa de Procesos de Gestión de Almacenes .....     | 101 |
| GRAFICO No. 28 Ciclo de Gestión de Pedidos y Distribución.....    | 104 |

|   |     |
|---|-----|
| GRAFICO No. 29 Elementos de Servicio al Cliente .....                     | 106 |
| GRAFICO No. 30 Organigrama Jerárquico de Administración del Sistema ..... | 114 |
| GRAFICO No. 31 Diagrama de Flujo de Procesos para la Auditoria.....       | 115 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| TABLA No. 1 Tabla de Población Cliente Interno.....                          | 47 |
| TABLA No. 2 Tabla de Población y Muestra Cliente Externo .....               | 48 |
| TABLA No. 3 Encuestas al C. Ext. Pregunta 01 .....                           | 54 |
| TABLA No. 4 Encuestas al C. Ext. Pregunta 02 .....                           | 55 |
| TABLA No. 5 Encuestas al C. Ext. Pregunta 03 .....                           | 56 |
| TABLA No. 6 Encuestas al C. Ext. Pregunta 04 .....                           | 57 |
| TABLA No. 7 Encuestas al C. Ext. Pregunta 05 .....                           | 58 |
| TABLA No. 8 Encuestas al C. Ext. Pregunta 0 .....                            | 59 |
| TABLA No. 9 Encuestas al C. Ext. Pregunta 07 .....                           | 60 |
| TABLA No. 10 Encuestas al C. Ext. Pregunta 08 .....                          | 61 |
| TABLA No. 11 Encuestas al C. Inti. Pregunta 01 .....                         | 62 |
| TABLA No. 12 Encuestas al C. Interno. Pregunta 02 .....                      | 63 |
| TABLA No. 13 Encuestas al C. Interno. Pregunta 03 .....                      | 64 |
| TABLA No. 14 Encuestas al C. Interno. Pregunta 04 .....                      | 65 |
| TABLA No. 15 Encuestas al C. Interno. Pregunta 05 .....                      | 66 |
| TABLA No. 16 Encuestas al C. Interno. Pregunta 06 .....                      | 67 |
| TABLA No. 17 Encuestas al C. Interno. Pregunta 07 .....                      | 68 |
| TABLA No. 18 Relación entre variables para la confirmación de Hipótesis..... | 69 |
| TABLA No. 19 Aplicación de la formula de Chi Cuadrado .....                  | 69 |
| TABLA No. 20 Cronograma de Implantación del Proceso.....                     | 77 |
| TABLA No. 21 Tabla de Presupuesto.....                                       | 78 |



## ÍNDICE DE CUADROS

|   |   |     |
|---|---|-----|
| VARIABLE DEPENDIENTE: LOGISTICA           | CUADRO No. 1 Operacionalización de Variable Dependiente Fuente: Autor   | 49  |
| VARIABLE INDEPENDIENTE: MODELO DE GESTIÓN | CUADRO No. 2 Operacionalización de Variable Independiente Fuente: Autor | 50  |
| CUADRO No. 3                              | Competencias y Habilidades. Dirección del Sistema de Gestión            | 89  |
| CUADRO No. 4                              | Competencias y Habilidades. Jefe de Compras                             | 90  |
| CUADRO No. 5                              | Competencias y Habilidades. Jefe de Almacén                             | 91  |
| CUADRO No. 6                              | Competencias y Habilidades. Asistente de Almacén                        | 92  |
| CUADRO No. 7                              | Competencias y Habilidades. Transportistas                              | 92  |
| CUADRO No. 8                              | Objetivos de la Planificación   | 97  |
| CUADRO No. 9                              | Objetivos de la Gestión de Aprovisionamiento                            | 99  |
| CUADRO No. 10                             | Objetivos de la Gestión de Almacenaje                                   | 101 |
| CUADRO No. 11                             | Objetivos de la Gestión de Existencias                                  | 103 |
| CUADRO No. 12                             | Objetivos de la Gestión de Distribución y Pedidos                       | 105 |
| CUADRO No. 13                             | Objetivos de la Gestión de Servicio al Cliente                          | 107 |
| CUADRO No. 14                             | Las cinco Dimensiones de la Calidad                                     | 108 |
| CUADRO No. 15                             |   | 110 |

## INDICE DE ANEXOS

|          |  |
|----------|--|
| ANEXO 01 | Ruc de la Empresa                                |
| ANEXO 02 | Organigrama Estructural de Ambatol Cia. Ltda.    |
| ANEXO 03 | Croquis de ubicacion de Ambatol Cía. Ltda.       |
| ANEXO 04 | Celula de Encuestas Aplicadas al Cliente Interno |
| ANEXO 04 | Celula de Encuestas Aplicadas al Cliente Externo |

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo se enfoca en proporcionar una solución viable y decisiva a uno de los problemas más comunes en las empresas como es una deficiente Gestión Logística, problema presentado de manera puntual en la empresa Ambatol Cia. Ltda. Comercializadora de productos de acero del centro del país.

Esta deficiencia representa para la empresa a más del desencanto de los clientes por la no satisfacción de sus necesidades, un mermado nivel de competitividad por la forma tradicional de hacer gestión que no procura la optimización de los recursos. Esto es porque se considera a la Gestión Logística como una actividad adjunta o complementaria a las acciones principales del negocio y no como un factor crucial que genera una ventaja competitiva.

Este trabajo proporciona una guía que facilitara la implementar un Modelo de Gestión Logística que aplicado de forma integral y adecuada permitirá a la empresa satisfacer las necesidades de sus clientes, lo cual generara una ventaja competitiva y reducir los costos asociados al flujo de materiales y de información lo cual representa una optimización de recursos, logrando con esto el éxito de la organización en sí y la contribución al progreso de los clientes.

## INTRODUCCION

El éxito de las empresas esta sin duda en satisfacer las necesidades de sus clientes de manera eficaz y efectiva, para lo cual se requiere de cierto nivel de eficiencia en especial en cuanto al manejo y administración de recursos.

En la mayoría de empresas en especial en las de comercialización es imprescindible reconocer a la logística como una de las actividades de mayor importancia pues con una correcta gestión conllevara a generar una ventaja competitiva dada por la satisfacción de las necesidades de los clientes y también a reducir los costos relacionados con los flujos de materiales e información, es decir la optimización de recursos

Este estudio es de suma importancia para la organización pues a menudo los clientes manifiestan que el nivel de satisfacción no es optimo, aspecto por demás preocupante, por otro lado las empresas del sector en especial la competencia directa han ido mejorando su accionar constantemente lo que representa una pugna por los clientes. Es así que se torna encomiable una mejora que permita ser eficientes y efectivos.

Se utilizo la metodología Cuanti-Cualitativa pues se considera de igual importancia los resultados que se persigue de manera cuantificable como los medios utilizados para llegar a esos resultados es decir íntimamente relacionados con la calidad.

## **CAPITULO I**

### **1. EL PROBLEMA**

#### **1.1 TEMA**

“Modelo de gestión y su incidencia en la logística de la empresa Ambatol Cia. Ltda. De la ciudad de Ambato.”

#### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.2.1 Contextualización**

A través de los años uno de los intereses primordiales de los empresarios de todo el mundo ha sido satisfacer las necesidades de sus clientes, para lo cual entre otras herramientas dispone de la logística, pues es racional suponer de que atender estas

necesidades le dará sin duda a la empresa grandes ganancias tanto financieras como de carácter intangible.

Sin embargo en la actualidad donde los conceptos como la Globalización y Competitividad se tornan cada vez más relevantes esto debido a su importancia en el dinámico mundo de los negocios resulta imprescindible que las empresas entren en un proceso de constante evolución, innovación y mejora de los productos que ofertan pues solo de esta manera se aseguran un puesto en el ámbito productivo.

Una de las herramientas para lograr lo antes planteado es la implementación de los modelos de gestión los mismos que delinearan el comportamiento de la organización encaminando las acciones de la empresa a satisfacer las necesidades del mercado procurando reducir costos, aumentar su competitividad, desarrollar su talento humano en definitiva ser más eficientes, y consecuentemente mejorar la gestión logística.

Uno de los productos de mayor importancia para el desarrollo de los pueblos es el acero, pues el sector industrial de cada país depende en gran manera de este producto, que en gran volumen son producidos fuera del Ecuador esto debido a la gran inversión que se debe hacer para su producción, como principales productores de acero en el mundo podemos mencionar a países como Australia, Rusia, Ucrania, y en Sudamérica países como Venezuela y Brasil.

En el país existen fábricas de gran prestigio dedicadas a esta producción como lo son Adelca, Ideal Alambrec, Novacero, Ipac, Kubiec entre otras que con su producción más la importación de otras grandes empresas como Catbol, Metal Persa, Idmacon, Iván Bohoman cubren la demanda del país para lo cual requieren de empresas de comercialización de estos productos para llegar al cliente final.

En el centro del país hay muchas empresas dedicadas al comercio de productos de acero es decir existe una competencia bastante dura pues la estructura de apoyo de unas o el poder económico de otras les dan una ventaja sobre las demás, sin embargo la

calidad del servicio, la responsabilidad social, la amabilidad con el cliente, y la empatía que se ha generado con el mismo ha permitido que una empresa que carece del poder económico de otras sea considerada como un referente en este sector esa empresa es AMBATOL CIA. LTDA.

Empero factores como una atención gentil y un servicio de transporte puerta a puerta que antes eran un diferenciador ahora son un común denominador, por lo tanto se hace más que importante brindar estos servicios pero con excelencia, rapidez y eficiencia, para lo cual se torna imprescindible una efectiva gestión logística. Para así satisfacer las necesidades y rebasar las expectativas de los clientes que son todo el sector metalmecánico de la zona centro del país, para quienes en un sondeo informal realizado por el investigador, el servicio que da Ambatol no es oportuno, o sea es deficiente.

### **1.2.2 Análisis Crítico**

El tiempo es oro. Este es uno de los más conocidos refranes y se apega totalmente a la realidad ya que la entrega inoportuna de materiales no solo genera molestias sino también pérdidas de dinero.

Ambatol Cia. Ltda. Es una empresa con un continuo incremento de clientes eso se refleja en la cantidad de pedidos diarios, sumado a esto la estabilidad que existe actualmente en el sector lo cual representa atender también a los clientes frecuentes , todo esto representa una gran cantidad de pedidos por entregar a domicilio los cuales se retrasan no solo por el gran volumen sino porque la empresa no ha propuesto cambios que le permitan hacer frente a esta exigencias, con esto cierta parte de la competencia a sido beneficiada ya que ofrecen un servicio más oportuno lo cual es un factor desequilibrante en el momento de la compra.

Es un hecho que debe hacerse cambios representativos en especial en coordinación entre departamentos, planificación interna de la empresa y desenvolvimiento de los empleados, pues el departamento logístico trabaja en función de otros departamentos y de darse inconvenientes en estos se reflejara también en resultado del departamento

logístico, por otro lado el no planificar actividades adicionales o complementarias representa no disponer parte de los recursos con los que cuenta el departamento de logística para realizar su trabajo, por ultimo pero no menos importante se debe poner especial atención en monitorear las actividades del personal definiendo sus roles y funciones y jerarquizando estas lo que mejorara su rendimiento laboral, en síntesis es esto lo que propone la aplicación de un modelo de gestión.

### **1.2.3 Prognosis**

La implementación de un modelo de gestión brinda a la empresa las herramientas necesarias para solucionar los problemas mediante la implementación de procesos eficientes de gestión los cuales de ser aplicados permitirán a la empresa coordinar eficazmente las actividades interdepartamentales de esta manera se podrá aprovechar de mejor manera los recursos, planificar todas las actividades que afecten el problema así se podrá tomar alternativas o programar planes de contingencia, sumado a esto un mejor rendimiento laboral permitirá a la empresa ser más eficiente, reducir sus tiempos de entrega de materiales lo que genera ser más competitivos re posicionar la imagen corporativa, ganar clientes esto gracias al excelente servicio apoyado en efectivos procesos logísticos, por consiguiente aumentar el volumen de ventas y mejorar la rentabilidad.

Sin embargo hacer caso omiso de los problemas mencionados e ignorar las ventajas que brinda la implementación de un modelo de gestión podría traer graves consecuencias, pues es probable que el problema se agudice y su corrección tenga un costo muy elevado para la situación de la empresa o peor aun genere una desconfianza en los clientes traduciendo esto a un continuo decremento de ventas mermando así las utilidades razón de ser del negocio.

### **1.2.4 Formulación del Problema**

¿De que manera los modelos de gestión inciden en la mejora de la logística de la empresa AMBATOL CIA LTDA de la ciudad de Ambato?

### **1.2.5 Preguntas Directrices**

¿La aplicación de un Modelo de Gestión establece una efectiva coordinación entre los distintos departamentos de la empresa Ambatol?

¿Un programa de control de actividades promueve una efectiva gestión Logística en la empresa Ambatol?

### **1.2.6 Delimitación del Objeto de Investigación**

La presente investigación se realizara en la empresa AMBATOL CIA. LTDA. De la ciudad de Ambato ubicada en el sector sur de la ciudad en el semestre Enero – Junio del año 2010.

**Área.** Logística

**Campo.** Logística Externa

**Aspecto.** Tiempo y Movimientos

## **1.3 JUSTIFICACION**

Para la parte investigadora es de gran interés profundizar en el problema objeto de estudio pues representa un gran desafío analizar y entender este fenómeno para en base a esto proponer una solución técnica y con soporte teórico que procure una solución eficaz.

AMBATOL CIA. LTDA. Ha sido y es una empresa reconocida y respetada de la ciudad de Ambato a tal punto de ser un referente en la comercialización de productos de acero al la provincia, sin embargo en su área logística se ha detectado problemas en los tiempos de entrega de materiales a los clientes que requieren el servicio de transporte a domicilio. Esta demora en la entrega de materiales representan un gran problema pues a mas de perjudicar el prestigio ganado por la empresa a lo largo de todos estos años como una de las empresas con mejor calidad en el servicio de la provincia afecta también las ventas de la empresa.



El oportuno servicio de transporte de Ambatol permitirá poner un diferenciador ante la competencia y reforzar una de las fortalezas más sobresalientes de la empresa, esto representa maximizar una de las variables más desequilibrantes en el momento de la decisión de compra. Es conocido también que de un tiempo a acá varias empresas se han constituido en la localidad ofreciendo un servicio parecido y tal vez más eficiente, y lo que se pretende es superar los servicios de la competencia a fin de captar más clientes.

La factibilidad de esta investigación está garantizada pues se cuenta con asesoría de primer nivel dada por los docentes de la U.T.A., el acceso a las fuentes de información es relativamente fácil, hay la disponibilidad de los recursos que demanda esta investigación y se cuenta con un plazo de tiempo prudente para que el investigador realice de de excelente manera su trabajo.

El principal fin de esta investigación es la presentación de una solución práctica al problema planteado lo cual contribuirá y facilitara la función administrativa y la eficiencia empresarial, reduciendo los tiempos de entrega de materiales, elevando los niveles de satisfacción al cliente y generando en estos una empatía lo que permitirá a la empresa captar una mejor porción del pastel del mercado y eso significa mejorar las utilidades y réditos económicos propósito de toda organización.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

Proponer un Modelo de Gestión que permita mejorar la Logística de la empresa AMBATOL CIA. LTDA. De la ciudad de Ambato.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Analizar modelos de gestión que establezca una efectiva coordinación entre departamentos de la empresa Ambatol de la ciudad de Ambato

- Establecer un programa de control de actividades que promueva una efectiva Gestión Logística en la empresa Ambatol de la ciudad de Ambato.
- Implementar un Modelo de Gestión que permita optimizar tiempos y movimientos para la Logística de la empresa Ambatol de la ciudad de Ambato.

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

A lo largo del tiempo y en empresas de distinto tipo, en especial las Pymes los modelos de gestión y la logística han sido temas de gran importancia para la administración, y han merecido una considerable de cantidad de estudios científicos. Estos estudios son una fuente fidedigna de información que servirá para relacionar con el presente tema de investigación.

Los estudios realizados con anterioridad que guardan relación con nuestra investigación son los siguientes.

**HURTADO J. (2003)** en su tesis *“El diseño de la estructura orgánica funcional para mejorar las funciones administrativas de la empresa de calzado Torino”* propone que: La aplicación de una estructura orgánica funcional definirá las funciones administrativas en base al control interno y establecerá una prioridad de funciones a todo los niveles, motiva el cambio integral y formal de dichas funciones, además de fomentar innovaciones y cambios en la administración que se acoplen a las necesidades, esto permitirá minimizar el malestar de los encargados de la administración y desarrollara una guía para mejorar el desempeño laboral de sus empleados apoyados en la departamentalización y delegación de funciones con una solida estructura.

**TAPIA J. (2004)** en su tesis *“Incidencia del Modelo Organizacional de departamentalización por funciones en el posicionamiento del mercado de Distribuidora BALSECA”* formula que: mediante la utilización y desarrollo de herramientas como el análisis FODA y la elaboración de un sistema estructural y funcional de cada puesto de trabajo conllevara a definir y socializar una estructura con sus respectivas funciones que mediante una organización eficiente cumpla con los objetivos y mediante la capacitación al personal se proyecte al aprovechamiento de las oportunidades que el mercado le ofrece.

**MARTÍNEZ E. (2005)** en su tesis *“Diseño e implementación de un modelo de Gestión administrativa para la empresa de servicios FUMUCEN Cia. Ltda.”* Expone que: el modelo de gestión debe considerar mecanismos que permitan visualizar de una manera clara la forma en que se esta ejecutando la gestión de los recursos de la empresa, considera también que debe darse un tratamiento estadístico a la información y evaluar mediante índices de gestión además del uso de un sistema de información gerencia eficiente (MIS), generar la información de cada área de trabajo, controlar las actividades de cada área y la implementación de un programa de medición de desempeño permitirá tomar decisiones acertadas que cedan una adecuada evolución y por ende eficacia en el trabajo en cada área problema, y por lo tanto esto permitirá mejorar la calidad de los servicios ofertados por la empresa lo que representa un mejor posicionamiento en el mercado.

**VALVERDE M.** (2009) en su tesis *“El diseño organizacional y su influencia en la productividad de la avícola San Adres del Cantón Patate”* define que: una adecuada estructura organizacional permite enfocarse en la solución de los problemas que enfrenta la empresa y que la estructura que escoja cada empresa será en función de sus requerimientos, con una constante búsqueda de: mejorar la productividad innovando tecnología, organización, recursos humanos, relaciones laborales y condiciones de trabajo; establecer mecanismos y procesos de trabajo para que la empresa se desarrolle de una mejor manera; mejorar el ambiente de trabajo para que los empleados se sientan identificados con la empresa; fomentar un plan de capacitación permanente para mejorar el desempeño laboral.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

La presente investigación basa su Fundamentación Filosófica en el Paradigma Critico / Propositivo, el mismo que, parte de una crítica a la situación del contexto para llegar a una propuesta de una nueva forma de comprender y hacer ciencia que como fin primordial busca la mejora de la calidad de vida de las personas. Este enfoque surge gracias al aporte de pensadores y científicos como Marx, Vigotsky, Riviere, Leontyev y otros, como alternativa de superación al paradigma positivista.

Para entender y aceptar este paradigma es necesario que el problema se encuadre en la fundamentación que este paradigma demanda.

El ser humano por naturaleza es cambiante y dinámico y por consiguiente su entorno también sea cual sea este, en el presente caso el problema planteado es de carácter laboral y se puede identificar como un problema social pues su causa y efecto están directamente relacionados con las personas pues son estas quienes promueven la gestión logística de una empresa y esta labor genera productos y/o servicios para otro conglomerado de personas, las falencias en este proceso demandan de una mejora y los encargados de esta mejora son las personas involucradas directa e indirectamente con el problema.

El problema planteado ha sido un cumulo de situaciones cotidianas que de a poco han ido tomando la calidad de defecto o error, esto a causa de los proveedores, gestores y demandantes de dicho producto, la utilización de técnicas de poca eficiencia es decir que carecen del soporte científico han contribuido también, esto sumado a la realidad económica en donde los pocos recursos deben ser utilizados con tino, la cultura de los demandantes para quienes realizar una planificación de compras o proveerse con anticipación son conceptos poco practicados desembocan en la gravedad del problema objeto de investigación.

Los valores de la parte investigativa pretenden ser neutros sin embargo estos se ponen de manifiesto en el desarrollo de la investigación así que es necesario definir que la responsabilidad del investigador esta en realizar un trabajo ético, veraz y practico que permita la solución del problema, la búsqueda de soluciones demanda una solidaridad en el cruce de información respetando sin duda los límites de la misma, la dedicación al trabajo exige esforzarse al máximo en el desarrollo de la investigación dando así cumplimiento de uno de los ideales humanos mas importantes como es la continua búsqueda de nuevos conocimientos.

Para identificar la magnitud del problema es necesario medirlo no solo numéricamente sino de forma cualitativa para lo cual es imprescindible el aporte de los involucrados, mediante la utilización de herramientas como la encuesta o entrevista y posterior análisis de estas la información será representativa y valida de esta manera permitirá definir el problema en la actualidad y su posterior evolución.

### **2.3. CATEGORIAS FUNDAMENTALES**

#### **VISIÓN DIALÉCTICA**

**VARIABLE INDEPENDIENTE: MODELOS DE GESTION**

## **CALIDAD TOTAL**

*"Calidad Total es la satisfacción de los requerimientos y las expectativas de nuestros clientes, tanto internos como externos, en lo que se refiere a productos y servicios, la primera vez y a tiempo todas las veces". Y agrega que "la calidad total es la condición humana que reconoce la presencia de otro que necesita un servicio y, se le da exactamente lo que necesita". Demming E. (1982, p. 131)*

### **14 PUNTOS DE LA FILOSOFÍA DE DEMMING**

- 1.- tener el propósito de mejorar consistentemente el producto o servicio con un plan para ser competitivo y permanecer en los negocios. Este punto implica. Innovar, Invertir, Mejorar y Programar Recursos.
- 2.- implantar la nueva filosofía. Centrarse en que reparar un artículo defectuoso es más caro que producir uno sin defectos
- 3.- No depender más de la inspección masiva. La inspección resulta tardía, inefectiva y costosa. La calidad no viene de la inspección sino del mejoramiento del proceso.
- 4.- Dar fin a la práctica de hacer negocios teniendo como base los precios de la marca. El precio no tiene significado si carece de calidad.
- 5.- mejorar constantemente cada proceso para plantear, producir y servir.
- 6.- Contar con el liderazgo de la alta administración.
- 7.- Eliminar estándares y cuotas de trabajo sobre cantidad.
- 8.- Hacerlo sin temor.
- 9.- Eliminar eslóganes y programas basados en la fuerza del trabajo.
- 10.- Romper barreras entre áreas de Staff.
- 11.- Instituir la capacitación en el trabajo.
- 12.- Remover las barreras que niegan al trabajador el derecho de sentir orgullo por el buen desempeño de su trabajo.
- 13.- Instituir un vigoroso programa de educación y entrenamiento.
- 14.- Crear la estructura que impulse día a día los puntos anteriores.

*"Calidad total, Gestionada en toda la empresa, ella es un conjunto de principios, de métodos organizados de estrategia global, intentando movilizar toda la empresa para obtener una mejor satisfacción del cliente al menor coste" según AFCERQ Bernillon A. (1993, p. 15)*

La calidad total implica a más de un estado de espíritu algunas reglas de comportamiento específicas, que se resumen a continuación.

#### PRINCIPIOS PARA LA CALIDAD TOTAL

1.- Voluntad, implicación y ejemplaridad de la dirección. Primer punto importante. *"La decisión de implementar la calidad total es una decisión estratégica, que pertenece a la dirección general de la empresa. Estrategia si, pero particular ya que ello implica un verdadero cambio en el seno de la empresa."* Segundo punto importante. *"Implantar la calidad total implica necesariamente una evolución de la cultura de Empresa. Cambiar una cultura de empresa conlleva riesgos ya que significa transformar las costumbres, considerar los sistemas, modificar algunos comportamientos. Hace falta, por consiguiente proveerse de precauciones, y sobre todo tener paciencia necesaria."* Tercer punto importante. *"Implantar la calidad total es una acción en profundidad que pide tiempo y dinero. El tiempo es dinero y hará falta ya que esta operación exige grandes inversiones en tiempo y formación. Implantar la calidad total representa inversión a corto plazo." Bernillon A. (1993, p. 16)*

2.- Adhesión de todo el personal. *"La dirección debe, a partir de ahí comunicar sus objetivos al conjunto de personal de la empresa y hacer que se adhiera. En otras palabras actuar de forma que todo el personal participe del movimiento de la calidad total, y se asocie voluntariamente ya que es por un movimiento del conjunto que hará falta. Pensar en la calidad, invertir en la calidad y militar calidad." Bernillon A. (1993, p. 18)*



3.- Mejora de la calidad para la prevención de las desventajas. "Se ha comprobado que si un defecto se detecta cuando está a punto de salir de la fábrica, cuesta más caro. El coste es evidentemente función importante del defecto inicial."

"Ocurre a menudo que se ha de repasar toda la producción al detectar un cliente algún fallo grave. A menudo cuando algunas empresas constatan fallos, llevan a cabo lo que llaman acciones correctivas, pero no realizan la acción preventiva. La prevención es actuar de manera que el fallo no llegue." **Bernillon A. (1993, p. 19)**

4.- Evaluación de la calidad. "Sea cual sea la acción de la calidad de la empresa, es necesario evaluar la situación de partida que constituye el sistema de referencia así como la evolución de la situación hasta la obtención del resultado final. Si observamos de cerca la empresa, apreciamos que su evolución es el resultado de decisiones asentadas sobre datos evaluados o estimados. Al contrario la ausencia de medidas impide evaluar los progresos realizados y el camino que queda por recorrer para lograr el objetivo. Aquel que no mide su evolución no puede conocer sus fuerzas y no puede entonces tomar las medidas correctoras que se imponen. Por otro lado el simple hecho de saber que existe una medida de sus propias capacidades incita al individuo a prestar una particular atención y a esforzarse para mejorar." **Bernillon A. (1993, p. 20)**

5.- Los cinco ceros olímpicos. Los cinco ceros olímpicos es para la calidad aquello que para los matemáticos es el infinito y no pueden por más que tender a este valor.

Sin embargo se debe recordar algunas máximas.

- La calidad es hacer bien su trabajo desde el principio y, por lo tanto sin defectos.
- La calidad es reducir los costes inútiles, demasiado stock es un ejemplo de coste inútil.
- La calidad es responder a las necesidades de los clientes, por ejemplo respetando las demoras.
- La calidad es preventiva. Es entre otras cosas evitar las averías.

- *La calidad es administrar óptimamente, hace falta pues una buena y rápida circulación de la información mediante procedimientos precisos, concisos y utilizables para todos los interesados, evitando de esta manera la redacción de papeles inútiles.*

*Estas cinco frases constituyen una representación imaginada del concepto de calidad.*

**Bernillon A. (1993, p. 21)**

*"La calidad se relaciona con la percepción del cliente. Los clientes comparan el desempeño real del producto o la experiencia del servicio total con su propio conjunto de expectativas y se forman un juicio que rara vez es neutro. El producto o servicio recibe la aprobación o rechazo. Por consiguiente la definición básica de calidad es la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes" **Berry T. (1998, p 2)***

#### ESTRATEGIA PARA IMPLANTAR LA GERENCIA DE LA CALIDAD TOTAL

Este autor resalta la convicción y compromiso que debe asumir la dirección para llevar a cabo una gerencia de calidad total, y el respaldo y adhesión del equipo de trabajo con el que pretende alcanzar sus objetivos.

Los siguientes son cuatro puntos importantes para el desarrollo de la gerencia de calidad total.

1.- Saber que se espera. Sin duda el desarrollo de un proceso de gerencia de calidad total representa un cambio cultural importante, pues demanda de una evolución masiva a todos los niveles de la organización en relación con el comportamiento, las actitudes y el énfasis. Se concluye que con el pasar del tiempo la gerencia de calidad total se convertirá en un hábito, en una forma normal de comportamiento. Por otro lado es importante que la dirección no asuma este cambio como una imposición inmediata sino más bien como una filosofía practicada a lo largo del tiempo.

*"La alta gerencia debe darse cuenta de que el cambio complejo toma años, y nunca ocurre como resultado de un pronunciamiento de alto nivel, este se produce solo*

*cuando la gente empieza a hacer las cosas de una forma diferente." Berry T. (1998, p 26)*

2.- Comprometer a la organización. Se sugiere que la alta gerencia se comprometa con el desarrollo de la gerencia de calidad total y de anotar a toda la organización de su compromiso. Es necesario elegir una vía adecuada de comunicación para dar a conocer los propósitos que persigue así como las razones que lo motivan a los miembros de la organización, es mejor que la gerencia transmita la decisión a través de reuniones esto permitirá una comunicación de doble vía y mejorara la comprensión.

*"Una vez que haya terminado la etapa de comunicación inicial, realice un seguimiento con actualizaciones a intervalos regulares. Una pequeña dosis de encausamiento a lo largo del camino puede ser de utilidad para que la organización acepte la nueva modalidad a medida que continúa el proceso de desarrollo de la gerencia de calidad total. ." Berry T. (1998, p 31)*

3.- Selección de un enfoque. Abajo – Arriba. O Arriba – Abajo. Consiste en definir la manera de involucrar a los miembros de una organización en la gerencia de calidad total. El enfoque arriba – abajo involucra primero a la los directivos y luego se desplaza hacia abajo a los distintos niveles, a diferencia del enfoque abajo – arriba que es a la inversa.

Este dilema es de gran importancia en empresas grandes pues depende mucho el enfoque utilizado en los resultados esperados, se recomienda regularmente utilizar el enfoque arriba – abajo.

Para empresas pequeñas de menos de cien personas esto suele ser indiferente pues tarde o temprano todos se verán involucrados.

*"En lo que se refiere a un cambio cultural nadie transmite un mensaje más vigoroso a la totalidad de una empresa que la acción de la gerencia. Como lo expresa el antiguo refrán las acciones dicen más que las palabras, y los gerentes que moldean activamente*

*los procesos de gerencia de calidad total demuestran su compromiso con el mejoramiento de la calidad." Berry T. (1998, p 32)*

Esto hace referencia a la importancia de que la alta gerencia debe asumir un rol de impulsador y ejemplo del nuevo rumbo que persigue la organización

4.- Decidir como empezar. Existen tres elementos en la gerencia de calidad total que son. Equipos de mejora de la calidad, planeación de la calidad y calidad a nivel de unidades.

El dilema es con que elemento empezar. El autor sugiere que se debe empezar con equipos de mejora de la calidad. *"Personalmente recomiendo primero equipos por cuanto este involucra a más miembros de la gerencia desde la etapa inicial y empieza a afectar con mayor claridad las acciones de las personas."* **Berry T. (1998, p 33)**

Se debería continuar con planeación de la calidad. *"Si bien los equipos identifican y trabajan para resolver los problemas de la calidad como los niveles de reclamos y problemas en el proceso de facturación, la Planeación de la Calidad contribuye a mejorar el desarrollo de productos y a enfocar la selección de los proyectos para la calidad de los problemas que marcan la mayor diferencia en la búsqueda que una compañía hace de una ventaja competitiva."* **Berry T. (1998, p 33, 34).**

Y posteriormente acompañar esto por la calidad de niveles de unidades y luego engancharse y perfeccionar cada uno de los elementos.

## **COMPETITIVIDAD**

*"Competitividad es. La capacidad estructural de una empresa de generar beneficios sin solución de continuidad a través de sus procesos productivos, organizativos y de distribución."* Y detalla también.

*"Donde. La capacidad estructural es función directa de sus principios estratégicos, del bagaje cognoscitivo de su factor humano y de su organización. La continuidad en la*

*generación de beneficios y de la empresa misma, es directamente proporcional a su dinamismo estructural"* **Fea U. (1993, p. 47)**

Este mismo autor Ugo Fea señala también un axioma fundamental.

*"El nivel de competitividad de una empresa está siempre definido por su intrínseca manera de ser dentro de un determinado contexto socioeconómico."*

Dentro de esta definición considera el autor es importante extraer tres derivaciones.

- 1.- La competitividad es una característica interna al sistema empresa.
- 2.- Un mercado, o mejor un entorno sociopolítico y económico, determina el nivel temporal de su capacidad competitiva intrínseca.
- 3.- Una empresa tiene continuidad solo si es capaz de adecuarse constantemente a las nuevas condiciones del entorno.

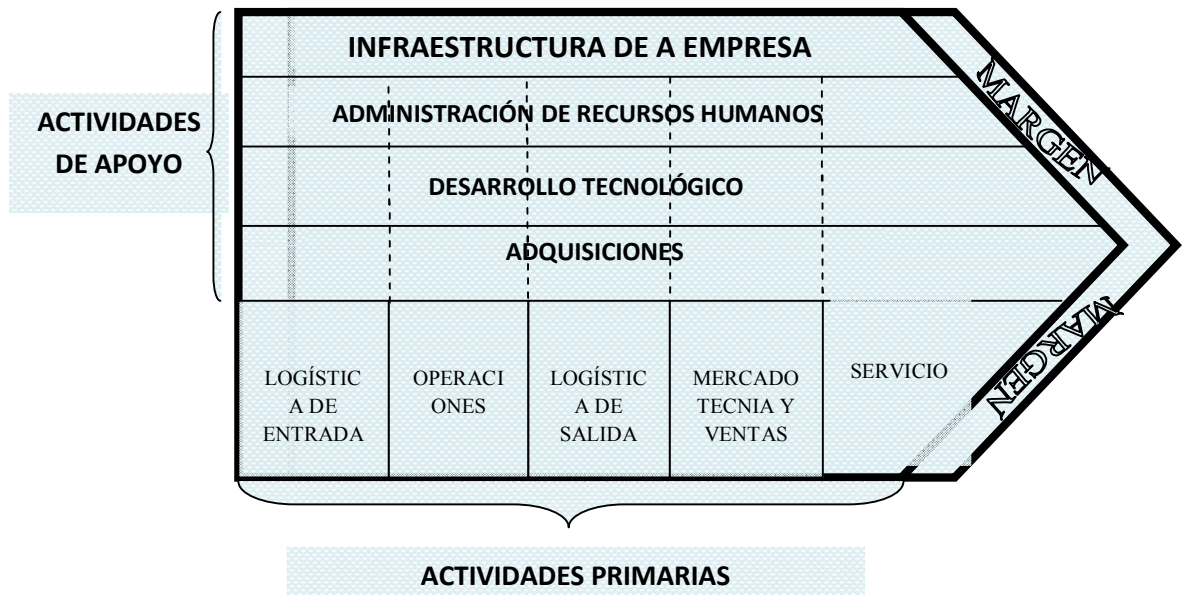
*"Competitividad, la ventaja nace de muchas actividades discretas que ejecuta al diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto. Cada una de ellas contribuye a su posición relativa en costos y sienta las bases de la diferenciación." "Se logra ventaja competitiva realizándolas mejor o con menor costo que los rivales."*  
**Porter M. (2002, p. 33)**

#### LA CADENA DE VALOR Y LA VENTAJA COMPETITIVA

*"Una cadena de valor está constituida por nueve categorías genéricas de actividades que se integran en formas características. Con la cadena genérica se muestra como puede construirse una cadena de valor, reflejando las actividades que lleva a cabo. Asimismo muestra la forma en que las actividades de que consta están conectadas entre si y con las de los proveedores, de los canales y compradores, indicando además como repercuten estos eslabones en la ventaja competitiva."* **Porter M. (2002, p. 34)**

Cadena genérica de valor.

**GRAFICO No. 1** Cadena Genérica de valor



Fuente: Porter M. (2002, p. 35)

Este cuadro representa las nueve categorías mediante las cuales se puede dar valor a un producto. Consta de actividades primarias las que son desarrolladas por el personal de la empresa que pretende una transformación o producción de un bien o servicio con el menos costo para definir una ventaja competitiva respecto a la competencia.

Además se definen actividades de apoyo en las cuales se basa la empresa para la consecución de sus actividades primarias, estas actividades de apoyo están relacionadas a la estructura de la empresa y su naturaleza, esto definirá la jerarquía de estas actividades.

## PRODUCTIVIDAD

*"La productividad no es una medida de la producción ni de la cantidad que se ha fabricado. Es una medida de lo bien que se han utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos deseables"* Y detalla también.

*"El concepto de productividad implica la interacción entre los distintos factores del lugar de trabajo." "Cada una de las distintas relaciones o índices de productividad se*

*ven afectados por una serie combinada de muchos factores importantes. Estos factores determinantes incluyen la calidad y disponibilidad de los materiales, la escala de las operaciones y el porcentaje de utilización de la capacidad, la disponibilidad y capacidad de producción de la maquinaria principal, la actitud y el nivel de capacidad de la mano de obra, y la motivación y efectividad de los administradores. La manera como estos factores se relacionan entre si tiene un importante efecto sobre la productividad resultante." Bain D. (1990, p. 3)*

La productividad es la relación entre cierta producción y ciertos insumos.

**GRAFICO No. 2** Formula de Productividad 1

$$\mathbf{productividad} = \frac{\mathbf{produccion}}{\mathbf{insumos}} = \frac{\mathbf{resultados\ logrados}}{\mathbf{recursos\ empleados}}$$

**Fuente:** David Bain 1990 pp. 3, 4.

**GRAFICO No. 3** Formula de Productividad 2

$$\mathbf{productividad} = \frac{\mathbf{produc.\ total}}{\mathbf{insumo\ total}} = \frac{\mathbf{resultados\ total\ logrados}}{\mathbf{recursos\ total\ consumidos}} = \frac{\mathbf{efectividad}}{\mathbf{eficiencia}}$$

**Fuente:** David Bain 1990 pp. 3, 4.

#### IMPORTANCIA DE INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD.

La productividad no solo demanda la atención de las empresas sino es de gran interés a nivel personal, comercial y nacional, pues mientras más productiva sea una sociedad procura producir más utilizando los mismos o menores recursos y es lógico suponer que eso elevara el nivel de vida de la población.

A nivel de empresa el incremento de la productividad procurara un mayor interés por los clientes, un mayor flujo de efectivo, y por consiguiente mayores utilidades lo que representa mayor capital para inversión y para distribución entre sus integrantes.

A nivel personal ser productivo representa la óptima utilización de los recursos disponibles que le permitan mejorar su calidad de vida y la de los suyos.

## FACTORES QUE RESTRINGEN EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

1.- Incapacidad de los dirigentes. Para fijar el tono y crear el clima propicio para el mejoramiento de la productividad. *"Administra es dirigir. Dirigir equivale a aceptar la responsabilidad del desempeño del grupo, si la productividad no es la que debiera ser entonces de quien es la culpa, muchos dirigentes predicán la productividad a sus empleados como si fuese una cuestión de obligación. Dan a entender con sus reprimendas que y críticas que los miembros del grupo tienen la culpa de una baja productividad, pero son incapaces de darse cuenta de que se acusan a ellos mismos cuando se quejan de sus pobres resultados que, es fácil descubrirlo, se deben a sus propias actitudes y comportamiento."* **Bain D. (1990, p. 15)**

2.- reglamentos gubernamentales. Los reglamentos y leyes gubernamentales comúnmente frenan o restringen la productividad de las empresas, y su cumplimiento demanda de inversión en tiempo y dinero que bien hubiera sido invertido en maquinaria, instalaciones o tecnologías. Sin embargo es necesario que el empresario se adapte a esta restricción mas no mine su afán de ser parte del aparato productivo de un país.

3.- El tamaño y la madures de la empresa. Mientras la organización sea más grande serán mayores los problemas que tendrá que enfrentar en cuanto a la fluidez de la comunicación y la unificación de criterios, así mismo a medida que las organizaciones maduran desarrollan una rigidez molesta, pierden su flexibilidad y creatividad y su capacidad de respuesta a la demandas del mercado cada vez más exigentes.

4.- Incapacidad para medir y evaluar la productividad. Productividad en la que predomina la parte operativa de la empresa es decir los obreros. A los cuales se les aplica toda clase de mediciones poco objetivas y que no representan ni se alinean con la razón de ser de la empresa como son la obtención de utilidades.



Es estrictamente necesario medir y cuantificar para evaluar pues solo así se determina la evolución, pero es menester también definir parámetros de medición no solo cuantitativa sino cualitativa, es decir que en su conjunto aporte para la productividad de la organización.

*"Productividad es la relación entre los productos y uno o más de los recursos usados en el proceso de producción."* Y señala además.

*"La productividad de un proceso físico regularmente expresada como una proporción, refleja cuan eficientemente se usan los recursos para generar resultados." "Mientras que la productividad del proceso físico corresponde al uso eficiente de los recursos, la productividad también puede conceptualizarse en términos de valor generado. Una organización o una entidad puede ser altamente eficiente en la producción de bienes o servicios, pero esto no asegura que los resultados o la producción sean efectivos para satisfacer las necesidades y esto en consecuencia tiene su valor." Kopelman R. (1988, pp. 3-4)*

El autor sintetiza lo antes mencionado en una sentencia sencilla

*"Las organizaciones no solo deben ser eficientes y hacer las cosas correctamente, también deben ser efectivas y hacer las cosas correctas." Kopelman R. (1988, p.4)*

## **MODELO DE GESTION**

El termino modelo proviene del vocablo italiano **MODELLO** la palabra puede utilizarse en varios ámbitos y con diversos significados, aplicados al campo de las ciencias sociales un modelo hace referencia al arquetipo, que por sus características idóneas es susceptible de imitación o reproducción

El concepto gestión proviene del latín **GESIO** y hace relación a la acción y al efecto de gestionar o de administrar se trata por lo tanto de la concreción de las diligencias

conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera la noción implica acciones para gobernar, dirigir, ordenar disponer u organizar.

**Un modelo de gestión** es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas o negocios privados como en la administración pública

Modelo de gestión es la interacción de todos sus elementos, que se presentan como un sistema complejo en el que las influencias se producen en todos los sentidos.

<http://definicion.de/modelo-de-gestion/> recuperado el 23/02/2010 (20h38)

*"Un modelo es una representación cualitativa y cuantitativa de un proceso o una tentativa que muestra los efectos de aquellos factores que son importantes para los propósitos que se consideran."* Hillier L. (1980) Tomado del libro MODELO DE GESTION DE OPERACIONES PARA PyMES INNOVADORAS de Velásquez C. Andrés (2003, p. 69)

*"Los modelos son representaciones de una porción de la realidad, constituyen un instrumento de comunicación y análisis."* Además señala que *"Son importantes porque ellos representan las interrelaciones, la estructura y las funciones del sistema objeto de estudio establecen el límite de su acción y permiten realizar pruebas variando sus componentes, obteniendo como resultado una mejor comprensión de las características de la situación."* Velásquez A. (2003, pp. 69 -70)

*"Un sistema eficaz de Gestión Logística asegura que los procesos cumplen con los requisitos logísticos del cliente y es importante para alcanzar los objetivos de calidad del producto o prestación de servicio"*

Este mismo autor también señala que: *"Todos los requisitos del modelo son genéricos, proporcionan orientación para la gestión de los procesos logísticos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y servicio suministrado. Por su parte las organizaciones tiene la responsabilidad de determinar*

*los niveles de control necesarios y especificar los requisitos del sistema de gestión logística a aplicarse como parte de su sistema de gestión global" Muñuzurri J. (2006, pp. 3-4)*

#### TIPOS DE MODELOS DE GESTION

1.- GESTION DE POLITICAS Sistema para priorizar los esfuerzos de mejora de la organización, alineando objetivos, negociando recursos y desplegando planes concretos para su consecución.

2.- GESTION DE PROCESOS Sistema enmarcado en la teoría de gestión empresarial TQM, que se establece en una organización para evaluar, monitorizar y mejorar de forma sistemática sus procesos

3.- GESTION DE PROYECTOS Sistema que permite optimizar la coordinación de actividades, asignación de recursos, motivación de equipos y planificación y control de proyectos organizativos específicos.

4.- DESARROLLO DE MODELOS DE GESTION TQM Total Quality Management es la referencia de un modelo de gestión basado en la aplicación de la calidad total y de una serie de principios y valores en busca de la competitividad y la excelencia de las organizaciones

5.- GESTION DE PROBLEMAS Resolución de problemas u oportunidades de mejora de una organización.

<http://deployment.es/default.aspx/> recuperado el 23/02/2010 (21h50)

#### ELEMENTOS DE UN MODELO DE GESTION

Los elementos de un modelo de Sistema de Gestión Logística son los siguientes:

#### RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCION

La dirección debe establecer, documentar y mantener el sistema de gestión y mejorar continuamente su eficacia. Definir y establecer objetivos medibles para el sistema de gestión, deben definirse criterios de desempeño objetivos, debe llevar a cabo la revisión sistemática de los sistemas de gestión y asegurarse de su continua adecuación, eficacia y conveniencia.

## GESTION DE LOS RECURSOS

En los recursos humanos se destacan dos variables importantes como son responsabilidades del personal y competencia y formación.

En los recursos de información se debe considerar los procesos del sistema, el Software utilizado en dichos procesos y el manejo de registros. No se debe descuidar o dejar de lado uno de los recursos básicos de la empresa como es la infraestructura.

## PROCESOS OPERATIVOS

Servicio al cliente. Garantizar que la organización al aceptar un pedido del cliente tiene capacidad para cumplir con los requisitos logísticos del mismo.

Planificación de producción. Garantizar que la producción se planifica considerando los requisitos logísticos aplicables.

Servicio de proveedores. Garantizar que las compras y el aprovisionamiento cumplen con los requisitos establecidos sobre los mismos.

Almacenamiento. Asegurar la recepción, almacenamiento y movimiento dentro de un mismo almacén.

Gestión de inventarios. Asegurar el suministro del producto en el momento adecuado y reducir al mínimo posible los niveles de existencia.

Transporte y distribución. Garantizar la entrega del producto al cliente en el plazo, cantidad y de conformidad con los requisitos especificados.

Logística inversa. Garantizar el retorno a su punto de origen de materiales defectuosos o de desecho con el objeto de reutilizarlos o reciclarlos, el objeto es reducir los desperdicios.

## MEDICION ANALISIS Y MEJORA

Se debe realizar auditoria al sistema de gestión para asegurarse de su continua y eficaz implementación y cumplimiento de los requisitos especificados, los resultados de esta auditoria debe comunicarse a las partes involucradas. Se debe también planificar y gestionar la mejora continua basándose en los resultados de la auditoria, revisiones al sistema por parte de sus directores y a las nuevas exigencias de los clientes, se debe también identificar oportunidades potenciales para mejorar.

Tomado del proyecto "SISTEMAS DE GESTIÓN LOGÍSTICA" de: **Muñuzurri J., Cortes P., Ibáñez J., Delgado M. (2006: 4-5-6)**

## PROCESOS DE MODELO DE GESTION

### PROCESO DE DIAGNÓSTICO

Para que pueda desarrollarse una estrategia exitosa, primero debe saberse en qué estado se encuentra una organización. Un análisis basado en la posición estratégica en que se halla la organización es importante para establecer el punto de partida desde el cual se desarrollará la estrategia.

El objetivo del proceso de diagnóstico es determinar los recursos corporativos que expresan el conocimiento de la organización y su utilización para proponer proyectos que permitan la representación del conocimiento organizacional, su aprovechamiento y uso en el mejoramiento cualitativo de la organización. Las acciones que incluye este proceso son las siguientes:

- Análisis de la situación actual: El diagnóstico se realiza para conocer la situación actual; el resultado de la realización de este proceso es el que orientará los planes de acción dentro del desarrollo estratégico de la organización.
- Establecer definiciones prácticas: Es necesario establecer una definición práctica de aquello que cada organización entiende por conocimiento. Para una entidad, pueden ser “patentes”, en otras, “capacidades” o también, “experiencia”. En nuestro objeto de análisis, se establece que el conocimiento se refleja en documentos, metodologías, procedimientos, informes, etcétera.

- Establecer la posición estratégica actual: Significa identificar el nivel de acceso o las barreras del conocimiento. Este análisis se establece entre las siguientes categorías: especiales, temporales y sociales. Es decir, dónde residen (entidades), cuál es el marco de tiempo aplicable -memoria organizacional, intercambio de conocimiento, entre otros-, y cuál es el orden jerárquico, funcional y cultural en que se contextualiza, aquello que dificulta o favorece el intercambio de los conocimientos.
- Análisis de recursos: Busca identificar las categorías de conocimiento que existen, requiere determinar las fuentes internas y externas, como la investigación y desarrollo, la relación con otras entidades, las fuentes que existen o se utilizan en la organización, sus relaciones, el nivel en que se encuentra actualmente y el nivel que se desea alcanzar.
- Análisis de requerimientos: Comprende los requerimientos asociados a la implementación del proyecto, analiza la naturaleza y el entorno del proyecto, funcionalidad y planes de acción.

## PROCESO DE DISEÑO

El objetivo de este proceso es establecer la base lógica y técnica sobre la que se desarrollarán los diferentes proyectos del conocimiento en la organización. Incluye las siguientes acciones:

- Desarrollo de una estrategia de conocimiento: Orientada a establecer el curso que permita a la organización ir del estado actual al estado deseado. Tiene como objetivo establecer los planes de desarrollo y la dirección de los proyectos.
- Definición de una meta estratégica: Tiene como objetivo establecer la dirección a la que se orientan los proyectos. Para que una meta se cumpla, debe tener las siguientes características:
- Específica: definida con claridad de modo que cualquiera pueda entenderla y saber qué se pretende lograr.
- Medible: a partir de un diseño apropiado de los indicadores.

- Consensuada: Esto facilita la respuesta a los cambios que pueda implicar la modificación de una meta según avance el proyecto. Este consenso se basa en compartir la información y crear compromiso alrededor del proyecto.
- Real: Debe reflejar el alcance real en torno a cada uno de los factores que intervienen en su desarrollo.
- Marco de tiempo: Requiere de un marco de tiempo determinado, fijar una meta razonable según los recursos, los conocimientos y la experiencia disponible.

Una vez definida la meta, se debe desglosar en objetivos, según los niveles de ejecución que se planteen. Para que los objetivos sean verificables, deben presentar explícitamente los logros y los plazos en que deben cumplirse, es decir, deben describirse en términos que permitan generar indicadores sólidos de evaluación de las implementaciones asociadas. Además, debe considerarse explícitamente el contexto que define la visión, la meta y la filosofía corporativa que representa a toda la organización.

- Diseño de una arquitectura del conocimiento: con el fin de establecer elementos como:
  - Las inversiones en tecnología: determinar las necesidades orientadas a soportar los proyectos
  - Los esquemas de desarrollo o integración de software: establecer las directrices de desarrollo e integración de software para apoyar el proceso de gestión del conocimiento.
  - Los esquemas de arquitectura de hardware: organización y estructuración de los sistemas de hardware para soportar los programas.
  - El clima organizacional: busca apoyar estratégicamente mediante la información: beneficios esperados, objetivos y premisas, estrategia desarrollada y sus medidas, resultados esperados y obtenidos.

## PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

Este proceso tiene como objetivo implementar el proyecto, así como establecer sus directrices básicas. Incluye:

1. Ejecución de los planes desarrollados: Cada uno de los proyectos debe ejecutarse según el cronograma o plan establecido.

2. Revisión de la estrategia: Deben revisarse periódicamente, tanto las metas como los objetivos y planes asociados a la estrategia.

## PROCESO DE EVALUACIÓN

Su objetivo es evaluar los resultados de la implementación de los proyectos, validar la estrategia de conocimiento y retroalimentar el proceso de diagnóstico para generar un nuevo ciclo de la gestión del conocimiento.

Este proceso establece que, una vez realizada la implementación de los proyectos y sus respectivos planes, estos deberán evaluarse por medio de cierto número de mediciones de la gestión, y ello permitirá mostrar los resultados obtenidos en la incorporación del proyecto en el contexto de la organización.

Un indicador se define como una medición que permite el seguimiento y la evaluación periódica de las variables claves de la organización, mediante comparaciones con sus correspondientes referentes internos y externos.

Las comparaciones internas permiten mostrar los avances desde el punto de vista histórico de la visión de la organización. Sin embargo, una comparación con el exterior permitirá mostrar el impacto real de los avances, debido a que permite comparar efectividades relativas.

Para realizar estas evaluaciones, pueden aplicarse diferentes modalidades:

- Mediciones cuantitativas: variables previamente definidas y que tienen un significado.
- Mediciones cualitativas: por medio de métodos no numéricos.
- Observación: corresponde a las opiniones del personal previamente capacitado para evaluar temas de interés.

Tomado de <http://educarenpobresa.es/portabase/> recuperado el 24/02/2010 (19h55)



## VARIABLE DEPENDIENTE: LOGISTICA

### LOGÍSTICA

*"La Logística es la planificación, organización y el control de todas las actividades relacionadas con la obtención, traslado y almacenamiento de materiales y productos, desde la adquisición hasta el consumo, a través de la organización y como un sistema integrado. El objetivo que pretende conseguir es satisfacer las necesidades y los requerimientos de la demanda de la manera más eficaz y con el mínimo coste posible; incluyendo los flujos de información implicados"* Tomado del texto **LOGISTICA EMPRESARIAL de Gestión 2000.com**

*"La Logística en el sector comercial se aborda más bien desde una perspectiva de «negocios», estando orientada hacia el transporte y distribución de «productos consumibles», a diferencia de los sistemas.*

*Incluye actividades como la obtención y flujo de materiales no reparables, transporte y manipulación, distribución, almacenamiento y ventas de productos. Uno de sus objetivos consiste en desarrollar y gestionar el flujo entero de materiales, desde el suministro inicial (identificación de materias primas), por medio de la producción, el almacenamiento y la distribución final de productos destinados al consumo. Las consideraciones de ciclo de vida y las actividades relacionadas con el mantenimiento y apoyo de producto no suelen incluirse"* Glaskowsky, **Hudson, and Ivie, (1991, p. 8)**

*"La Logística desde el punto de vista de las operaciones es un conjunto amplio de las actividades relacionadas con el movimiento y el almacenamiento de materiales, productos e información. Estas actividades se realizan para lograr dos metas comunes, alcanzar un flujo continuo de los procesos sin cuellos de botella y brindar un servicio aceptable a los clientes. Por lo tanto es necesario gestionar un sistema logístico a bajo costo."* **Narashinhan I. (1996, p 28)**

*"La logística es la disciplina que estudia, administra y gestiona integralmente las actividades de apoyo de una estrategia organizacional, centrada en los procesos de abastecimiento, traslado, almacenamiento, conservación y distribución de los materiales, productos e información, efectiva y económicamente, siguiendo reglas y políticas en el cumplimiento y desarrollo del objetivo corporativo."* **Narashinhan I. (1996, p. 28)**

#### MANEJO DE INVENTARIOS

*"El inventario es una de las inversiones más grande en cualquier sistema de logística, el inventario llamado también existencias es un activo tangible que se puede acumular, convertir o crear y puede adoptar diversas formas, dependiendo de su ubicación en el sistema de distribución."* **Pelton, L., Strutton D. y Lumpkin, J. (1999)**

*"El manejo del inventario implica minimizar los costos de mantenimiento del inventario y mantener suficientes existencias para satisfacer todas las necesidades anticipadas del cliente".* **Pelton, L., Strutton D. y Lumpkin, J. (1999).**

#### ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE MATERIALES

*"Él término **Almacenamiento** comprende el depósito físico o mantenimiento de existencias de materias primas, componentes de producto y/o bienes terminados".*

*El almacenamiento tiene tres funciones básicas:*

1. **Movimiento.** *"Esta función facilita los flujos de bienes y servicios a través de la recepción, transferencia y selección de actividades tendientes a cumplir los pedidos de los clientes. "*
2. **Bodegaje.** *"Se refiere al mantenimiento de existencias de materias primas o de productos en lugares que garanticen la seguridad de las mercancías. "*
3. **Transferencia de Información.** *"La información oportuna y precisa facilita el manejo sin dificultad de los materiales. "* **Pelton, L., Strutton D. y Lumpkin, J. (1999).**

## DISTRIBUCIÓN

*"Distribución es el traslado de bienes y servicios desde su lugar de producción hasta el consumidor, debido a la separación geográfica entre compradores y vendedores".*

**Pelton, L., Strutton D. y Lumpkin, J. (1999).**

**La Distribución Física.** *"La distribución física es una de las tareas involucradas dentro de la planificación, incluye la puesta en práctica y control del flujo físico de materiales, bienes finales e información relacionada, desde los puntos de origen hasta los puntos de consumo, con el fin de satisfacer los requerimientos del cliente y obtener una utilidad"* **Pelton, L., Strutton D. y Lumpkin, J. (1999).**

**Misión de la distribución física en una empresa.** *"La misión de la distribución es: poner a disposición del consumidor el producto en: el Lugar, Cantidad y en el momento que desee.*

*La misión de la distribución física en una empresa es desarrollar un sistema que materialice la política de servicio al cliente establecido por la compañía al costo más bajo posible."* **Pelton, L., Strutton D. y Lumpkin, J. (1999).**

## GESTIÓN DE NEGOCIOS

El concepto gestión proviene del latín **GESIO** y hace relación a la acción y al efecto de gestionar o de administrar se trata por lo tanto de la concreción de las diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera la noción implica acciones para gobernar, dirigir, ordenar disponer u organizar.

<http://definicion.de/modelo-de-gestion/> recuperado el 23/02/2010 (20h38)

*"Negocios son organizaciones que proveen bienes o servicios para obtener ganancias comprendiendo a estas como la diferencia entre entradas y salidas del negocio, es lo que anima a la gente a abrir y ampliar negocios."* **Griffin R., Ebert R. (2005, p. 8)**

*"Los Negocios existen para que sus dueños quienes son libres de hacerlo obtengan ganancias. Pero también los consumidores tienen libertad de elegir. Al seleccionar como establecer ganancias, los negocios deben tomar en cuenta lo que los consumidores quieren y necesitan. No importa que tan eficiente sea un negocio, no sobrevivirá si no existe demanda para sus bienes o servicios."* **Griffin R., Ebert R. (2005, p. 8)**

## **MARKETING**

*"Marketing es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación de precios comunicación y distribución de ideas, productos y servicios para crear intercambios que satisfagan a los individuos y a los objetivos de la organización."* **Escribano G. (2006, p. 1)**

*"La actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos por medio de un proceso de intercambio. "* Kotler P. tomado de libro Políticas de Marketing de Escribano G. (2006: 1)

## **DESARROLLO DEL MARKETING MIX**

El marketing mix es la combinación de las denominadas 4 Ps del marketing que representan al Precio Producto, Plaza y Promoción. Cada uno de estos componentes de mix conlleva una serie de análisis que describen a continuación.

## **PRODUCTO**

*"Un producto es todo aquello que se puede ofrecer en un mercado para atención, adquisición, uso o consumo, que puede satisfacer un deseo o una necesidad. Los productos son objetos físicos pero también son servicios, acontecimientos, personas, lugares, organizaciones, ideas o combinaciones de todo lo anterior. Los servicios son productos que consisten en actividades, beneficios o satisfacciones a la venta y que son especialmente intangibles."* **Kotler P. (2004, p. 319)**

## Categorías de productos

Tanto, bienes como servicios se dividen en categorías de acuerdo a sus demandantes estas categorías son:

1.- Productos de consumo. Adquiridos por los consumidores finales que a su vez se subdividen de acuerdo los hábitos de consumo en:

Productos de conveniencia

Productos comerciales

Productos de especialidad

Productos no buscados

2.- Productos Industriales. Adquiridos como materia prima para un proceso posterior o para su uso en un negocio. Estos se dividen en:

Materiales y piezas

Artículos capitales

Suministros y servicios

## PRECIO

*“El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o en general como la suma del valor que los consumidores entregan a cambio de los beneficios que derivan de la compra o la utilización de un bien o servicio. A pesar de la importancia cada vez mayor de los demás factores del proceso del marketing, el precio sigue siendo un elemento fundamental del marketing Mix. Es el único elemento del marketing Mix que genera ingresos, ya que todas las variables de este suponen un coste. El precio es además una de las herramientas más flexibles del marketing Mix, ya que se puede modificar rápidamente, no como otras variables como el producto o canales de distribución.”* **Kotler P. (2004, p. 381)**

En cuanto a precios es importante además analizar otros aspectos intrínsecos en el mismo, y que su efectivo tratamiento y atención dará a la organización la posibilidad de generar una ventaja competitiva. Estos aspectos son:

- Identificar y definir los factores internos que afectan a la fijación de precios

- Identificar y definir los factores externos que afectan a la fijación de precios, entre ellos el efecto de la percepción de precio y valor del consumidor.
- Comparar los tres enfoques principales para la fijación de precios. Estos tres enfoques son: enfoque basado en los costes, enfoque basado en el valor percibido, y enfoque basado en la competencia.

## PLAZA.

Este tema hace referencia a la cadena de distribución.

*“Canal de distribución es un conjunto de organizaciones interdependientes involucradas en el proceso de poner un producto o servicio para su uso o consumo por el consumidor o por otras personas.” Kotler P. (2004, p. 423)*

La decisión del canal de distribución más adecuado afecta directamente en los demás componentes del marketing mix, especialmente en el precio pues es necesario cargar al precio los costos que representa la utilización de tal o cual canal.

Existen dos tipos básicos de canales de distribución estos son canal de marketing directo, que representa un canal sin intermediarios y regularmente de costos más bajos. Y el canal de marketing Indirecto que contiene uno o más niveles de intermediarios y aunque representan costos más altos son necesarios para crear imagen y llegar de mejor manera a los consumidores.

## PROMOCION

El éxito de una empresa no está solo en producir productos de calidad a bajo costo, sino también en dar a conocer al cliente las bondades de su producto, sus ventajas y aspectos atractivos respecto a la competencia, posicionarse en la mente de los consumidores y representar la primera opción de compra. Para ello necesita de herramientas de comunicación masiva como son: la publicidad, la promoción de ventas y las relaciones públicas.

*“Publicidad. El uso de un medio de comunicación pagado por una empresa para informar, convencer o recordar al consumidor su producto u organización es una eficaz herramienta de comunicación.” Kotler P. (2004, p. 546)*

*“Promoción de ventas. Incluye una gran variedad de herramientas consistentes en incentivos a corto plazo (cupones, regalos, sorteos, incentivos de compras etc.) diseñados para estimular la venta a los consumidores finales y corporativos o para incentivar la propia fuerza de ventas de la empresa.” Kotler P. (2004, p. 546)*

*“Relaciones públicas. (Prácticas o actividades que pretenden conseguir publicidad favorable para la empresa o una buena imagen de la marca) es la herramienta de comunicación menos utilizada, aunque cuenta con un gran potencial para generar conciencia de marca y propiciar la fase de preferencia en los consumidores.” Kotler P. (2004, p. 546)*

*“Marketing es el proceso de planear y ejecutar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales”*

*“El marketing, por lo tanto, está interesado en estudiar los procesos de intercambio entre las partes implicadas (consumidores y empresas) y en facilitar los medios adecuados para que éstos se produzcan.*

*Como la propia definición indica, el término de marketing hace referencia a algo más que a vender productos y servicios. En este sentido, la venta es un proceso unidireccional cuyo objetivo es que el cliente demande lo que la empresa oferta. El marketing, por el contrario, se entiende como un proceso bidireccional, es decir, se trata de que la empresa ofrezca lo que el cliente desea.” IGAPE Manuales prácticos de las Pymes (2005, p. 7)*

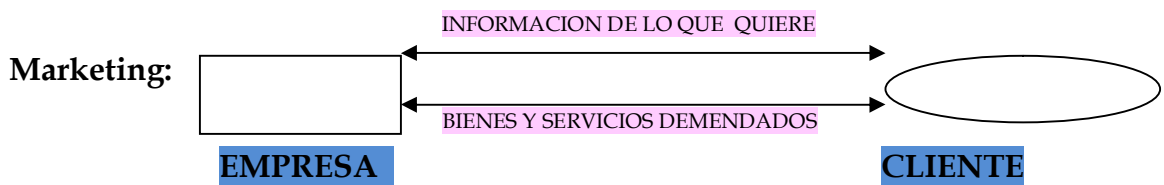
Las figuras que a continuación se muestran expresan esta circunstancia de forma gráfica:

**GRAFICO No. 4** Flujo de la venta



Fuente: Manuales prácticos para las pymes IGAPE (2005: 7)

**GRAFICO No. 5** Flujo del Marketing



Fuente: Manuales prácticos para las pymes IGAPE (2005: 7)

*"Por tanto el **marketing** es una actividad a largo plazo que exige disponer de información sobre las necesidades y deseos de los clientes, pero sin olvidarse del entorno competitivo en el que opera la empresa."* **Manuales prácticos de las Pymes IGAPE (2005: 7)**

*"**Marketing** es el proceso o conjunto de actividades que las empresas desarrollan para satisfacer las necesidades de sus clientes." En base a esto "La satisfacción de las necesidades de los clientes o del público en general no suele ser un fin sino un medio. La satisfacción del cliente se un medio con el cual la empresa persigue objetivos diversos"*

*"En conclusión el Marketing persigue tanto la satisfacción de las expectativas de los clientes como la satisfacción de las expectativas de la propia empresa."* **Diez J., Mateu J., Belenguer D. (1998, p. 13)**



## ADMINISTRACION

A continuación citamos algunas definiciones extraídas del compendio de Administración I de la Dra. Zurita Rosa (2006: 4) de la F.C.A. de la U.T.A.

Según Terry G. "**Administrar** es un proceso compuesto por Planeación, Organización, Dirección y Control que se ejecuta para determinar los objetivos mediante el uso de la gente y los recursos."

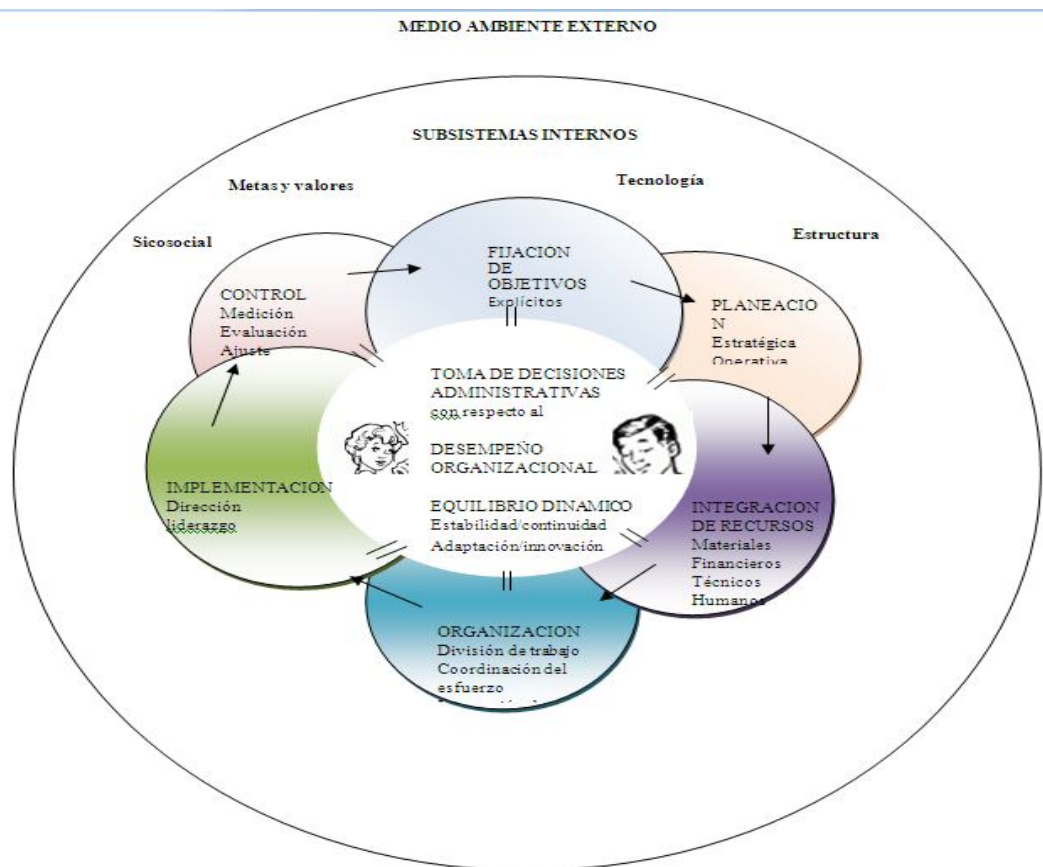
Para Money J. "**Administrar** es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás con responsabilidad, un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana."

Para Peterson and Plowman. "**Administrar** es una técnica por medio de la cual se determinan, clasifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano en particular."

## EL SISTEMA ADMINISTRATIVO

El siguiente grafico representa el proceso de la labor administrativa, su secuencia e importancia también se hace referencia a cada uno de sus componentes.

**GRAFICO No. 6** Proceso de labor administrativa



**Fuente:** Manuales prácticos para las pymes IGAPE (2005: 7)

1.- Fijación de objetivos. Identificar los objetivos organizacionales es una función por demás importante de la administración, pues estos definen que es lo que se desea alcanzar en un futuro. Y hacia donde deben estar encaminadas las acciones de los miembros de la empresa, los objetivos pueden ser de distinto tipo así por ejemplo. Cantidades de producción, reducción de costos, aumento del volumen de ventas, determinación de fechas para la entrega de un trabajo etc.

2.- Planeación. En este paso se decide las acciones que se debe desarrollar para lograr los objetivos y como se desea que estas se desarrollen. *"Una vez que se tiene los objetivos, la labor administrativa pasa a planear los medios de alcanzarlos, decidir de*

*antemano que se va a hacer y cómo. Esto implica el desarrollo de una estrategia global y políticas laborales, mas programas específicos y procedimientos" Freemont E. (1988, p.423)*

3.- Integración de recursos. Hay varios tipos de recursos. Financieros, materiales, tecnológicos y humanos. Y es responsabilidad del administrador integrar los recursos requeridos y vigilar que se utilicen eficientemente. La rutina del negocio y su naturaleza demandan de una continua inversión de recursos para el normal desenvolvimiento de la organización se puede mencionar flujo de efectivo, introducción de materias primas, adquisición de insumos, desarrollo de nuevas tecnologías y remuneración ala personal etc.

4.- Organización. *"Reunir la gente y los recursos adecuados no asegura la efectividad y eficiencia organizacional. La labor administrativa incluye también el desarrollo y mantenimiento de una estructura para la realización de los planes establecidos y el logro de los objetivos relevantes. La labor administrativa incluye dividir el trabajo en componentes sustanciales y luego integrar los resultados."* **Freemont E. (1988, p.424)**

5.- Aplicación. El administrador debe desarrollar la capacidad de actuar, es decir utilizar el esfuerzo para alcanzar los resultados, y para ello necesita del elemento más importante el recurso humano. Este alinea su esfuerzo de consecución de metas propias con la demanda de la empresa que permita la realización de metas comunes, para ello es primordial que el administrador influya en su equipo de trabajo positivamente y los mantenga siempre motivados.

6.- Control. Medir y evaluar los resultados es de vital importancia para saber que tan bien se están haciendo las cosas y asemejar el desempeño organizacional. *"Controlar es la función administrativa referente a mantener la actividad organizacional dentro de los límites permitidos, de acuerdo con las expectativas." "Al mismo tiempo la retroalimentación de la fase de control generalmente identifica la necesidad de nuevos planes o cuando menos ajusta a los existentes."* **Freemont E. (1988, p.425)**

*"La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupo los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos" además reflexiona sobre si la administración es un arte o una ciencia "La administración es un arte, los conocimientos organizados en los que esta se basa la practica son una ciencia. En este contexto ciencia y arte no son mutuamente excluyentes, sino complementarios."*

Este mismo autor define a: *"Administración como un proceso, a través del cual se trata de obtener determinados resultados partiendo de la utilización eficiente de recursos y coordinando los esfuerzos necesarios de un grupo de personas."* **Koontz H. y Weihrich H. (1998, pp. 4, 13)**

Plantea también que el proceso administrativo tiene carácter universal y se aplica en todo tipo de organizaciones y consta de cuatro etapas:

- Planificación (¿Qué se hará?)
- Organización (¿Cómo se hará?)
- Dirección (Asegurar lo necesario para que se cumpla)
- Control (¿Cómo se hizo?)

Koontz H. y Weihrich H. definen los conceptos del proceso administrativo así:

*"La **Planificación** implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones."* **Koontz H. y Weihrich H. (1998, pp. 4, 13)**

*"La **Organización** es la parte de la Administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa."* **Koontz H. y Weihrich H. (1998, pp. 4, 13)**

*"La **Dirección** es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales, por lo tanto tiene que ver*

*fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración." Koontz H. y Wehrich H. (1998, pp. 4, 13)*

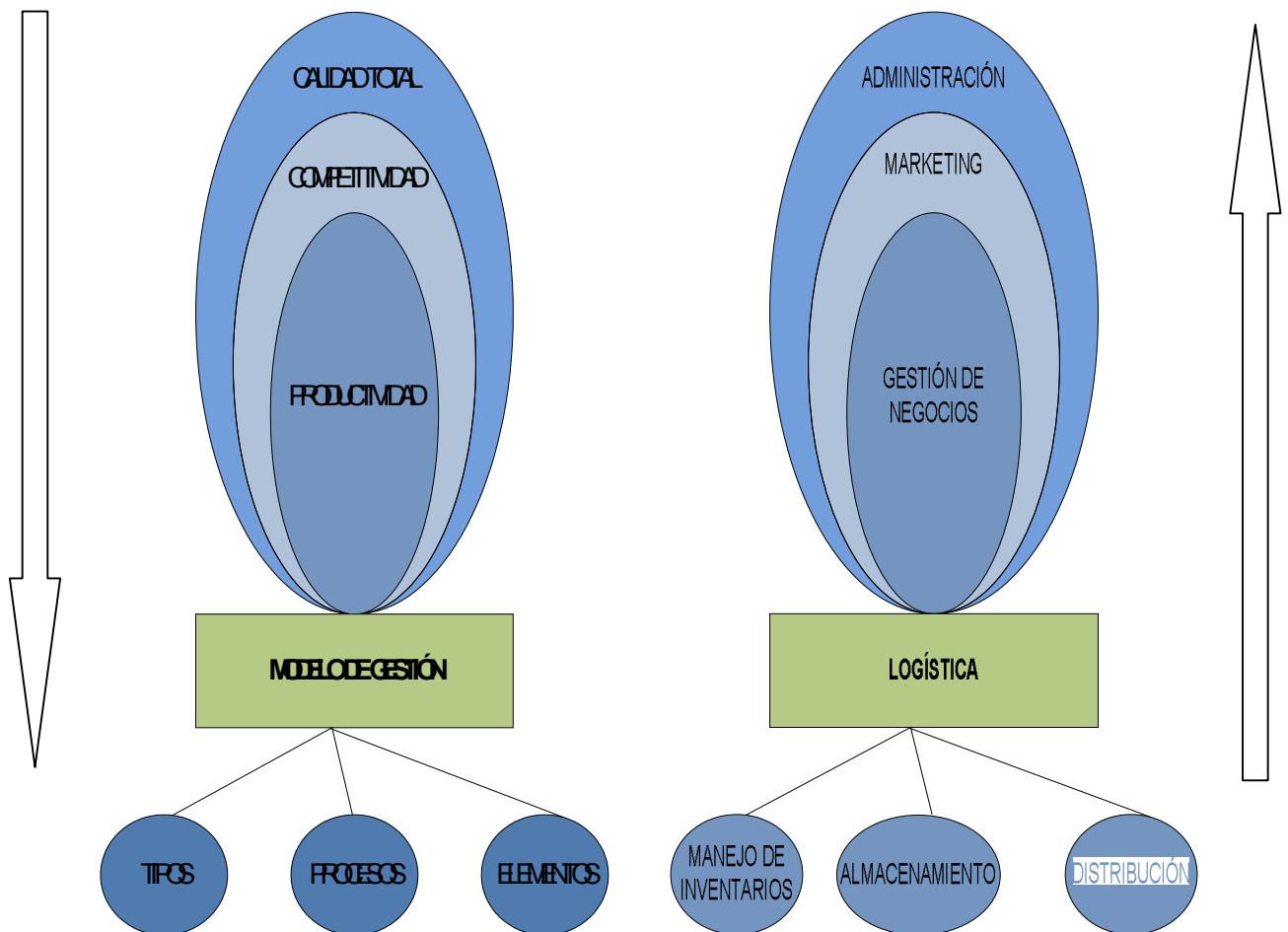
*"El **Control** consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición de desempeño con base en metas y planes." Koontz H. y Wehrich H. (1998, pp. 4, 13)*

### GRÁFICOS DE INCLUSIÓN INTERRELACIONADOS

VARIABLE INDEPENDIENTE: **MODELO DE GESTIÓN**

VARIABLE DEPENDIENTE: **LOGÍSTICA**

**GRAFICO No. 7** Gráficos de Inclusión Interrelacionados



**Fuente:** Autor

## **2.4. HIPÓTESIS**

LA APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN PERMITE MEJORAR LA LOGÍSTICA DE LA EMPRESA AMBATOL CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO.

### **2.4.1 Unidades de Observación**

Personal administrativo

Personal operativo

Clientes

## **2.5. Señalamiento de variables**

Variable Independiente

 MODELO DE GESTIÓN

Variable Dependiente

 LOGISTICA

Variables Intervinientes

 INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA

 CONFORMACION DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

## **CAPITULO III**

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1 ENFOQUE**

Esta investigación tiene un enfoque Cualit-Cuantitativo porque hace uso de técnicas tanto cualitativas como cuantitativas, porque mediante la identificación de las causas y explicación del problema se llega a su comprensión, porque pone énfasis en el resultado y en el proceso , pues es igual de importante para la organización el fin que se persigue como los medios utilizados para lograrlo

#### **3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **3.2.1 Modalidad Bibliográfica Documental**

El presente proyecto utilizara esta modalidad ya que es importante conocer y analizar la información histórica que se desprende del tema la cual se presenta en libros, tesis, etc.

así también como los estudios y avances científicos que permitan una mejor comprensión del problema, esto servirá de base para el desarrollo de esta investigación.

### **3.2.2 Modalidad de Campo**

Se utilizara esta modalidad pues el problema demanda de un contacto directo del investigador con la realidad del problema, se requiere de un estudio sistematizado de los hechos a través de la observación y también del uso de herramientas como entrevistas y encuestas que manifieste la información de los involucrados.

## **3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

### **3.3.1 Investigación Exploratoria**

Es exploratoria porque permite al investigador ponerse en contacto y familiarizarse con la realidad que se va a estudiar, permite también obtener datos y elementos de juicio el planteamiento del problema y la formulación de hipótesis.

### **3.3.2 Investigación Descriptiva**

Es descriptiva porque permite describir el problema en forma integral analizando sus características demográficas, forma de conducta de los involucrados, etc. y permite descubrir y comprobar la posible relación de las variables de investigación.

## **3.4 POBLACIÓN O MUESTRA.**

### **3.4.1 Población**

En el presente caso se trata de una población finita, pues se conoce con exactitud los elementos que la componen.

La población a ser estudiada se subdivide en clientes internos y externos.

En el caso de los clientes internos por ser un número pequeño se trabajara con la totalidad de estos.



Para el caso de los clientes externos se trabajara con una muestra elegida en forma aleatoria y previa verificación que reúna las características más comunes del total de la población.

### 3.4.2 Muestra

El objetivo es obtener muestras lo suficientemente representativas cuyos resultados sean aplicables a toda la población y así las conclusiones sean objetivas y aplicables.

#### Definición de muestra

Formula:

$$n = \frac{m}{e^2(m - 1) + 1}$$

n= muestra

m= población total

e= error admisible 5%

$$n = \frac{985}{0.05^2(985 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{985}{0.05^2(984) + 1}$$

$$n = \frac{985}{3.46}$$

$$n = 284.68$$

### 3.4.3 Tabla de Población y Muestra

**TABLA No. 1** Tabla de Población Cliente Interno

| TABLA 1           |    |
|-------------------|----|
| CLIENTES INTERNOS |    |
| Población         | 10 |
| Administrativos   | 4  |
| Operativos        | 6  |

**Fuente:** Autor

**TABLA No. 2** Tabla de Población y Muestra Cliente Externo

| <b>TABLA 2</b>           |     |
|--------------------------|-----|
| <b>CLIENTES EXTERNOS</b> |     |
| Población                | 985 |
| Muestra                  | 284 |

**Fuente:** Autor

### 3.5 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

VARIABLE DEPENDIENTE: LOGISTICA

CUADRO No. 1 Operacionalización de Variable Dependiente

Fuente: Autor

| CONCEPTO   | CATEGORÍA              | INDICADOR        | ÍNDICE  | TEC E INSTRUMENTO   |                          |
|--|------------------------|------------------|---|---|--------------------------|
| Todo movimiento y almacenamiento que facilite el flujo de productos desde el punto de compra hasta el punto de consumo y los flujos de información que se ponen en marcha con el fin de dar al consumidor el nivel de servicio adecuado. | - ALMACENAMIENTO       | - BODEGA         | ¿Consideran que su bodega dispone de todo lo que se requiere para realizar de forma eficiente su trabajo? | - Encuesta- Cuestionario  |                          |
|  | - MOVIMIENTOS          | - TRANSPORTE     | ¿Las entregas realizadas por su flota cumplen al 100% con la demanda?                                     | - Encuesta- Cuestionario  |                          |
|  | - FLUJO DE PRODUCTO    | - COMPRA         | ¿Considera que la logística de la empresa genera una ventaja competitiva?                                 | - Encuesta – Cuestionario   |                          |
|  | - FLUJO DE INFORMACION | DE               | - VENTA   | ¿En cuanto al flujo de Producto, cuál de estos demandan mayor cantidad de recursos de la empresa?       | - Encuesta- Cuestionario |
|  |                        |                  | - TRASLADO  | ¿Dispone de esos recursos?  | - Encuesta- Cuestionario |
|  | - FLUJO DE INFORMACION | DE               | - DEVOLUCIÓN  | ¿Qué tipo de información en la más utilizada en esta área y que tan eficiente es?                       | - Encuesta- Cuestionario |
|  |                        |                  | - FORMAL  | ¿De total de pedidos que porcentaje son vía telefónica y que porcentaje son por visita de los clientes? | - Encuesta- Cuestionario |
|  | - CONSUMIDOR           | DE               | - INFORMAL  | ¿El servicio de entrega es justo a tiempo?  | - Encuesta- Cuestionario |
|  |                        |                  | - PEDIDOS PERSONALES  | ¿El servicio de entrega es justo a tiempo?  | - Encuesta- Cuestionario |
|  |                        |                  | - PEDIDOS TELEFONICOS   | ¿El servicio de entrega es justo a tiempo?  | - Encuesta- Cuestionario |
|  | - SERVICIOS ADECUADOS  | - JUSTO A TIEMPO | ¿Considera que un cambio en la actitud de las personas aumentara la productividad de la empresa?          | - Encuesta- Cuestionario  |                          |
|  |                        |                  | - INFORMACIÓN DE CALIDAD  |   |                          |

VARIABLE INDEPENDIENTE: **MODELO DE GESTIÓN**      **CUADRO No. 2** Operacionalización de Variable Independiente **Fuente:** Autor

| CONCEPTO   | CATEGORÍA   | INDICADOR   | ÍNDICE   | TECNICA E INSTRUMENTO    |
|--|-------------|---|--|--------------------------|
| Es un esquema o marco de referencia que propone diligencias o acciones conducentes para la gestión o administración de una entidad o negocio | - ESQUEMA   | - EMPRESA   | ¿El esquema que utiliza la empresa está enfocado a cubrir los requerimientos de la empresa o satisfacer las necesidades del cliente? | - Encuesta- Cuestionario |
|  |             | - CLIENTE   |  |                          |
|  | - ACCIONES  | - VENTAS  | ¿Considera que el proceso de ventas de la empresa es agradable, dinámico y objetivo?   | - Encuesta- Cuestionario |
|  |             | - DESPACHO  | ¿Qué porcentaje de error considera que existe en los despachos y cuáles son los más comunes?   | - Encuesta- Cuestionario |
|  |             | - TRANSPORTE  | ¿Ésta usted conforme con el tiempo que se demoran en entregar el material en su taller?  | - Encuesta- Cuestionario |
|  | - PROPUESTA | - ACEPTACIÓN  | ¿Considera que la empresa puede mejorar para satisfacer mejor las necesidades del cliente?   | - Encuesta- Cuestionario |
|  |             | - EFICIENCIA  | ¿Aceptaría usted un cambio en el modelo de Gestión que permita mejorar su desempeño laboral?   | - Encuesta- Cuestionario |
|  | - GESTIÓN   | - FIDELIZACIÓN  | ¿Del 1 al 10 en qué grado de eficiencia considera que esta el servicio prestado por la empresa?                                      | - Encuesta- Cuestionario |
|  |             | - S. METALMECANICO  | ¿Para realizar sus próximas compras volvería a esta empresa?   | - Encuesta- Cuestionario |
|  | - NEGOCIO   | - S. INDUSTRIAL   |  |                          |
| - S. CARROCERO   |             | ¿Cuál de estos sectores productivos lo generan mayor rentabilidad y ganancias y porque? | - Encuesta- Cuestionario   |                          |

### **3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

En el proceso de investigación es necesario desarrollar un intenso trabajo de recolección de información tanto primaria como secundaria según sea el caso.

Para el presente caso demanda de información secundaria como representa libros, tesis de grado, revistas especializadas etc. Toda esta información se la denomina de carácter bibliográfico, permite interpretar, comprender y explicar de mejor manera el problema.

Es también imprescindible obtener información primaria por eso se recolecta información a través del contacto directo con el objeto de estudio es decir con las personas involucradas para lo cual se requiere de una entrevista con el gerente de la empresa para entender el problema, también un dialogo con las personas de bodega y choferes para interpretar su punto de vista.

Una vez entendido el problema de manera integral se procede a la recolección de la información para lo que se elabora dos tipos de encuestas para el cliente interno y para el cliente externo de la empresa.

Estas encuestas deben ser lo más objetivas posibles por lo que es necesario definir claramente lo que se desea saber, es decir dirigir las preguntas en relación a los objetivos planteados que es identificar los problemas logísticos que tiene la empresa.

Es necesario indicar que el trabajo de campo lo realizo directamente la parte investigadora tanto al cliente interno y externo en las instalaciones de la empresa por el periodo de un mes procurando la selección aleatoria de los encuestados en el caso de los clientes externos a fin de que la muestra sea más representativa y recoja información significativa de varios tipos de clientes y varios perfiles de personalidad lo cual permitirá enfocarse en una solución integral.

### **3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Una vez recopilada la información se procede al debido procesamiento esto es un análisis, comprensión e interpretación de la misma. De esta manera se puede exponer los resultados y presentar una alternativa al problema objeto de estudio.

Entre los pasos de procesamiento se detalla.

- Limpieza de la información, sea esta contradictoria, defectuosa, etc.
- Tabulación de la encuesta. Para lo cual se utilizo el programa SPSS por su dinamismo, versatilidad y confiabilidad.
- Representación grafica de la encuesta. Para su mayor objetividad y entendimiento se utilizo los gráficos de pastel.
- Representación numérica y estadística de los datos recolectados y su respectiva interpretación en texto común
- Presentación de conclusiones de la investigación basada en lo antes mencionado, y presentación de recomendaciones que permitan dar solución al problema.
- Proponer soluciones técnicas y profesionales.

## **CAPITULO IV**

### **4. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS**

#### **4.1 ANÁLISIS**

En la presente investigación una vez terminadas las encuestas se procede al respectivo análisis para lo cual se utilizó el programa de análisis SPSS que determina los siguientes resultados.

Cabe mencionar que realizo una encuesta para cliente interno a fin de conocer el problema desde la perspectiva interna, y otra encuesta para cliente externo en la que se determina el grado de satisfacción del cliente, sus exigencias y necesidades así como los alcances de la propuesta.

Resultados de tabulación de encuestas a clientes interno

## PREGUNTA No 01

### ¿Porque compra en esta empresa?

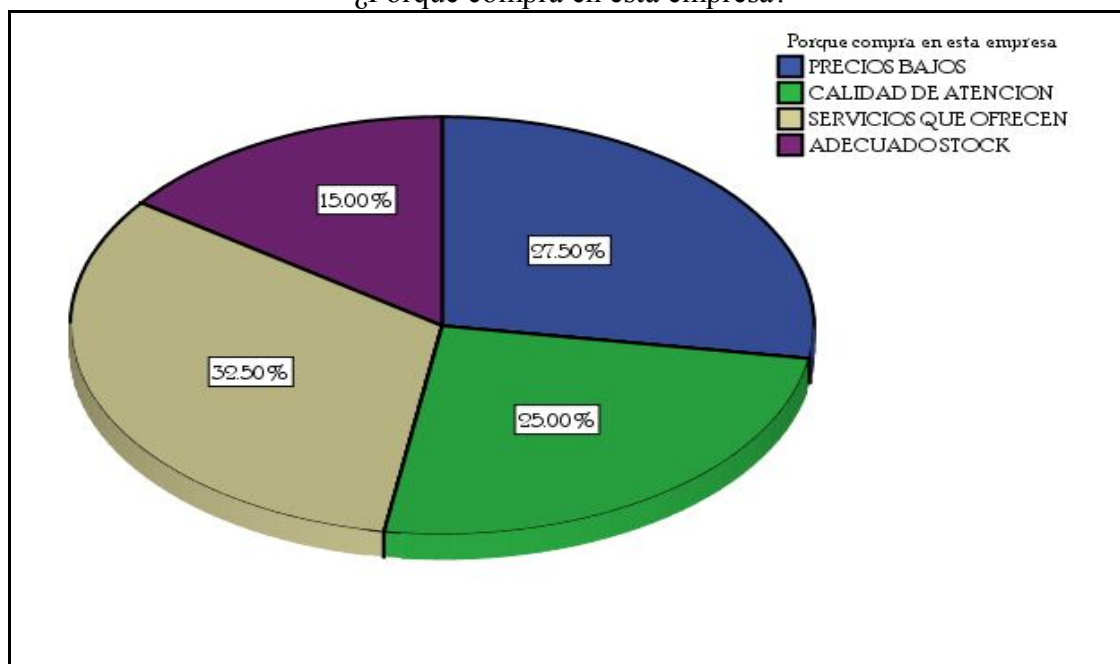
**TABLA No. 3** Encuestas al C. Ext. Pregunta 01

|         |                       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | PRECIOS BAJOS         | 22         | 27,5       | 27,5              | 27,5                 |
|         | CALIDAD DE ATENCION   | 20         | 25,0       | 25,0              | 52,5                 |
|         | SERVICIOS QUE OFRECEN | 26         | 32,5       | 32,5              | 85,0                 |
|         | ADECUADO STOCK        | 12         | 15,0       | 15,0              | 100,0                |
| Total   |                       | 80         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Autor

**GRAFICO No. 8** Encuestas al C. Ext. Pregunta 01

### ¿Porque compra en esta empresa?



Fuente: Autor

### Análisis e interpretación

De la encuesta realizada a 80 clientes de la empresa del porque compran en esta empresa da como resultados que un 27.5% lo hacen por los precios bajos, un 25% por la calidad de atención, un 32.5% por los servicios que ofrecen y un 15% por el stock suficiente, lo cual nos da a entender que los servicios como el transporte que se ofrece genera una gran ventaja competitiva.



PREGUNTA No 02

**¿El proceso de ventas es agradable dinámico y objetivo?**

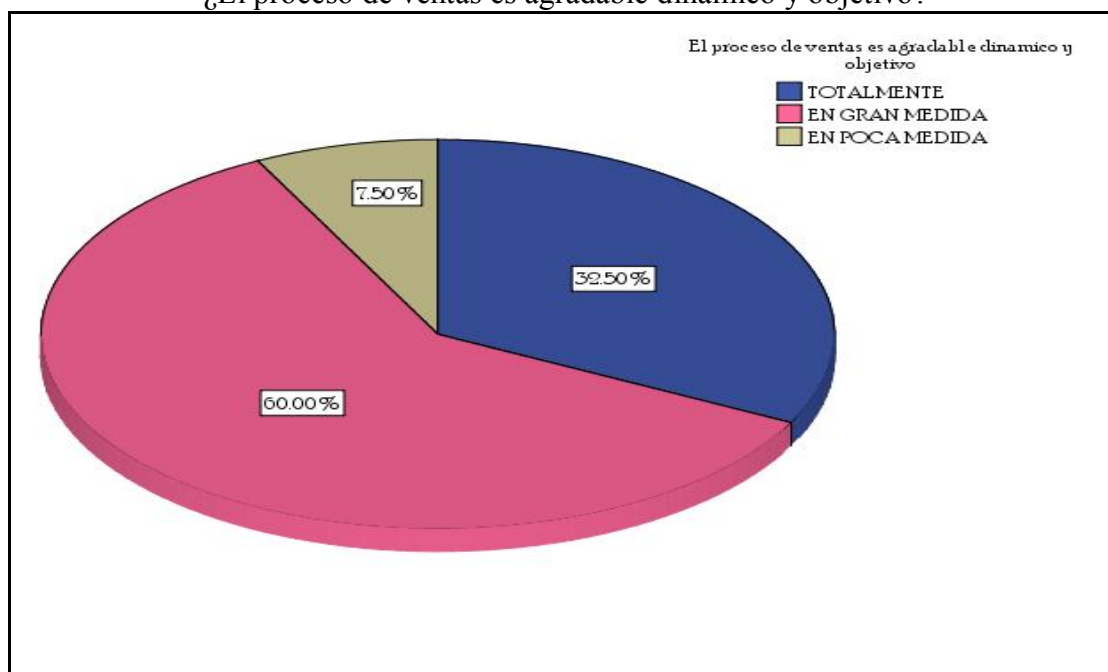
**TABLA No. 4** Encuestas al C. Ext. Pregunta 02

|         |                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | TOTALMENTE     | 26         | 32,5       | 32,5              | 32,5                 |
|         | EN GRAN MEDIDA | 48         | 60,0       | 60,0              | 92,5                 |
|         | EN POCA MEDIDA | 6          | 7,5        | 7,5               | 100,0                |
|         | Total          | 80         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Fuente:** Autor

**GRAFICO No. 9** Encuestas al C. Ext. Pregunta 02

**¿El proceso de ventas es agradable dinámico y objetivo?**



**Fuente:** Autor

**Análisis e interpretación**

De la encuesta realizada a 80 clientes de la empresa acerca de que si el proceso de ventas es agradable dinámico y objetivo da como resultados que un 32.5% lo considera que totalmente, un 60% que en gran medida y un 7.5% que en poca medida, lo cual manifiesta que si bien se considera que el proceso cumple con las expectativas de los clientes estos dan a entender que se puede mejorar.

### PREGUNTA 03

**¿La disponibilidad del material esta de acorde a sus necesidades?**

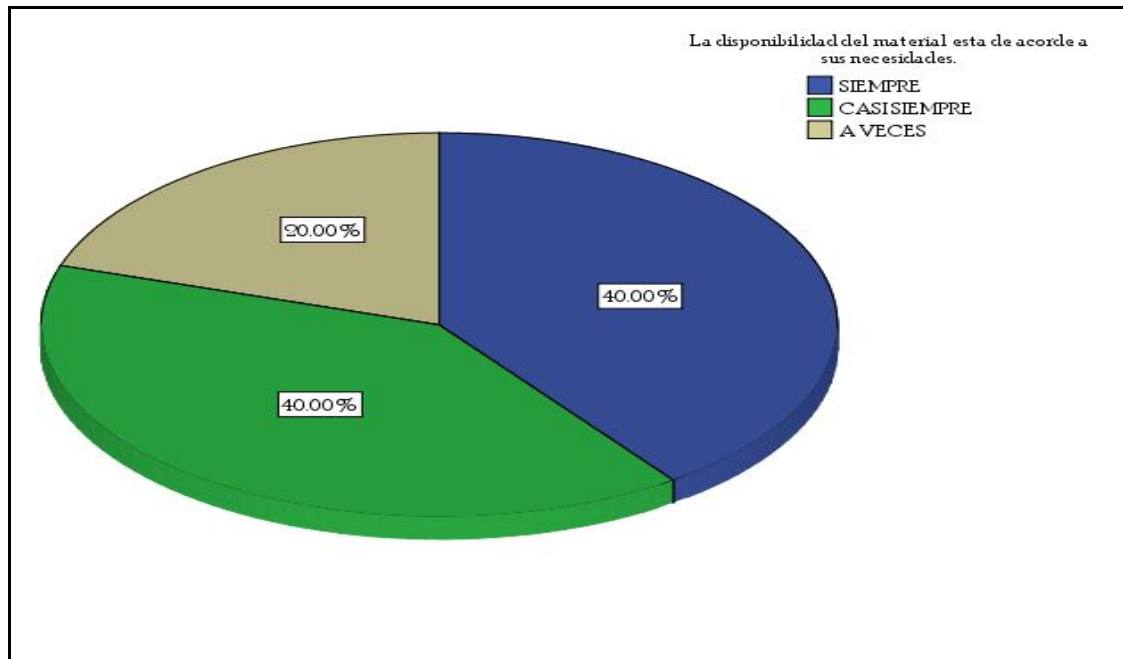
**TABLA No. 5** Encuestas al C. Ext. Pregunta 03

|         |              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | SIEMPRE      | 32         | 40,0       | 40,0              | 40,0                 |
|         | CASI SIEMPRE | 32         | 40,0       | 40,0              | 80,0                 |
|         | A VECES      | 16         | 20,0       | 20,0              | 100,0                |
|         | Total        | 80         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Autor

**GRAFICO No. 10** Encuestas al C. Ext. Pregunta 03

¿La disponibilidad del material esta de acorde a sus necesidades?



Fuente: Autor

### Análisis e interpretación

De la encuesta realizada a 80 clientes de la empresa acerca de que si la disposición del material esta de acorde con su demanda. Da como resultados que un 40.0% manifiesta que siempre, un 40.0% que casi siempre y un 20% que solamente a veces, lo cual nos da a entender que aunque la mayoría de personas están conformes 2 de cada 10 están en total descontento y eso es preocupante.

PREGUNTA 04

¿Está conforme con el tiempo que se demoran en entregar su material?

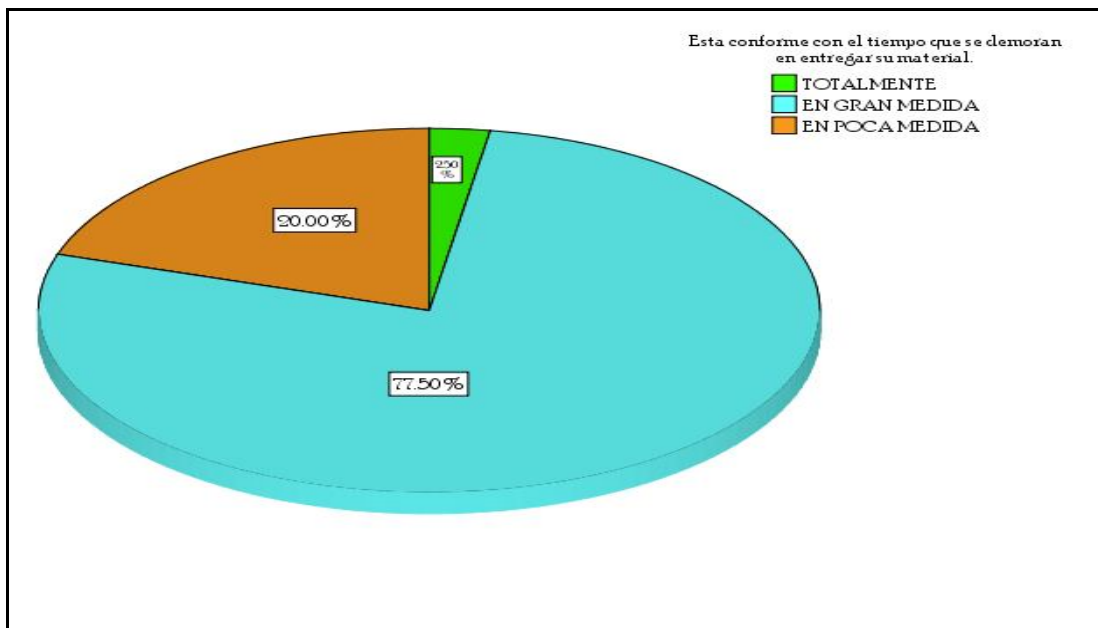
**TABLA No. 6** Encuestas al C. Ext. Pregunta 04

|                    | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos TOTALMENTE | 2          | 2,5        | 2,5               | 2,5                  |
| EN GRAN MEDIDA     | 62         | 77,5       | 77,5              | 80,0                 |
| EN POCA MEDIDA     | 16         | 20,0       | 20,0              | 100,0                |
| Total              | 80         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Autor

**GRAFICO No. 11** Encuestas al C. Ext. Pregunta 04

¿Está conforme con el tiempo que se demoran en entregar su material?



Fuente: Autor

**Análisis e interpretación**

De la encuesta realizada a 80 clientes de la empresa acerca de que está conforme con el tiempo de demora de entrega de los materiales solo un 2.5% está totalmente conforme, un 77.5% está conforme en gran medida y un 20.0% lo esta en poca medida, se defina claramente que hay mucho por hacer para lograr una satisfacción total a los clientes.

PREGUNTA 05

¿Considera que la empresa puede mejorar para satisfacer mejor sus necesidades?

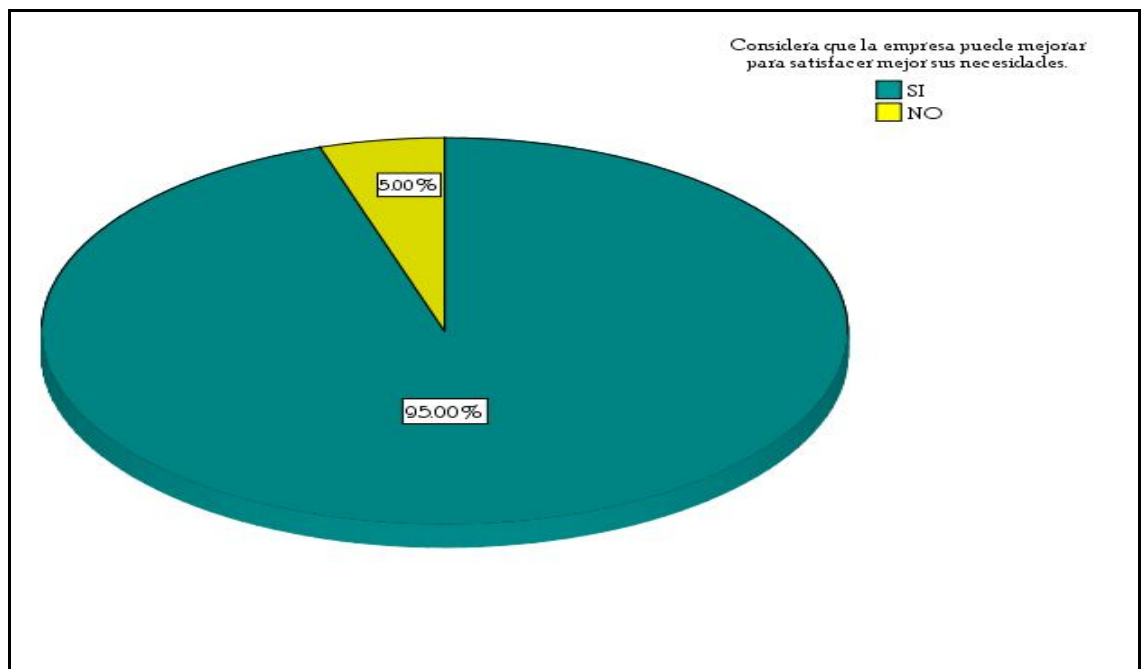
**TABLA No. 7** Encuestas al C. Ext. Pregunta 05

|         |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | SI    | 76         | 95,0       | 95,0              | 95,0                 |
|         | NO    | 4          | 5,0        | 5,0               | 100,0                |
|         | Total | 80         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Autor

**GRAFICO No. 12** Encuestas al C. Ext. Pregunta 05

¿Considera que la empresa puede mejorar para satisfacer mejor sus necesidades?



Fuente: Autor

**Análisis e interpretación**

De la encuesta realizada a 80 clientes de la empresa acerca de que si cree que la empresa puede mejorar un 95.0% respondió que sí y un 5.0% que no. Resultado que motiva y avala esta investigación, que lo que persigue es la mejora de procesos y la complacencia de los clientes con los servicios de la empresa.

PREGUNTA 06

**¿Pagaría más de flete para que le llegue más pronto?**

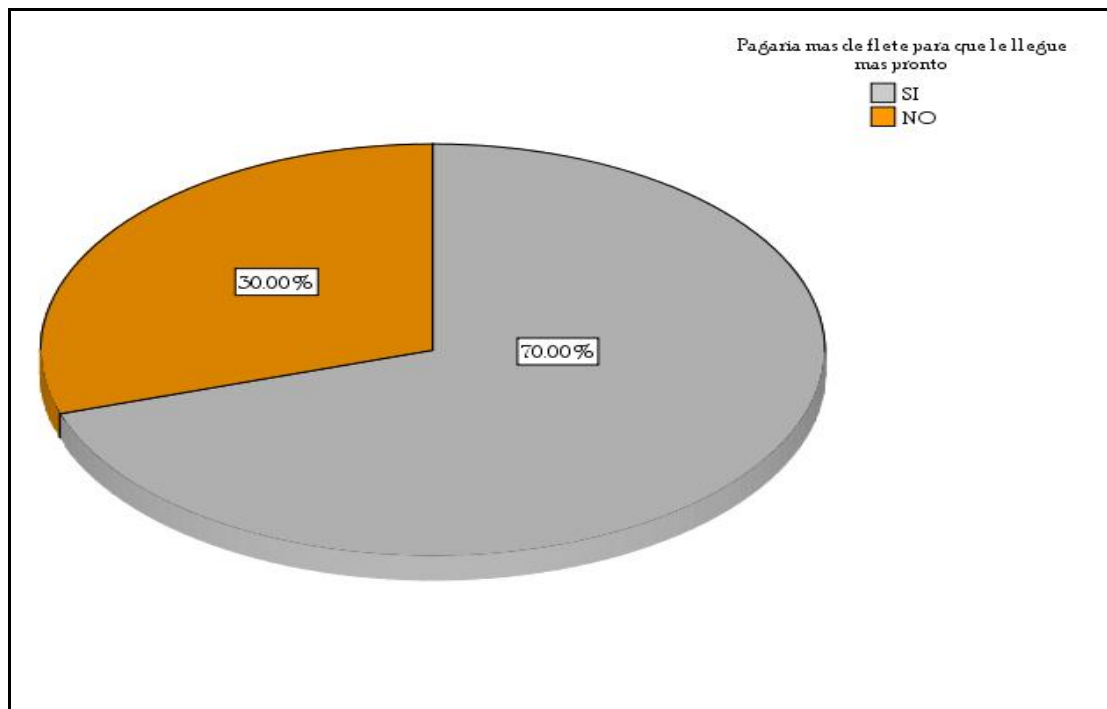
**TABLA No. 8** Encuestas al C. Ext. Pregunta 0

|         |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | SI    | 56         | 70,0       | 70,0              | 70,0                 |
|         | NO    | 24         | 30,0       | 30,0              | 100,0                |
|         | Total | 80         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Autor

**GRAFICO No. 13** Encuestas al C. Ext. Pregunta 06

¿Pagaría más de flete para que le llegue más pronto?



Fuente: Autor

**Análisis e interpretación**

De la encuesta realizada a 80 clientes de la empresa acerca de si está dispuesto a pagar más de flete un 70.0% respondió que sí y un 30.0% respondió que no. Este resultado deja abierta la posibilidad de subcontratar este servicio o de incorporar otras unidades a la flota de vehículos de la compañía.

PREGUNTA 07

¿Considera que el servicio prestado por la empresa es eficiente?

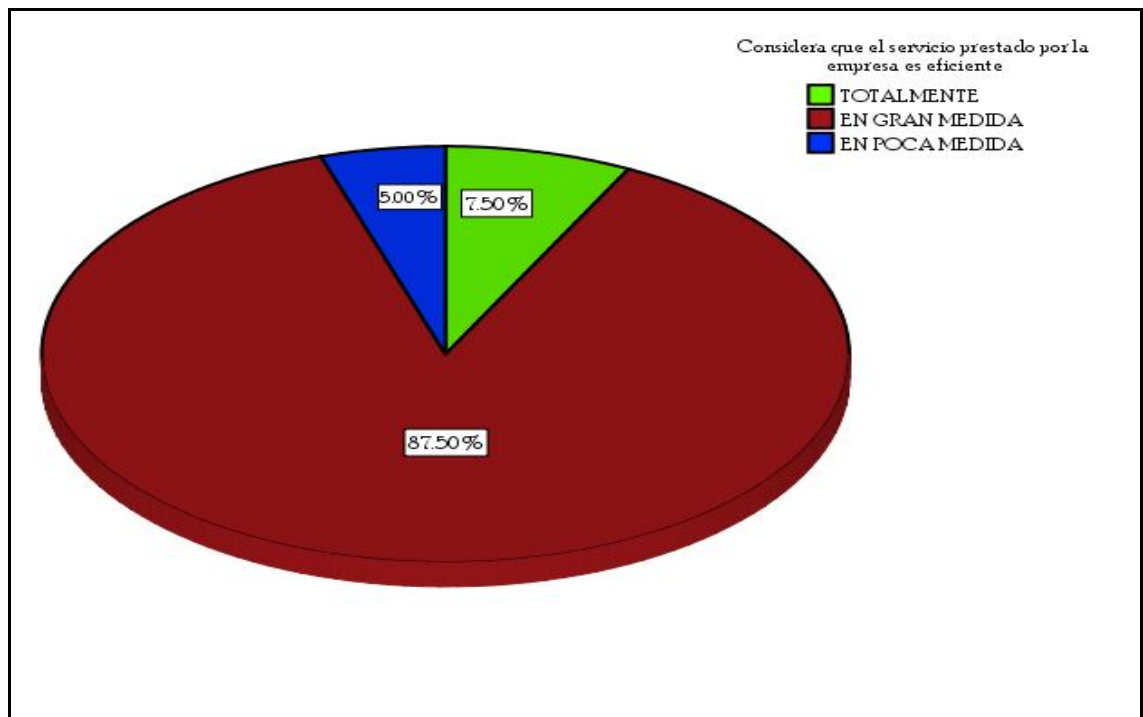
**TABLA No. 9** Encuestas al C. Ext. Pregunta 07

|         |                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | TOTALMENTE     | 6          | 7,5        | 7,5               | 7,5                  |
|         | EN GRAN MEDIDA | 70         | 87,5       | 87,5              | 95,0                 |
|         | EN POCA MEDIDA | 4          | 5,0        | 5,0               | 100,0                |
|         | Total          | 80         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Autor

**GRAFICO No. 14** Encuestas al C. Ext. Pregunta 07

¿Considera que el servicio prestado por la empresa es eficiente?



Fuente: Autor

**Análisis e interpretación**

De la encuesta realizada a 80 clientes de la empresa acerca de si considera eficiente el servicio de la empresa un 7.5 contestó que totalmente, un 87.5% que en gran medida y un 5% que en poca medida, significa una de las fortalezas de la empresa que se deberá robustecer de mejor manera.

PREGUNTA 08

¿Para sus próximas compras volvería a esta empresa?

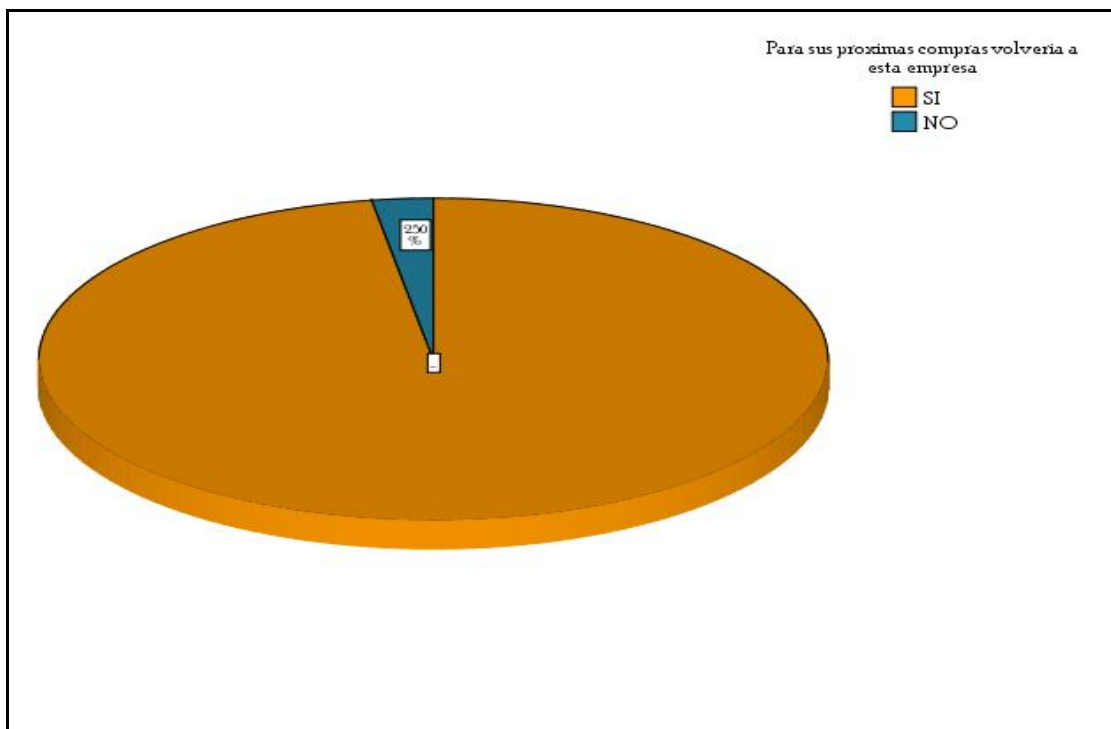
**TABLA No. 10** Encuestas al C. Ext. Pregunta 08

|         |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | SI    | 78         | 97,5       | 97,5              | 97,5                 |
|         | NO    | 2          | 2,5        | 2,5               | 100,0                |
|         | Total | 80         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Fuente:** Autor

**GRAFICO No. 15** Encuestas al C. Ext. Pregunta 08

¿Para sus próximas compras volvería a esta empresa?



**Fuente:** Autor

**Análisis e interpretación**

De la encuesta realizada a 80 clientes de la empresa acerca de si volvería a comprar en esta empresa un 97.5% contestó que si y un 2.5 contestó que no. Lo que figura que existe la intención de ser clientes asiduos de la compañía, y por parte de la empresa se debe aprovechar para concretar una tarea de fidelización de estos clientes y que

## Resultados de tabulación de encuestas a clientes internos

### PREGUNTA 01

¿La logística genera una ventaja competitiva que favorece en la decisión de compra?

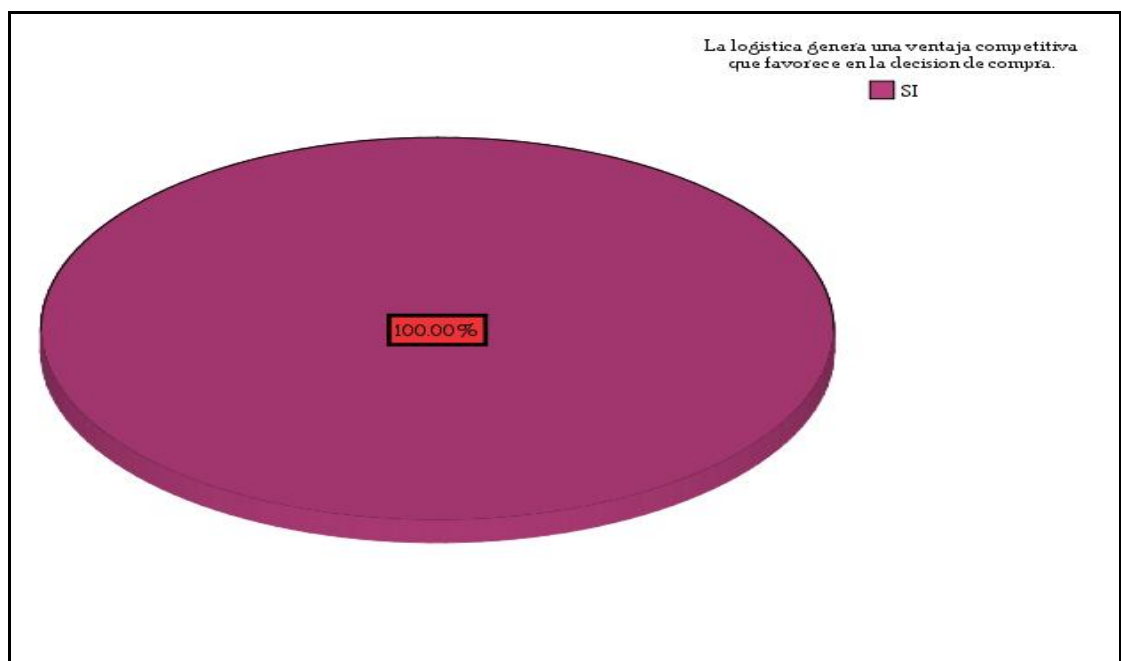
**TABLA No. 11** Encuestas al C. Inti. Pregunta 01

|         |    | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | SI | 10         | 100,0      | 100,0             | 100,0                |

Fuente: Autor

**GRAFICO No. 16** Encuestas al C. Interno. Pregunta 01

¿La logística genera una ventaja competitiva que favorece en la decisión de compra?



Fuente: Autor

### Análisis e interpretación

De un total de 10 encuestas realizadas al cliente interno de la empresa el 100.0% respondió que la logística genera una ventaja competitiva que beneficia en la decisión de compra, es decir se sienten orgullosos de que el trabajo que realizan genera resultados positivos para la empresa, y eso se entiende como compromiso con la institución por parte de los trabajadores.



PREGUNTA 02

¿Dispone de los recursos necesarios para realizar su trabajo de manera adecuada?

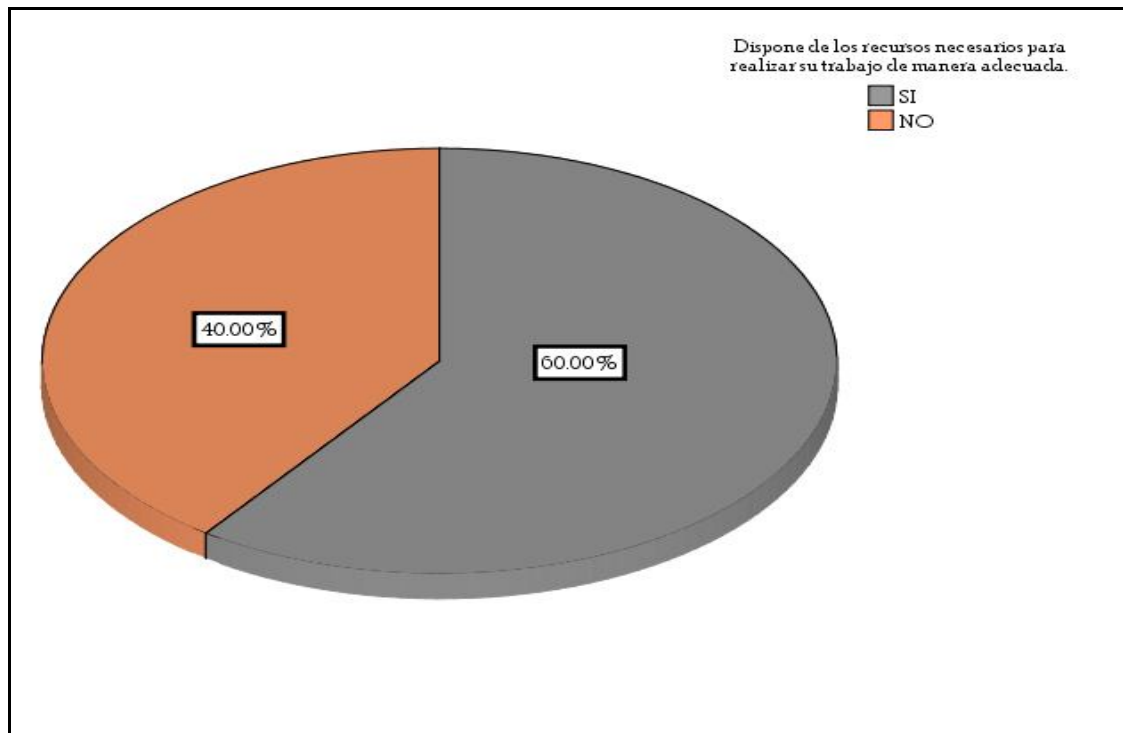
**TABLA No. 12** Encuestas al C. Interno. Pregunta 02

|         |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | SI    | 6          | 60,0       | 60,0              | 60,0                 |
|         | NO    | 4          | 40,0       | 40,0              | 100,0                |
|         | Total | 10         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Fuente:** Autor

**GRAFICO No. 17** Encuestas al C. Interno. Pregunta 02

¿Dispone de los recursos necesarios para realizar su trabajo de manera adecuada?



**Fuente:** Autor

**Análisis e interpretación**

De un total de 10 encuestas realizadas al cliente interno de la empresa un 60% respondió que dispone de los recursos necesarios para el desarrollo de su trabajo y un 40.0% que no. Es imprescindible definir qué tipo de recursos son los que hacen falta y en qué medida perjudican la labor, y de manera inmediata proveer de estos recursos.

### PREGUNTA 03

**¿El stock que reposa en su bodega cumple con la demanda de sus clientes?**

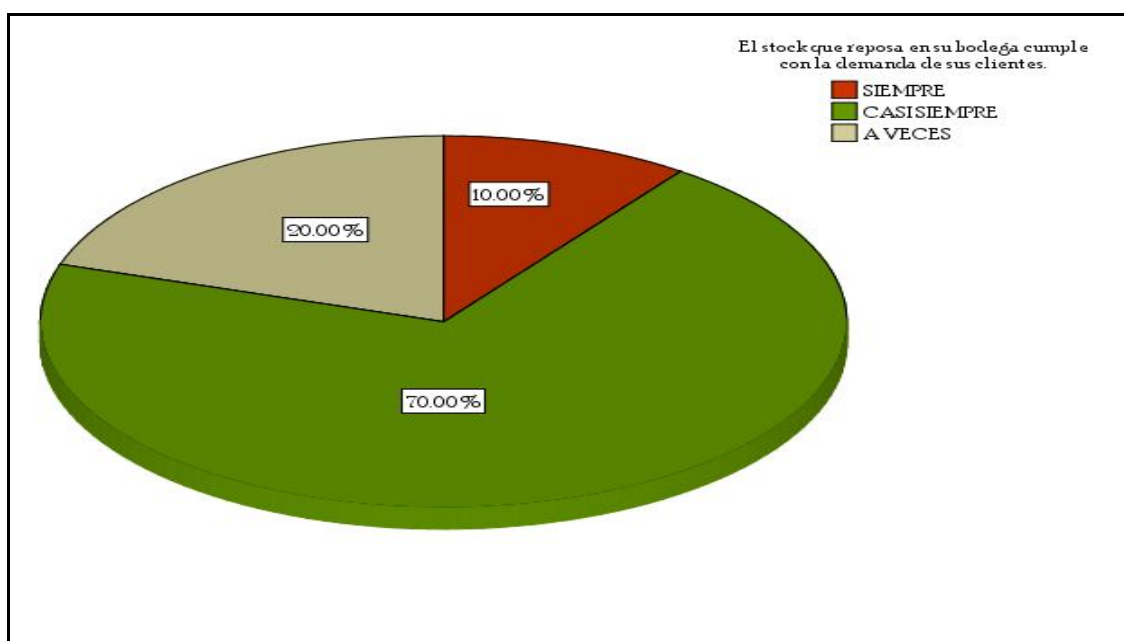
**TABLA No. 13** Encuestas al C. Interno. Pregunta 03

|         |              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | SIEMPRE      | 1          | 10,0       | 10,0              | 10,0                 |
|         | CASI SIEMPRE | 7          | 70,0       | 70,0              | 80,0                 |
|         | A VECES      | 2          | 20,0       | 20,0              | 100,0                |
|         | Total        | 10         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Fuente:** Autor

**GRAFICO No. 18** Encuestas al C. Interno. Pregunta 03

**¿El stock que reposa en su bodega cumple con la demanda de sus clientes?**



**Fuente:** Autor

### **Análisis e interpretación**

De un total de 10 encuestas realizadas al cliente interno de la empresa 1 considera que su stock siempre cumple con la demanda de los clientes, 7 que casi siempre y 2 que solo a veces, esos dos representan el personal de ventas que está en estrecho contacto con los clientes y esa respuesta es preocupante pues denota un déficit en la gestión de aprovisionamiento, y puede ser crucial si no se atiende.

#### PREGUNTA 04

**¿Su flota de vehículos satisface las necesidades de sus clientes?**

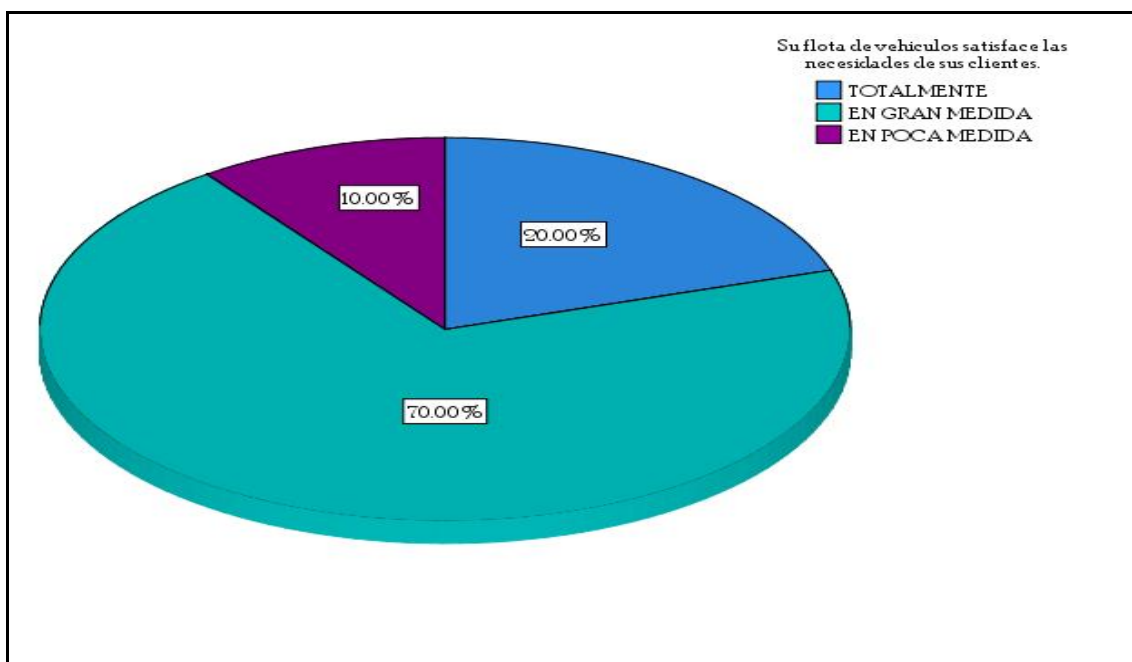
**TABLA No. 14** Encuestas al C. Interno. Pregunta 04

|         |                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | TOTALMENTE     | 2          | 20,0       | 20,0              | 20,0                 |
|         | EN GRAN MEDIDA | 7          | 70,0       | 70,0              | 90,0                 |
|         | EN POCA MEDIDA | 1          | 10,0       | 10,0              | 100,0                |
|         | Total          | 10         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Fuente:** Autor

**GRAFICO No. 19** Encuestas al C. Interno. Pregunta 04

**¿Su flota de vehículos satisface las necesidades de sus clientes?**



**Fuente:** Autor

#### **Análisis e interpretación**

De un total de 10 encuestas realizadas al cliente interno de la empresa 2 consideran que su flota satisface totalmente la demanda de sus clientes, 7 lo consideran que la satisfacción es en gran medida y 1 que es en poca medida, claramente se define que los trabajadores están conscientes de que se debe mejorar en este aspecto y que quizá esto represente algún tipo de inversión o alianza.

PREGUNTA 05

**¿Existe una adecuada planificación de actividades complementarias en su área?**

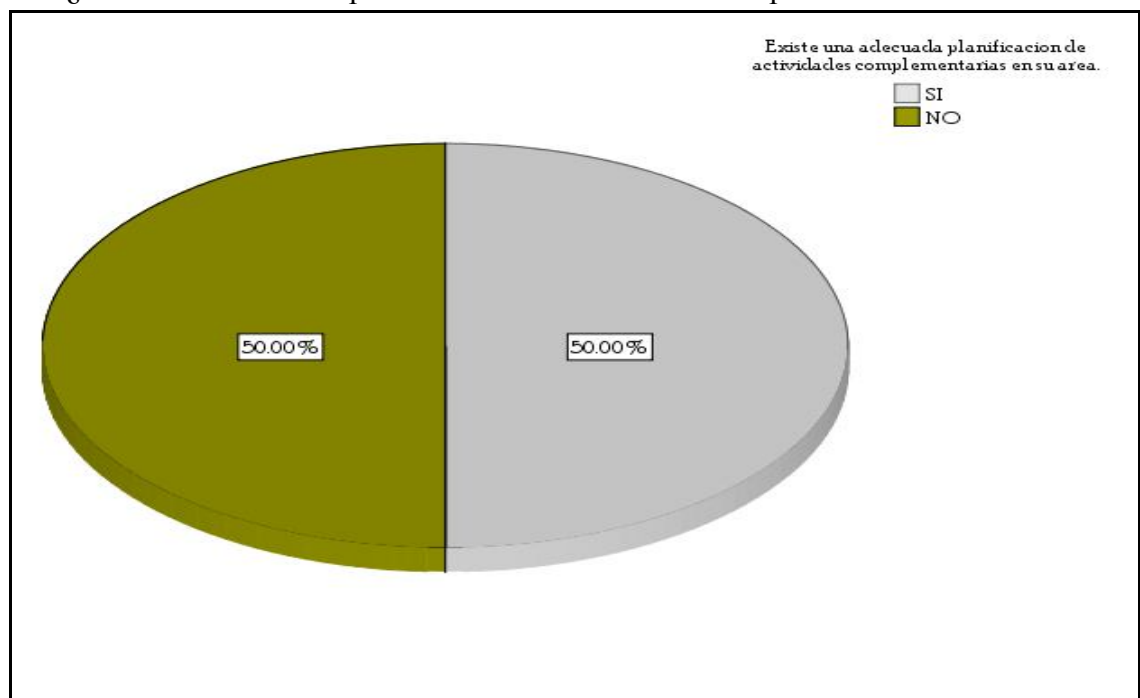
**TABLA No. 15** Encuestas al C. Interno. Pregunta 05

|         |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | SI    | 5          | 50,0       | 50,0              | 50,0                 |
|         | NO    | 5          | 50,0       | 50,0              | 100,0                |
|         | Total | 10         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Fuente:** Autor

**GRAFICO No. 20** Encuestas al C. Interno. Pregunta 05

¿Existe una adecuada planificación de actividades complementarias en su área?



**Fuente:** Autor

**Análisis e interpretación**

De un total de 10 encuestas realizadas al cliente interno de la empresa 5 personas consideran que existe una adecuada planificación para realizar las actividades complementarias en su área de trabajo y 5 consideran que no. Esto da la iniciativa a analizar si la deficiencia en las preguntas anteriores se relaciona con este aspecto que de hecho debe corregirse a la brevedad posible.

PREGUNTA 06

¿Considera que un cambio de actitud de las personas aumentara la productividad?

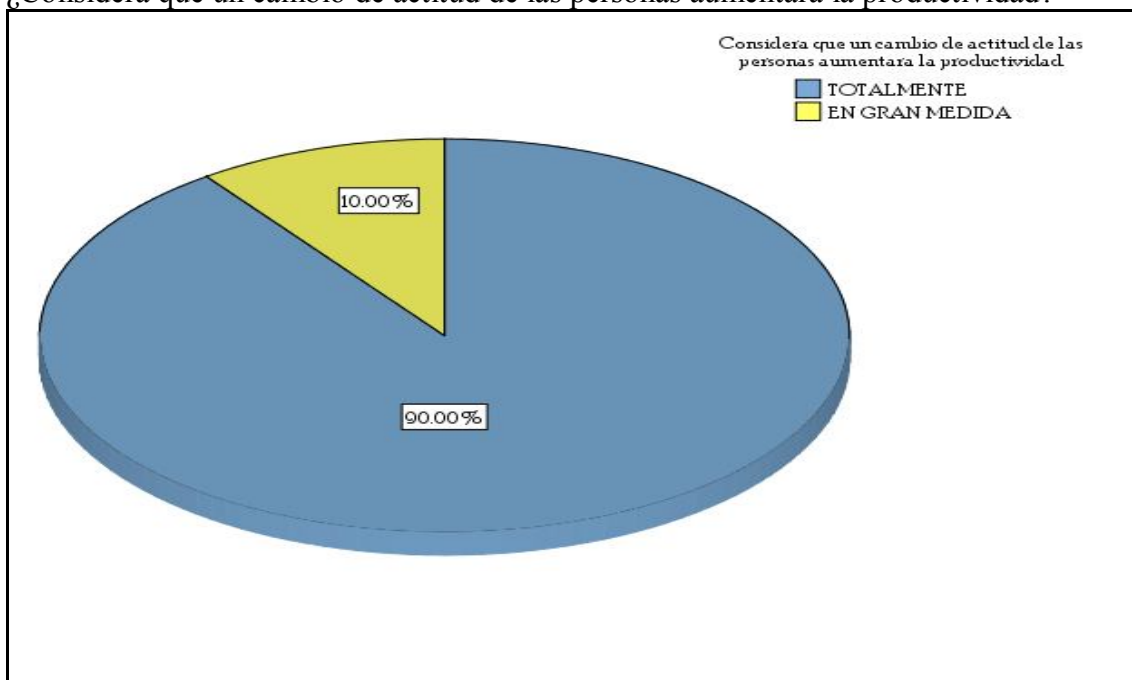
TABLA No. 16 Encuestas al C. Interno. Pregunta 06

|         |                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | TOTALMENTE     | 9          | 90,0       | 90,0              | 90,0                 |
|         | EN GRAN MEDIDA | 1          | 10,0       | 10,0              | 100,0                |
|         | Total          | 10         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Autor

GRAFICO No. 21 Encuestas al C. Interno. Pregunta 06

¿Considera que un cambio de actitud de las personas aumentara la productividad?



Fuente: Autor

**Análisis e interpretación**

De un total de 10 encuestas realizadas al cliente interno de la empresa 9 consideran que un cambio en la actitud de las personas mejoraría la productividad y 1 considera que no. Es evidente que no se está explotando todas las potencialidades de los trabajadores y se debe considerar una definir una estrategia para mantener su actitud siempre positiva y la predisposición y compromiso con la empresa.

PREGUNTA 07

¿Aceptaría usted estos cambios?

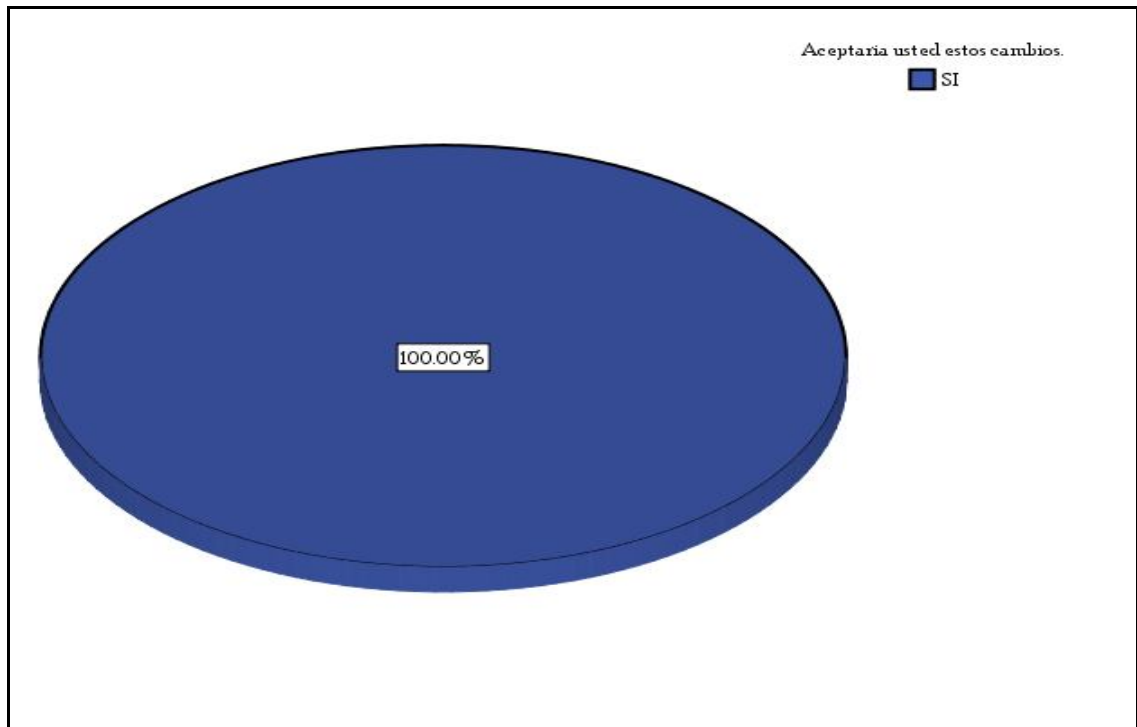
TABLA No. 17 Encuestas al C. Interno. Pregunta 07

|            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos SI | 10         | 100,0      | 100,0             | 100,0                |

Fuente: Autor

GRAFICO No. 22 Encuestas al C. Interno. Pregunta 07

¿Aceptaría usted estos cambios?



Fuente: Autor

**Análisis e interpretación**

De un total de 10 encuestas realizadas al cliente interno de la empresa los 10 respondieron que están dispuestos a aceptar esos cambios para mejorar la productividad. Es decir hay la predisposición de cambio que conlleve al mejor desempeño laboral, en síntesis se trata de un equipo de trabajo comprometido con el éxito, identificado con la empresa y de factible administración.

## 4.2 VERIFICACION DE LA HIPOTESIS

### Relación entre variables para la confirmación de la hipótesis

**Variables:** dos preguntas de la encuesta al cliente externo

**Pregunta1:** ¿Está conforme con el tiempo que se demoran en entregar su material?

**Pregunta 2:** ¿Considera que el servicio prestado por la empresa es eficiente?

**TABLA No. 18** Relación entre variables para la confirmación de Hipótesis

#### VALORES REALES

| ALTERNATIVAS              | ALTERNATIVAS |                |                | TOTAL      |
|---------------------------|--------------|----------------|----------------|------------|
|                           | TOTALMENTE   | EN GRAN MEDIDA | EN POCA MEDIDA |            |
| TIEMPO DE ENTREGA         | 2            | 62             | 16             | 80         |
| EFICIENCIA EN EL SERVICIO | 6            | 70             | 4              | 80         |
| <b>TOTAL</b>              | <b>8</b>     | <b>132</b>     | <b>20</b>      | <b>160</b> |

Fuente: Autor

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplica la siguiente fórmula:

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

|                        | O  | E    | O - E | (O - E) <sup>2</sup> | $\frac{(O - E)^2}{E}$ |
|------------------------|----|------|-------|----------------------|-----------------------|
| TIEMPO DE ENT. TOTALM  | 2  | 4,0  | -2,0  | 4,00                 | 1,00                  |
| TIEMPO DE ENT. GRAN M  | 62 | 66,0 | -4,0  | 16,00                | 0,24                  |
| TIEMPO DE ENT. POCA M  | 16 | 10,0 | 6,0   | 36,00                | 3,60                  |
| SERV. EFICIENT. TOTALM | 6  | 4,0  | 2,0   | 4,00                 | 1,00                  |
| SERV. EFICIENT. GRAN M | 70 | 66,0 | 4,0   | 16,00                | 0,24                  |
| SERV. EFICIENT. POCA M | 4  | 10,0 | -6,0  | 36,00                | 3,60                  |

$$X^2 = 6,08$$

**TABLA No. 19** Aplicación de la formula de Chi Cuadrado

La ji cuadrado del presente proyecto es de 6.08 esto comparado con el grado de libertad que es:

$$\text{Grado de libertad} = (\text{Renglones} - 1)(\text{columna} - 1)$$

$$G1 = (r-1)(c-1)$$

$$G1 = (2 - 1)(3 - 1)$$

$$\mathbf{G1 = 2}$$

Según la tabla el Ji Cuadrado para grado de libertad 2 es de 5.97 y el Ji Cuadrado del proyecto es de 6.08.

Por lo tanto se acepta la hipótesis alterna:

- ✚ La aplicación de un modelo de gestión **SI** permite mejorar la logística de la empresa Ambatol de la ciudad de Ambato.

Y también por lo tanto se rechaza la hipótesis nula:

- ✚ La aplicación de un modelo de gestión **NO** permite mejorar la logística de la empresa Ambatol de la ciudad de Ambato.



## **CAPITULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

Después de haber realizado una exhaustiva investigación científica, así también como la respectiva investigación de campo sobre los problemas logísticos de la empresa Ambatol Cia Ltda. La parte investigadora ha llegado a las siguientes conclusiones.

- La investigación teórica ha aportado una enorme cantidad de conocimientos sobre el tema, diversos autores han definido la manera de cómo tratar el presente problema con aplicaciones prácticas y resultados comprobados de manera científica lo cual representa el aval que necesita esta investigación.

- El presente problema es de gran importancia en la empresa pues el servicio de transporte y entregas es la variable más representativa del porque los clientes prefieren esta empresa por sobre las demás, y de fallar en este servicio se perdería ese diferenciador ante la competencia, y por ende la porción de mercado que goza.
- Ambatol Cia. Ltda. Goza de excelente reputación y prestigio en la comunidad sin embargo hay otras empresas que están emulando lo que hace Ambatol y procurando superarla, razón por la cual se hace imprescindible detectar errores y mejorarlos y así aprovechar la imagen que tiene la empresa
- El actual modelo de gestión representa una parte importante en el éxito de la empresa pues satisface en gran medida las necesidades de los clientes, pero de la misma manera son los mismos clientes quienes consideran que podría y se debería mejorar a fin de rebasar las expectativas de los mismos.
- El servicio de entregas y transporte representa una gran ventaja para el cliente, ya que este tiene la facilidad de realizar su pedido vía telefónica y esperar la llegada del material, esto le significa ahorro de tiempo y por ende dinero.
- En virtud de esto la gran mayoría de los clientes estarían dispuestos a pagar algo más por concepto de flete siempre y cuando esto represente mayor agilidad y rapidez en la entrega.
- El cliente interno concuerda que los recursos a su disposición les permite realizar de buena manera su trabajo, pero concuerdan también que están lejos de una satisfacción total al cliente, y peor aun denotan que existe un gran segmento cuyas necesidades son atendidas de manera deficiente, lo cual genera constantes quejas.

- Los trabajadores se sienten totalmente comprometidos con la empresa sin embargo consideran que un cambio de actitud promovería un mejor desempeño laboral y permitiría una mejor atención al cliente, y por unanimidad manifiestan el compromiso de asumir estos cambios.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- ✓ Aceptar uno de los tantos modelos de gestión propuestos por reconocidos autores expertos en el tema, que con una sustancial dosis de flexibilidad permita a los directivos acoplar a la realidad de la empresa.
- ✓ El mencionado modelo deberá enfocarse en solucionar los problemas logísticos, es decir de entregas y transporte procurando un alto índice de eficiencia el mismo que debería estar por encima de los resultados de la competencia.
- ✓ Una vez aplicado el modelo de gestión se deberá tomar en cuenta que este debe trabajar a la par de las exigencias de los clientes y ajustarse a los constantes cambios de los mismos, solucionando errores y/o presentando soluciones antes de que estos aparezcan, de esta manera re potenciar la imagen de la compañía.
- ✓ La parte directiva debe ser consciente y madura para asumir los cambios que el mercado demanda y aceptar dejar de lado un modelo de gestión que le dio éxitos en su momento por otro que le permite hacer frente a nuevas exigencias de los clientes.
- ✓ Perfeccionar el servicio dado por la empresa es otro de los desafíos del nuevo modelo de gestión, pues le aseguraría a la empresa un nivel de aliado beneficioso con sus clientes.
- ✓ Los directivos deben estar en capacidad de realizar las respectivas inversiones o en su defecto las apropiadas alianzas estratégicas a fin de que el nuevo modelo

genere los beneficios deseados, considerando que estos cambios también son rentables.

- ✓ Poner a disposición del cliente interno todos los recursos y herramientas para lograr la mayor eficiencia en su desempeño laboral, concientizándolo y enfocando a este a la satisfacción total del cliente.
  
- ✓ Aprovechar la disponibilidad de los trabajadores para la implantación de un nuevo modelo de gestión que incidirá directamente en el constante cambio de actitud de los mismos, convirtiendo a este el principal motor de mejoramiento y éxito de la organización.

## **CAPITULO VI**

### **6. PROPUESTA**

#### **6.1 DATOS INFORMATIVOS**

##### **6.1.1 Titulo**

SISTEMAS DE GESTIÓN LOGÍSTICA: MODELO DE GESTIÓN Y PROCESO DE AUDITORIA, PARA MEJORAR LA LOGÍSTICA DE LA EMPRESA AMBATOL CÍA. LTDA.

##### **6.1.2 Institución Ejecutora**

Ambatol Cia. Ltda. Empresa comercializadora de productos de acero para el sector metalmecánico, con centro de operaciones en la ciudad de Ambato, y con dos

sucursales. Una en la ciudad del puyo y otra la ciudad de Latacunga, con más de 18 años en el mercado y un una extensa cartera de clientes.

Su filosofía siempre enfocada en una excelente atención al cliente le ha permitido ser una de las de mayor prestigio en la comunidad, en virtud de ello la administración esta constantemente en busca de soluciones que permitan el éxito de la organización, como es el caso de la aplicación de un sistema de gestión logística.

### **6.1.3 Beneficiarios**

La empresa Ambatol Cia. Ltda. Que con la aplicación de este sistema mejorara sus procesos logísticos y elevara los estándares de calidad de servicio al cliente, lo que le permitirá re potenciar su imagen ante la colectividad y por consiguiente acumular una mayor cantidad de clientes.

Los clientes internos de la empresa, pues el hecho de contar con una gran cartera de clientes es lógico que aumente las ventas, la rentabilidad y por ende las utilidades de la que gozan parte los empleados.

Los clientes externos de la empresa por tanto a mayor eficiencia de los proveedores representan minimización de tiempo, simplificación de funciones y optimización de recursos, lo que en síntesis constituye ahorro de tiempo y aumento de ganancias.

### **6.1.4 Tiempo Estimado de Ejecución**

Se sugiere la implementación del sistema de gestión logística al 1ro de Enero del año venidero, para el inicio de un nuevo periodo que trae consigo una serie de metas y objetivos a los que este sistema le serán de gran ayuda.

**TABLA No. 20** Cronograma de Implantación del Proceso

| <b>CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN DEL PROCESO</b>                    |              |                |
|--|--------------|----------------|
|  | <b>ENERO</b> | <b>FEBRERO</b> |
| Presentación de la propuesta                                     | 01 al 08     |                |
| Definición de responsables, equipo de trabajo, metas y objetivos | 10 al 15     |                |
| Capacitación al personal en áreas requeridas                     |              |                |
| Capacitación sobre los procesos logísticos operativos            |              |                |
| ➤ Planificación  |              | 01 al 03       |
| ➤ Aprovisionamiento  |              | 04 al 05       |
| ➤ Gestión de existencias   |              | 07 al 08       |
| ➤ Gestión de almacenes   |              | 09 al 10       |
| ➤ Gestión de pedidos y distribución                              |              | 11 al 12       |
| ➤ Servicio al cliente  |              | 14 al 16       |
| Medición, Análisis y Mejora                                      |              | 17 al 19       |
| Auditoria del sistema  |              | 21 al 24       |

**Fuente:** Autor

### **6.1.5 Equipo Técnico Responsable**

Se demandara del apoyo de un departamento de capacitación o en su defecto de una comisión que se haga cargo de la implementación, dirección y control del sistema. Dicha comisión deberá gozar del incondicional apoyo de la dirección de la organización, disponer de los recursos que el sistema demanda, la autonomía para tomar decisiones en post del acople de la organización al sistema y la respectiva infraestructura de soporte. Por otro lado la parte investigadora quien se encargara de la introducción, capacitación y apoyo a la mencionada comisión.

### **6.1.6 Presupuesto**

**TABLA No. 21** Tabla de Presupuesto

| <u>N°</u>    | <u>Descripción</u>    | <u>Valor</u>    |
|--------------|-----------------------|-----------------|
| <u>1</u>     | Capacitadores         | 1500,00         |
| <u>2</u>     | Materiales de oficina | 100,00          |
| <u>3</u>     | Alimentación          | 200,00          |
| <u>4</u>     | Movilización          | 100,00          |
| <u>5</u>     | Servicios básicos     | 80,00           |
| <b>TOTAL</b> |                       | <b>1.980,00</b> |

**Fuente:** Autor

Responsables:

- Investigador/capacitador
- Personal Administrativo
- Personal de ventas
- Personal de bodega y despachos

## **6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

Ambatol cía. Ltda. No presenta investigaciones realizadas con anterioridad a cerca del tema prepuesto, sin embargo se trata de una empresa pionera en el mercado en cuanto a mejorar constantemente el servicio al cliente apalancándose en gran medida en la calidez, amabilidad, cordialidad y dedicación de sus empleados.

En la actualidad las empresas se ven en la necesidad de aplicar nuevas tecnologías a sus procesos, a fin de mejorar constantemente sus estándares de satisfacción al cliente, la aplicación de estos nuevos principios demandan de un compromiso total y general de la organización a todos los niveles, pues se concibe que cada nivel constituye una parte primordial en la conformación de la empresa, y que se requerirá de su adhesión y compromiso con los objetivos globales de la misma.



Es imprescindible que las empresas reconozcan las oportunidades que el mercado le ofrece, pero esas oportunidades se desprenden del cumplir con las exigencias y necesidades de los clientes, para lo cual las organizaciones deben estar en capacidad de satisfacer dichas necesidades, para ello demandan de un modelo eficiente de gestión que promueva el entrenamiento constante de un equipo de trabajo comprometido, con una filosofía de mejorar continuamente y con la disponibilidad de los suficientes recursos y herramientas necesarias para un excelente desempeño laboral.

### **6.3 JUSTIFICACIÓN**

Toda organización, sin importar sus características, tipo, nivel o alcance, se deben a sus clientes, los cuales demandan la satisfacción de sus necesidades, para lo cual las empresas deberán hacer uso de técnicas y herramientas adecuadas que re potencien sus fortalezas, de esta manera estar un paso adelante a su competencia.

Amparados en la investigación realizada es necesaria la implementación de un sistema de gestión logística que permita a la empresa generar una verdadera ventaja competitiva, que no solo busque la satisfacción al cliente sino también procure la disminución de los costos asociados al flujo de material e información.

Existe la necesidad de incorporar una logística integral que sirva de soporte para la actividad productiva y competitividad de la empresa, es también necesaria la utilización de modelos cuantitativos que permitan el control adecuado de los procesos, que por sus características son susceptibles de medición, esto ayudara sin duda a visualizar y entender los aciertos y defectos de los procesos y por ende su respectivo tratamiento.

El dinámico y voluble mundo de los negocios demanda de empresas con capacidad de entender y solucionar las necesidades de los clientes pues son estos la razón de ser de las organizaciones. De no ser así lo racional es pensar en que estas empresas se convertirán en presa fácil de su competencia disminuyendo su participación en el mercado y tal vez un poco extremo pero viable la desaparición.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **6.4.1 Objetivo General**

Establecer un sistema de gestión que basado en un apropiado modelo de gestión y un correcto proceso de auditoría que permita constantemente mejorar la logística de la empresa Ambatol cía. Ltda. De la ciudad de Ambato.

### **6.4.2 Objetivos Específicos**

- ✚ Acoplar un modelo de gestión logística que permita optimizar racionalmente los recursos de la empresa Ambatol Cía. Ltda.
- ✚ Concientizar e involucrar a los directivos y personal de la empresa en el desarrollo del propuesto modelo de gestión a fin de explotar sus potencialidades.
- ✚ Desarrollar un correcto proceso de auditoría del modelo de gestión logística que permita su continua y eficaz implementación y el cumplimiento de los requisitos especificados.

## **6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

### **6.5.1 Socio Cultural**

Es razonable determinar que la diferencia entre las organizaciones está dada por la actitud de las personas, más que por otro elemento, en virtud de esto el tema propuesto se basa en el cambio y compromiso de las personas que componen una organización con el propósito de lograr mejores resultados, en alineación con un modelo propuesto a seguir.

Este modelo propone un cambio en la actitud de las personas el mismo que aplicado con constancia se convierte en una cultura. Cultura de cambio en pos de conquistar nuevas metas y mejores resultados en cualquier tipo de actividad que un individuo realice.

Las familias, la sociedad al igual que las organizaciones demandan de personas que transformen su entorno, de personas que se comprometan con trascender en la vida, de tomar una actitud de alinearse con un modelo correcto de actuación a sabiendas de que esto le generara gratificantes consecuencias.

### **6.5.2 Tecnológico**

La tecnología de hoy se adapta perfectamente al presente modelo de gestión pues este modelo demanda de una adecuada capacitación a los involucrados la misma que gracias a la tecnología se tornara posible.

Además requiere de las mejores herramientas que la tecnología posee para el total y claro entendimiento de los parámetros que este modelo define, a la par que este modelo se afiance será posible la creación de herramientas tecnológicas que sintetizen y agilicen los procesos.

### **6.5.3 Organizacional.**

La constante de toda organización es buscar soluciones que le permitan hacer frente a las exigencias del mercado, estar un paso adelante de su competencia y ser un excelente aliado de sus clientes.

Bajo este enfoque la aplicación de este modelo de gestión le ofrece a la organización la oportunidad de cumplir con estas expectativas, el fortalecimiento del área de logística es evidente y siendo este el que genera una ventaja competitiva contribuirá enormemente con el éxito de la organización.

### **6.5.4 Económico Financiero**

El fin intrínseco de toda empresa es la generación de utilidades, mediante la oferta de bienes o servicios de calidad que el mercado demande.

Los bienes o servicios de una empresa serán de calidad siempre y cuando cumplan con las expectativas de los clientes y satisfagan sus necesidades, y en un ambiente de total competencia se torna imprescindible marcar un diferenciador ante la competencia, o lo que es lo mismo generar una ventaja competitiva, es decir que si la competencia a cualquier actividad que realice la puede hacer a 1 unidad monetaria esta empresa `puede hacerlo por menos, o reducir los tiempos, o aumentar la disponibilidad de sus productos etc. Etc.

El presente modelo busca la satisfacción total de los clientes, y si asumimos esto como una cadena acordamos que un cliente satisfecho es un cliente fiel, un cliente fiel genera una publicidad confiable, una publicidad confiable aumenta el volumen de clientes, si aumenta el volumen de clientes aumentan las ventas, si aumentan las ventas aumentan las ganancias y si aumentan las ganancias se genera una mejor utilidad, de la cual todos son beneficiados, pues existe una estabilidad laboral y una retribución equitativa a mas de otros beneficios.

## **6.6 FUNDAMENTACIÓN**

### **6.6.1 Definición**

*"Un modelo es una representación cualitativa y cuantitativa de un proceso o una tentativa que muestra los efectos de aquellos factores que son importantes para los propósitos que se consideran."* Hillier L. (1980) Tomado del libro MODELO DE GESTION DE OPERACIONES PARA PyMES INNOVADORAS de Velásquez C. Andrés (2003, p. 69)

*"Los modelos son representaciones de una porción de la realidad, constituyen un instrumento de comunicación y análisis."* Además señala que *"Son importantes porque ellos representan las interrelaciones, la estructura y las funciones del sistema objeto de estudio establecen el límite de su acción y permiten realizar pruebas variando sus*

*componentes, obteniendo como resultado una mejor comprensión de las características de la situación." Velásquez A. (2003, pp. 69 -70)*

*"Un sistema eficaz de Gestión Logística asegura que los procesos cumplen con los requisitos logísticos del cliente y es importante para alcanzar los objetivos de calidad del producto o prestación de servicio"*

Este mismo autor también señala que: *"Todos los requisitos del **modelo** son genéricos, proporcionan orientación para la gestión de los procesos logísticos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y servicio suministrado. Por su parte las organizaciones tiene la responsabilidad de determinar los niveles de control necesarios y especificar los requisitos del sistema de gestión logística a aplicarse como parte de su sistema de gestión global" Muñuzurri J. (2006, pp. 3-4)*

## **6.6.2 Elementos del Modelo de Gestión**

### **6.6.2.1 Responsabilidades de la Dirección**

- a) Función logística. Establecer documentar y mantener el sistema de gestión logística y mejorar continuamente su eficacia.
- b) Enfoque al cliente. Debe asegurarse que se determinen los requerimientos logísticos del cliente, el sistema de gestión logística cumpla los requerimientos logísticos del cliente y pueda demostrarse el cumplimiento de los requisitos del cliente.
- c) Objetivos. La dirección debe definir y establecer objetivos medibles, definir criterios de desempeño objetivos y los procedimientos para los procesos logísticos así como para su control.
- d) Revisión. Asegurarse que se lleve a cabo una revisión sistemática del sistema a intervalos planificados para asegurarse de su continua adecuación, eficacia y conveniencia.

### **6.6.2.2 Gestión de los Recursos.**

#### **a) RECURSOS HUMANOS.**

- ✓ Responsabilidades del personal. Es compromiso de la dirección definir y documentar las responsabilidades de todo el personal asignado a la función logística.
- ✓ Competencia y formación. La dirección debe asegurarse que el personal tenga la aptitud para realizar las tareas encomendadas y responsabilizarse de su formación, la misma que debe ser aplicada, evaluada y registrada.

#### **b) RECURSOS DE INFORMACIÓN**

- ✚ Procedimientos. Establecer y documentar un manual de procedimientos para su posterior validación que aseguran una adecuada implementación y la coherencia en su aplicación.
- ✚ Software. Debe documentar, identificar y controlar los procesos logísticos para asegurarse de su adecuación y su uso continuo.
- ✚ Registros. Se debe establecer un procedimiento documentado para el control de los registros, que procure la identificación, el almacenamiento, la protección y la disposición de los registros para su análisis y tratamiento por parte de la dirección.

**c) INFRAESTRUCTURA.** La organización debe fijar, proporcionar y conservar la infraestructura de conformidad con las necesidades logísticas.

### **6.6.2.3 Procesos Logísticos Operativos**

1. Servicio al cliente. Garantizar que la organización al aceptar un pedido del cliente tiene capacidad para cumplir con los requisitos logísticos del mismo.
2. Servicio de proveedores. Garantizar que las compras y el aprovisionamiento cumplen con los requisitos establecidos sobre los mismos.

3. Almacenamiento. Asegurar la recepción, almacenamiento y movimiento de la mercadería dentro de un mismo almacén, así como el tratamiento de la información de estos datos.
4. Gestión de inventarios. La misión de este proceso es asegurar el suministro del producto en el momento adecuado y reducir al mínimo posible los niveles de existencia.
5. Transporte y distribución. Garantizar la entrega del producto al cliente en el plazo, cantidad y de conformidad con los requisitos especificados.
6. Logística inversa. Garantizar el retorno a su punto de origen de materiales defectuosos o de desecho con el objeto de reutilizarlos o reciclarlos, el objeto es reducir los desperdicios.

#### **6.6.2.4 Medición Análisis y Mejora**

Se debe realizar auditoria al sistema de gestión para asegurarse de su continua y eficaz implementación y cumplimiento de los requisitos especificados, los resultados de esta auditoria debe comunicarse a las partes involucradas. Se debe también planificar y gestionar la mejora continua basándose en los resultados de la auditoria, revisiones al sistema por parte de sus directores y a las nuevas exigencias de los clientes, se debe también identificar oportunidades potenciales para mejorar.

Tomado del proyecto "SISTEMAS DE GESTIÓN LOGÍSTICA" de: **Muñuzurri J., Cortes P., Ibáñez J., Delgado M. (2006: 4-5-6)**

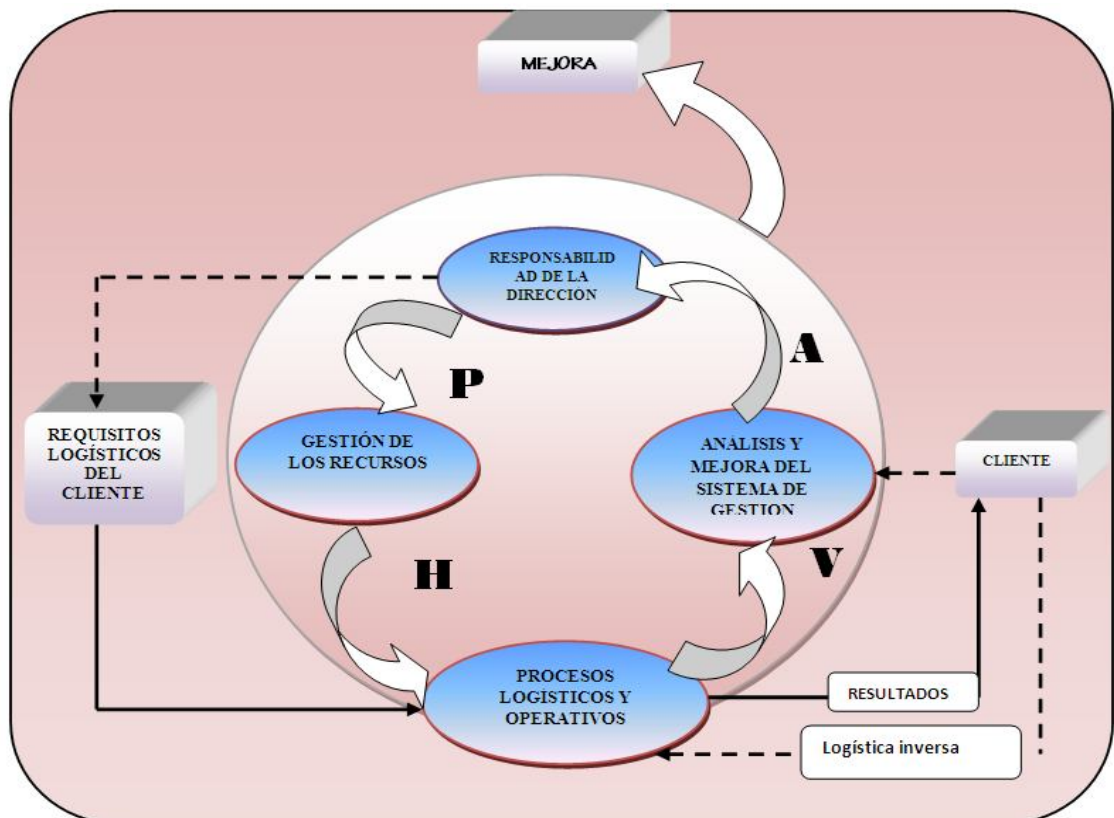
### **6.7 METODOLOGÍA**

El presente sistema de gestión propuesto para la logística de la empresa Ambatol Cía. Ltda. Este sustentado tanto en la parte teórica, gracias a la información disponible de los diversos modelos de gestión propuestos por un sinnúmero de autores en base a su reconocida experiencia, así también se sustenta en la investigación de campo realizada por la parte investigadora a fin de desarrollar un modelo que permita cumplir las exigencias de la empresa.

### 6.7.1 Descripción General del Modelo

El siguiente esquema representa un modelo del sistema de gestión logística, comúnmente compartido y aceptado como un modelo de gestión normalizado.

**GRAFICO No. 23** Descripción del Modelo de Gestión Normalizado



**Fuente:** Muñozurri J., Cortes P., Ibáñez J., Delgado M. (2006: p 3)

Un sistema eficaz de gestión de calidad asegura que los procesos cumplen con los requisitos logísticos de cliente y permite alcanzar así los resultados esperados. Este modelo de sistema de gestión incluye tanto requisitos como orientaciones para la implementación de sistemas de gestión logística y puede ser útil en la mejora continua de resultados.



Cabe indicar que todos los requisitos del modelo son genéricos, proporcionan orientación para la gestión de los procesos logísticos y se pretende sean aplicables con gran facilidad, por otra parte la empresa tiene la responsabilidad de determinar los niveles de control necesarios y especificar los requisitos del sistema de gestión logística a aplicarse como parte de su plan general empresarial.

Es responsabilidad Ambatol cía. Ltda. Desarrollar varias acciones para que el sistema de gestión cumpla claramente con los requisitos y exigencias para los que fue creado, y tales acciones son.

- Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión logística.
- Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- Determinar criterios y métodos para que aseguren la eficacia de estos procesos.
- Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información que apoye la operación de estos procesos.
- Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procesos.

Si la empresa decide subcontratar algún proceso, de transporte por ejemplo. La empresa debe asegurarse de controlar tales procesos de ser posible de manera más rigurosa.

### **6.7.2 Responsabilidades de la Dirección**

Es de suma importancia definir y determinar quien o quienes estarán a cargo de la dirección de la función logística de la empresa, los mismos que se encargaran de varias funciones entre las cuales están.

**Función logística.** Establecer, aplicar, documentar y mantener el sistema de gestión logística y procurar mejorar su eficacia de manera continua.

**Enfoque al cliente.** La dirección de la gestión logística debe asegurarse que se cumplan los siguientes requisitos en función del cliente

- a) Determinar los requisitos logísticos de cliente. Para lo cual es necesario definirlos claramente, sea en base a encuestas o formularios a fin de entender cuáles son los aspectos logísticos más importantes para los clientes.
- b) Cumplimiento de los requisitos logísticos del cliente. Administrar el sistema de gestión logística para que este cumpla a cabalidad los requerimientos de los clientes, y de no ser así realizar los correctivos de manera inmediata.
- c) Demostrar el cumplimiento de los requisitos especificados por los clientes. Esto es lograr la satisfacción del mismo, y lo podemos demostrar en base al manejo estadístico de datos con la aplicación de índices o indicadores de desempeño, que los propondremos más adelante.

**Objetivos.** La dirección debe definir y establecer objetivos medibles, esto en base a los recursos disponibles, la capacidad de la empresa, las características del mercado etc. Definir criterios de desempeño objetivos y los procedimientos para los procesos logísticos así como para su control.

**Revisión.** Asegurarse que se lleve a cabo una revisión sistemática del sistema a intervalos planificados para asegurarse de su continua adecuación, eficacia y conveniencia, es sugerible realizar esta revisión cada mes, sin embargo al detectar una falencia se debe dar un tratamiento rápido.

### **6.7.3 Gestión de los Recursos.**

#### a) RECURSOS HUMANOS.

- ✓ **Responsabilidades del personal.** Es compromiso de la dirección definir y documentar las responsabilidades de todo el personal asignado a la función logística.
- ✓ **Competencia y formación.** La dirección debe asegurarse que el personal tenga la aptitud para realizar las tareas encomendadas y responsabilizarse de su formación, la misma que debe ser aplicada, evaluada y registrada.

A continuación se presenta una síntesis de perfil y habilidades que debe poseer la persona encargada de cada función en el área de logística.

**CUADRO No. 3** Competencias y Habilidades. Dirección del Sistema de Gestión

| <b>DIRECCION DEL SISTEMA DE GESTION</b> |   |
|---|---|
| <b>competencias y habilidades</b>       |   |
| ➤                                       | Conocimientos de los procesos de negocio de la empresa  |
| ➤                                       | Conocimiento del sector y su problemática   |
| ➤                                       | Conocimiento de los productos y servicios de la empresa   |
| ➤                                       | Conocimiento del mercado, características, tendencias, competidores   |
| ➤                                       | Conocimiento de la aplicación informática o herramientas que soporte el sistema   |
| ➤                                       | Dominio de procesos relacionados con la cadena de suministros <ul style="list-style-type: none"><li>• Gestión de aprovisionamiento</li><li>• Gestión de almacenes</li><li>• Gestión de stocks</li></ul> |
| ➤                                       | Capacidad de análisis y toma de decisiones  |
| ➤                                       | Liderazgo y don de mando  |

**Fuente:** PricewaterhouseCoopers

## CUADRO No. 4 Competencias y Habilidades. Jefe de Compras

| <b>JEFE DE COMPRAS</b>            |   |
|-----------------------------------|---|
| <b>competencias y habilidades</b> |   |
| ➤                                 | Conocimientos de los procesos de negocio de la empresa  |
| ➤                                 | Asegurar la existencia de fuentes de suministro solventes, fiables y competitivas                     |
| ➤                                 | Obtener en todas las compras el menor costo compatible con la cantidad, calidad y servicio necesario. |
| ➤                                 | Conocimiento del mercado, características, tendencias, competidores                                   |
| ➤                                 | Conocimiento de la aplicación informática o herramientas que soporte el sistema                       |
| ➤                                 | Dominio de procesos relacionados con compras  |
| ✓                                 | Capacidad de negociación  |
| ✓                                 | Excelentes relaciones interpersonales   |
| ✓                                 | Gran capacidad de organización  |
| ➤                                 | Colaborar para mantener el inventario de acuerdo a las políticas definidas.                           |
| ➤                                 | Excelente capacidad de comunicación   |
| ➤                                 | Conocimiento y manejo de datos financieros  |
| ➤                                 | Informar a la dirección de las modificaciones del mercado amenazas y oportunidades.                   |

**Fuente:** PricewaterhouseCoopers

**CUADRO No. 5** Competencias y Habilidades. Jefe de Almacén

| <b>JEFE DE ALMACEN</b>            |  |
|-----------------------------------|--|
| <b>competencias y habilidades</b> |  |
| ➤                                 | Conocimientos de los procesos de negocio de la empresa |
| ➤                                 | Conocimiento de técnicas y procesos de almacenamiento  |
| ➤                                 | Conocimiento de los productos de la empresa            |
| ➤                                 | Conocimiento básico de gestión de recursos humanos     |
| ➤                                 | Conocimiento de los sistemas de calidad                |
| ➤                                 | Usuario de herramientas informáticas                   |
| ➤                                 | Capacidad para trabajar en equipo                      |
| ➤                                 | Orientación hacia resultados                           |
| ➤                                 | Capacidad de organización y método                     |
| ➤                                 | Capacidad en toma de decisiones                        |
| ➤                                 | Excelente capacidad de comunicación                    |
| ➤                                 | Espíritu de iniciativa                                 |

**Fuente:** PricewaterhouseCoopers

**CUADRO No. 6** Competencias y Habilidades. Asistente de Almacén

| <b>ASISTENTE DE ALMACEN</b>   |
|---|
| <b>competencias y habilidades</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Conocimiento de los productos de la empresa</li><li>➤ Conocimiento de técnicas y procesos de almacenamiento</li><li>➤ Conocimientos básicos de sistemas de calidad</li><li>➤ Espíritu de iniciativa</li><li>➤ Habilidad física y mental</li><li>➤ Capacidad para trabajar en equipo</li><li>➤ buenas relaciones interpersonales</li><li>➤ Alto espíritu de superación</li></ul> |

**Fuente:** PricewaterhouseCoopers (0000, p4)

**CUADRO No. 7** Competencias y Habilidades. Transportistas

| <b>TRANSPORTISTAS</b>  |
|--|
| <b>competencias y habilidades</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Licencia de conducir profesional</li><li>➤ Conocimientos básicos de mecánica automotriz</li><li>➤ Conocimiento de los productos de la empresa</li><li>➤ Orientación al cliente</li><li>➤ Espíritu de iniciativa</li><li>➤ Habilidad física y mental</li><li>➤ Capacidad para trabajar en equipo</li><li>➤ Disponibilidad inmediata</li><li>➤ Alto espíritu de superación</li></ul> |

**Fuente:** PricewaterhouseCoopers

Es importante determinar que es responsabilidad de la Ambatol capacitar y formar al personal de manera constante y de acuerdo a sus funciones para lo cual se sugiere entablar relaciones con instituciones de capacitación como. CAPIT, Cámara de Comercio de Ambato, Cedempresarial u otras instituciones o personas encargadas en la formación del personal.

Se recomienda también que luego de esta formación el personal sea evaluado y proponga acciones de mejora en su área de trabajo las mismas que podrían ser ejecutadas como ensayos y dependiendo de resultados convendría una aplicación definitiva.

#### b) RECURSOS DE INFORMACIÓN

- ✚ **Procedimientos.** Con el fin de definir claramente los alcances de las personas involucradas en la logística de la empresa es necesario que Ambatol en base a sus necesidades y características Establezca y documente un manual de procedimientos para su posterior validación que aseguran una adecuada implementación y la coherencia en su aplicación.
- ✚ **Software.** Debe documentar, identificar y controlar los procesos logísticos para asegurarse de su adecuación y su uso continuo. El software utilizado hasta actualmente por la empresa a demostrado ser confiable, dinámico y manejable. Por lo tanto se considera no es necesario cambiar y experimentar con otro.
- ✚ **Registros.** Se debe establecer un procedimiento documentado para el control de los registros, que procure la identificación, el almacenamiento, la protección y la disposición de los registros para su análisis y tratamiento por parte de la dirección.

Estos documentos tienen como fin respaldar y apoyar la gestión logística en sus distintas etapas y determinar el cumplimiento de responsabilidades, para lo cual se propone el desarrollo de una serie de documentos de respaldo.

- ✓ Orden de requisición de materiales. Documento por el cual se solicita la compra o adquisición de productos a fin de mantener un adecuado stock de materiales en la bodega.

- ✓ Proformas de proveedores. Las que serán analizadas y en base a sus resultados se defina la empresa que mejores propuestas para realizar una compra
- ✓ Orden de compra. Es el documento que representa la aprobación de envío de materiales
- ✓ Hoja de recepción de pedidos. Para controlar la recepción de todos los pedidos realizados de acuerdo a los requisitos antes establecidos con los proveedores.
- ✓ Ingreso de facturas. Que sirve de respaldo y verificación de los productos con sus respectivas cantidades al sistema informático de gestión.
- ✓ Hojas kardex automatizadas. Que detallan los movimientos de los productos en un periodo y se puede definir mínimos y máximos niveles de stock.
- ✓ Tarjetas de identificación. indispensables para el almacenamiento de productos y su control.
- ✓ Orden de despacho. Las mismas que pueden ser facturas o notas de venta que facultan la salida de mercaderías del almacén.
- ✓ Guía de remisión. Que permite el traslado y transporte de mercaderías ante las autoridades de control.
- ✓ Nota de entrega. Que representa un acta de entrega recepción de materiales por parte de la empresa y los clientes.

d) **INFRAESTRUCTURA.** La organización debe fijar, proporcionar y conservar la infraestructura de conformidad con las necesidades logísticas, es decir tener espacios de carga y descarga de materiales, atención al cliente, parqueadero, perchas que permitan la manipulación adecuada de materiales etc.

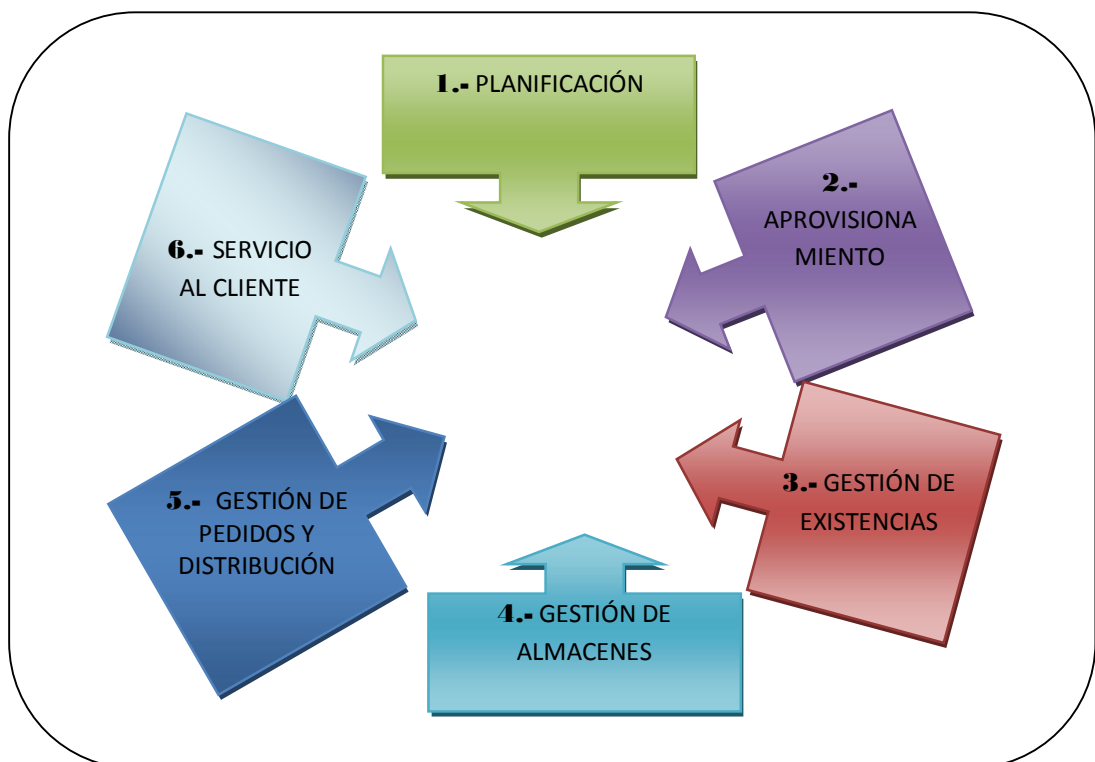
Esto dependerá en gran manera de la disponibilidad de recursos financieros para realizar una gran inversión en infraestructura, sin embargo la actual cumple con los requerimientos básicos y no demandan una inversión urgente.



### 6.7.4 Procesos Logísticos Operativos

El presente modelo de gestión plantea el siguiente grafico que representa los procesos logísticos operativos de manera cíclica. Los mismos que en su conjunto constituyen el desarrollo total del sistema de gestión logística de una manera operativa.

**GRAFICO No. 24** Mapa de Procesos Logísticos Operativos



**Fuente:** PricewaterhouseCoopers

Como se dijo con anterioridad este sistema debe estar alineado con un plan empresarial y contribuir con la consecución de esos objetivos.

La interacción de los procesos y la ejecución de cada proceso en sí de manera efectiva y eficaz significan el éxito del sistema de gestión logística, cada uno de estos procesos deben ser realizados de manera correcta como se propone a continuación.

#### 6.7.4.1 Planificación.






**Definición.** *Llamado también forecasting consiste en la estimación y el análisis de la demanda futura para un producto en particular, en este sentido el forecasting en logística abarca la predicción de la demanda con el objetivo de mejorar el flujo de la cadena de suministros de las empresas y por tanto preparar a la organización en el sentido de medios técnicos humanos y financieros, para soportar las operaciones futuras de la empresa PricewaterhouseCoopers. (p, 1 planificación)*

Existe una variedad de herramientas que facilitan esta actividad como son. Datos históricos de ventas, estimaciones en base a un plan de marketing, análisis situacional del mercado, análisis de información promocional etc.

**Importancia.** La importancia de la planificación de variación de demanda de un producto permite prepara a la empresa para modificar la inversión de recursos en estos productos y así tener mayor disponibilidad de capital y aumentar los costos de oportunidad.

**Objetivos.**

**CUADRO No. 8** Objetivos de la Planificación

| <b>OBJETIVOS DE LA PLANIFICACIÓN</b>  |  |
|---|--|
|    | DEFINIR LOS INPUTS O INFORMACIÓN BASE. Demanda histórica, planes estratégicos, pedidos conocidos, información de la res de ventas. |
|    | DEFINIR LOS PROVEEDORES DEL PROCESO. Es decir quien aporta la información de partida.  |
|    | Establecer las actividades secuenciales para la elaboración de la planificación.   |
|    | DEFINIR LOS OUTPUTS O INFORMACIÓN DE REPORTE. Elementos generados por el proceso y que reportan valor añadido.                     |
|  | Obtención en el tiempo real de información sobre el consumo.   |

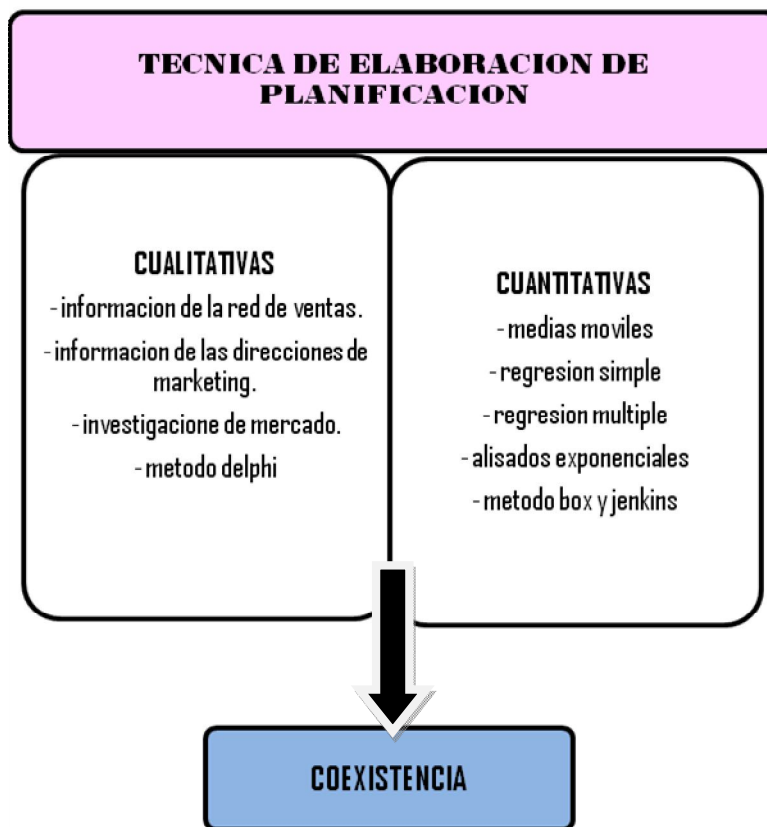
**Fuente:** Autor

**Técnicas de elaboración.** Existen diversas técnicas y métodos utilizados para predecir el comportamiento de la demanda. Desde la simple recogida de la información por la fuerza de ventas para su posterior análisis y extrapolación, hasta métodos complejos basados en modelos econométricos y estadísticos.

Es importante establecer estas técnicas en un horizonte temporal que podría ser mensual, trimestral o anual con independencia del grado de actualizaciones a realizar cada tres días, semanal etc.

A continuación se relacionan algunos de los métodos más utilizados en esta actividad.

**GRAFICO No. 25** Técnicas de Elaboración de Planificación



**Fuente:** PricewaterhouceCoopers

#### **6.7.4.2 Aprovisionamiento.**

**Definición.** *La gestión de aprovisionamiento incluye la selección y gestión de proveedores de mercancías y servicios, la negociación de precios y términos de compra, y la adquisición de mercancías y servicios de calidad.*








**PricewaterhouceCoopers (p1 aprovisionamiento)**

Esta gestión es crucial para alcanzar el éxito en la reducción de costos a través de una cuidadosa selección e integración de los proveedores.

**Importancia.** La gestión de aprovisionamiento es uno de los puntos más significativos del sistema, pues a través de la reducción de costos asociados a las transacciones de compras Ambatol puede mejorar directamente su margen de beneficios y al trasladar estos ahorros al cliente la empresa se convertiría sin duda más competitiva en el mercado.

## Objetivos

**CUADRO No. 9** Objetivos de la Gestión de Aprovisionamiento

| <b>OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE APROVISIONAMIENTO</b>                                 |   |
|---|---|
|  | Minimizar el costo total de la gestión de compras de acuerdo con el plan de negocios de la compañía |
|  | Mejorar la calidad y el flujo de los productos gracias a pre acuerdos con proveedores               |
|  | Encontrar en los proveedores una fuente de suministros competente y fiable                          |
|  | Soportar y responder junto con los proveedores los cambios de demanda de los clientes               |
|  | Minimizar el riesgo de aprovisionamiento respaldados en la información confiable de los proveedores |
|  | Protegerse ante una variación de precios antes de que suceda  |
|  | Establecer alianzas estratégicas con proveedores clave  |

**Fuente:** Autor

**GRAFICO No. 26** El Proceso de Gestión de Aprovisionamiento



**Fuente:** PricewaterhouseCoopers

#### **6.7.4.3 Almacenamiento**

**Definición.** Es el proceso de la función logística que se encarga de la recepción, almacenamiento y movimiento de materiales dentro de un mismo almacén hasta el punto de consumo así como el tratamiento e información de datos generados.







**PricewaterhouseCoopers (p1 almacenes)**

**Importancia.** La importancia de este proceso se basa en la recepción del elemento físico en las propias instalaciones, se extiende al mantenimiento del mismo en las mejores condiciones para su posterior tratamiento, guardando evidencia de ello.

¿La gestión de almacenes es comúnmente confundida con la gestión de existencias, lo cual no es correcto pues la gestión de existencias se encarga de Que?, Cuanto? y Cuando? ¿Debe ser almacenado, mientras que la gestión de almacenes se encarga de Donde? y Como? Debe ser almacenado.

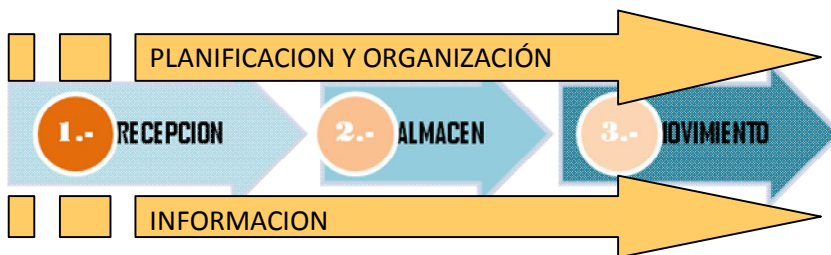
**Objetivos.**

**CUADRO No. 10** Objetivos de la Gestión de Almacenaje

| <b>OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE ALMACENAJE</b>  |  |
|---|--|
|    | Apoyar en la consecución de los objetivos estratégicos   |
|    | Optimización de los recursos financieros. Reducción de costos a través de aumento de volumen operado, reducción de costos a través de necesidades productivas. |
|    | Solución a requerimientos propios del negocio.   |
|    | Rapidez de entregas  |
|  | Fiabilidad   |
|  | Minimización de las operaciones de manipulación y transporte   |

**Fuente:** Autor

**GRAFICO No. 27** Mapa de Procesos de Gestión de Almacenes



**Fuente:** PricewaterhouseCoopers (0000, p1)

Los elementos de este proceso se detallan a continuación

Planificación y organización. Este subproceso alcanza las actividades de estratégico y táctico al tener que dar solución a las demandas de recursos y ubicaciones, como por

ejemplo la modalidad de gestión de los almacenes. Su ubicación, los recursos técnicos y humanos necesarios o la planificación de los tres procesos operativos como son recepción, almacén, movimiento.

Recepción. Es el proceso de planificación de entradas de mercancías tal y como se solicitan, actualizando los registros de inventario.

Almacén. Consiste en la guarda y conservación de los productos con los mínimos riesgos para el producto, personas y compañía y optimizando el espacio físico del almacén.

Movimiento. Subproceso relativo al traslado de los productos o materiales de un lugar a otro dentro de un mismo almacén, o desde la zona de recepción a la zona de ubicación de almacenamiento.

Información. Si bien la función principal de la gestión de almacenes es la eficiencia en el flujo de materiales esta se encuentra restringida al flujo de información por lo tanto este flujo debe ser totalmente optimo.

Su ámbito se extiende a todos los subprocesos antes mencionados planificación y organización, recepción, almacenamiento y movimiento. Y se desarrolla paralela a ellos por tres vías. Información para gestión, Identificación de ubicaciones e Identificación y trazabilidad de mercancías.

#### **6.7.4.4 Gestión de Existencias.**

**Definición.** *La gestión de existencias constituye una de las actividades de mayor importancia dentro del sistema de gestión logística ya que los niveles de stocks pueden llegar a suponer la mayoría de inversión de la compañía, abarcando más del 50% del activo. Dentro de este antecedente la función fundamental de la gestión de stocks es la*







*de optimizar el flujo de materiales teniendo una visión de todos los procesos del sistema. PricewaterhouseCoopers (p2 Stocks )*

**Importancia.** La necesidad de disponer de inventarios viene dada por la dificultad de coordinar y prever a tiempo las necesidades de los clientes, y por la dificultad de gestionar con los proveedores la satisfacción de esas necesidades en un tiempo determinado. Por lo tanto de esta gestión dependerá que se satisfaga las demandas de materiales por parte de los clientes por mas imprevistas que estas sean, sin que esto suponga una elevada y sobre dimensionada inversión en inventarios restando a la organización liquidez y por el contrario contribuyendo a un endeudamiento exagerado y a un gasto en mantenimiento de inventarios innecesario.

### Objetivos

**CUADRO No. 11** Objetivos de la Gestión de Existencias

| OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE EXISTENCIAS  |  |
|---|--|
|  | Reducir al mínimo posible los niveles de existencias           |
|  | Reducir los costos operacionales                               |
|  | Salvaguardar las existencias adecuadas de acuerdo a la Demanda |
|  | Proteger la continuidad productiva de los clientes             |

**Fuente:** Autor

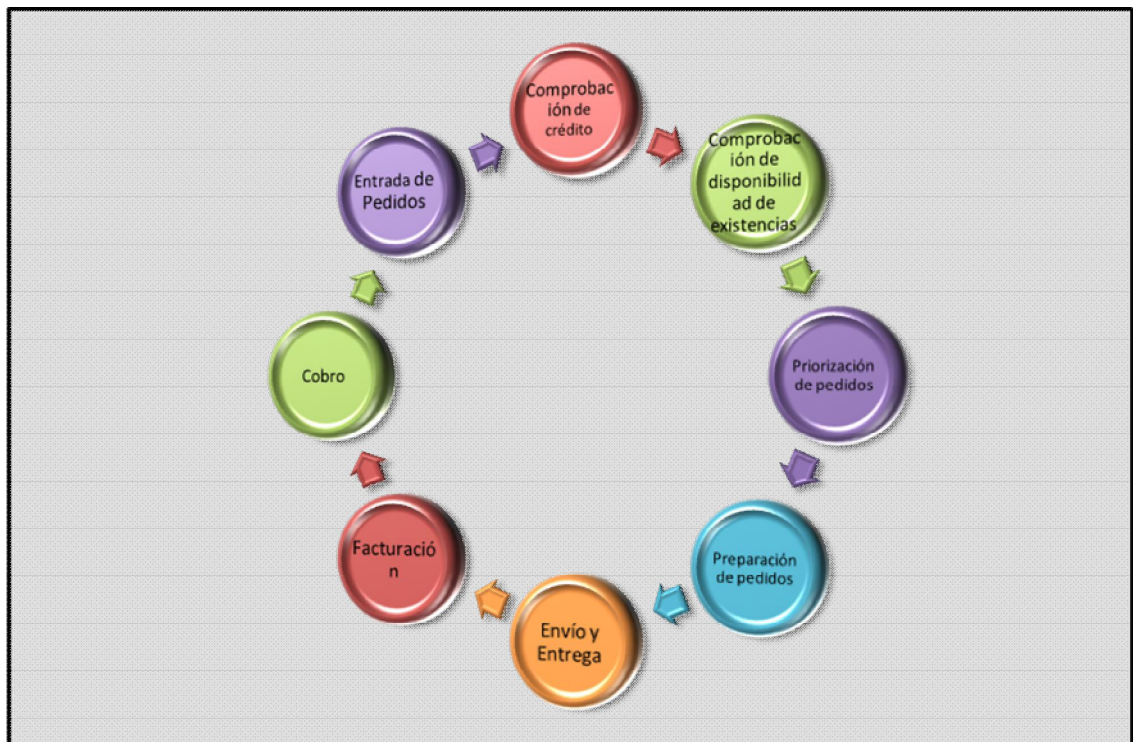
### 6.7.4.5 Gestión de Pedidos y Distribución.

**Definición.** *La gestión de pedidos y distribución consiste en actividades que resultan del cumplimiento de órdenes de pedido del cliente, a la vez que se asegura el máximo valor del sistema de gestión y servicio al cliente.*

*Un pedido se puede definir como un compromiso en firme entre dos partes (proveedor y cliente) que reúne todas las condiciones mínimas necesarias para establecer una relación comercial entre ellas de manera que una de las partes (el proveedor) pone a disposición de la otra (el cliente) los productos o servicios comprometidos bajo las condiciones pactadas. PricewaterhouseCoopers (p1 pedidos y distribucion)*

**Ciclo de la gestión de pedidos y distribución.** Así el proceso empieza con la llegada de un pedido y termina cuando el pedido es enviado, aceptado y finalmente cobrado.

**GRAFICO No. 28** Ciclo de Gestión de Pedidos y Distribución







**Fuente:** PricewaterhouseCoopers (0000, p2)

**Importancia.** Este es un proceso de gran importancia para toda la organización puesto que supone un punto de contacto con el cliente, entonces el éxito del proceso depende de la adecuación de este a una amplia variedad de criterios específicos de los clientes como. La facturación personalizada y la facilidad de acceso a la información del pedido.

## Objetivos

**CUADRO No. 12** Objetivos de la Gestión de Distribución y Pedidos

| <b>OBJETIVOS DE LA GESTIÓN PEDIDOS Y DISTRIBUCIÓN</b>                             |   |
|---|---|
|  | Conocer los requerimientos del cliente en lo que respecta al producto, la cantidad, los plazos, la entrega y el precio. |
|  | Asegurar plazos y fechas de entrega precisas.   |
|  | Mantener informado al cliente a lo largo de la vida del pedido  |
|  | Transmitir eficientemente la información de los pedidos al sistema logístico.   |

**Fuente:** Autor

**Gestión de transporte.** Históricamente las decisiones en relación al transporte se basan en dos criterios. Los costos y el apuro en entregas.

Sin embargo si se toma en cuenta el enfoque de satisfacción al cliente hay necesariamente que tomar en cuenta otros criterios y de ser necesario categorizarlos y definir su importancia y premura de cumplimiento, estos criterios son.

- Costos
- Rapidez en entregas
- Eficiencia
- Seguridad
- Precisión
- Modo
- Costos por deterioro
- Servicio al cliente

#### 6.7.4.6 Servicio al Cliente.

**Definición.** El servicio al cliente puede ser definido como la medida de actuación del sistema logístico para proporcionar en tiempo y lugar un producto o servicio.

El éxito de una organización, la reducción de costos y la satisfacción de las necesidades del cliente depende de un sistema logístico bien gestionado, integrado y flexible. En este sentido el nivel de servicio al cliente está directamente relacionado con la gestión y la efectividad del sistema de gestión logística. Flujo de información, de materiales, de productos etc. Cuando más efectiva será la gestión mayor valor añadido incorporara el servicio prestado al cliente **PricewaterhouseCoopers (p1 servicio al cliente)**

**Elementos de servicio al cliente.** El servicio al cliente abarca diversas actividades que tienen lugar antes, durante y después de la venta, tomando en cuenta la temporalidad de la venta, esta sería la relación de los elementos de servicio al cliente.

GRAFICO DE LOS ELEMENTOS

**GRAFICO No. 29** Elementos de Servicio al Cliente






**Fuente:** PricewaterhouseCoopers (0000, p2)


**Importancia.** La importancia de servicio al cliente radica en dos aspectos primordiales que son.

- ❖ Fidelización al cliente. El nivel de servicio al cliente que la empresa entrega trascenderá en la satisfacción y fidelización al cliente, esto sin duda permite a la organización retener al cliente de manera que asegura la rentabilidad, por este motivo el servicio al cliente debe ser considerado como una de las estrategia básicas de la empresa.
- ❖ Elemento diferenciador. Es totalmente cierto que la calidad o precios del producto son alcanzables para la competencia, es mucho más difícil alcanzar la percepción que tiene el cliente del servicio recibido en las etapas de pre venta, venta, entrega y post venta, estas se convierten así en el elementos diferenciadores, y en una de las principales ventajas competitivas para la compañía.

**Objetivos.** Existe cuatro objetivos prioridades fundamentales en la gestión de servicio al cliente

**CUADRO No. 13** Objetivos de la Gestión de Servicio al Cliente

| <b>OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE</b>                               |  |
|---|--|
|  | <b>PLENA SATISFACCIO AL CLIENTE</b><br>(Como prioridad absoluta)                         |
|  | <b>LA CALIDAD ES LO PRIMERO</b><br>(Como factor estratégico clave)                       |
|  | <b>MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS</b><br>( Como prioridad operativa en toda la empresa) |

 **COMPROMISO DE TODOS LOS EMPLEADOS**  
( Como única vía posible)

**Fuente:** Autor

Las cinco dimensiones de la calidad. Son todos aquellos aspectos que inciden directamente sobre la percepción del cliente cuando interactúa con la empresa, estos momentos de interacción son conocidos como los “momentos de la verdad” denominados así porque es en esos momentos de contacto empresa - cliente donde del servicio prestado es evaluado por el cliente.

Las cinco dimensiones de la calidad

**CUADRO No. 14** Las cinco Dimensiones de la Calidad

|   |
|---|
| <b>1.- FIABILIDAD</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Dar los servicios prometidos</li><li>✓ Gestionar los problemas de los clientes con eficiencia</li><li>✓ Ofrecer servicios correctos a la primera</li><li>✓ Ofrecer los servicios en el tiempo prometido</li></ul>   |
| <b>2.- CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Servicio rápido a los clientes</li><li>✓ Deseo de ayudar a los clientes</li><li>✓ Estar listos para responder a las peticiones de los clientes</li></ul>  |
| <b>3.- GARANTÍA / SEGURIDAD</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Empleados que inspiran confianza en los clientes</li><li>✓ Hacer que los clientes se sientan seguros en sus operaciones</li><li>✓ Empleados que se muestran siempre amables</li><li>✓ Empleados con la competencia para responder las preguntas de los clientes</li></ul> |
| <b>4.- EMPATÍA</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Dar a los clientes atención personalizada</li><li>✓ Empleados que tratan a los clientes con máximo interés</li><li>✓ Tener los intereses del cliente como prioridad</li><li>✓ Empleados que comprenden las necesidades de sus clientes</li></ul>                          |
| <b>5.- ELEMENTOS FÍSICOS</b>  |

- ✓ Equipo moderno
- ✓ Instalaciones visualmente atractivas
- ✓ Empleados con apariencia limpia y profesional
- ✓ El material asociado al servicio con apariencia atractiva

**Fuente:** PricewaterhouseCoopers (0000, p 24)

### **6.7.5 Medición Análisis y Mejora**

**Generalidades.** La función logística debe implementar y planificar el seguimiento análisis y mejora necesarios para asegurarse de la conformidad del sistema de gestión logística con este modelo.

**Auditoria y seguimiento.** La función logística debe planificar y realizar auditoria al sistema de gestión logística para asegurarse de su continua y eficaz implementación y cumplimiento de los requisitos especificados. Los resultados de la auditoria deben comunicarse a las partes involucradas dentro de la dirección de la organización.

**Control de NO conformidades.** La función logística debe asegurarse de la detección de cualquier no conformidad en el cumplimiento de los requisitos logísticos y tomar acciones inmediatas, cuando se identifiquen procesos logísticos que no cumplan con los resultados planificados deben determinarse las consecuencias potenciales de la no conformidad hacer la corrección necesaria y tomar acciones correctivas.

**Mejora.** La función logística debe planificar y gestionar la mejora continua del sistema de gestión logística basándose en los resultados de las auditorias, en las revisiones por la dirección y en otros factores pertinentes, tales como la retroalimentación del cliente. Debe también revisar e identificar las oportunidades potenciales para mejorar el sistema de gestión logística y modificarlo en la medida de lo necesario.

### **6.7.6 Indicadores.**

Partiendo de la premisa de que todo lo que se puede medir se puede mejorar, es necesaria la respectiva medición y seguimiento de los procesos logísticos, para lo cual

se propone de una serie de indicadores, los mismos que están agrupados en función de los procesos logísticos a los que hacen referencia.

Para cada indicador se presenta el objetivo a medir, la fórmula y un comentario que le proporciona una guía de corrección y mejora.

### CUADRO No. 15

#### INDICADORES LOGÍSTICOS MÁS UTILIZADOS

Indicadores de Abastecimiento

Fuente: Mora, L (0000, p 00)

| 1- ABASTECIMIENTO                           |   |   |   |
|---|---|---|---|
| INDICADOR                                   | DESCRIPCIÓN   | FÓRMULA   | IMPACTO (COMENTARIO)  |
| <b>Calidad de los Pedidos Generados</b>     | Número y porcentaje de pedidos de compras generadas sin retraso, o sin necesidad de información adicional.                      | $\frac{\text{Productos Generados sin Problemas} \times 100}{\text{Total de pedidos generados}}$ | Cortes de los problemas inherentes a la generación errática de pedidos, como: costo del lanzamiento de pedidos rectificadores, esfuerzo del personal de compras para identificar y resolver problemas, incremento del costo de mantenimiento de inventarios y pérdida de ventas, entre otros. |
| <b>Entregas perfectamente recibidas</b>     | Número y porcentaje de pedidos que no cumplen las especificaciones de calidad y servicio definidas, con desglose por proveedor  | $\frac{\text{Pedidos Rechazados} \times 100}{\text{Total de Órdenes de Compra Recibidas}}$      | Costos de recibir pedidos sin cumplir las especificaciones de calidad y servicio, como: costo de retorno, coste de volver a realizar pedidos, retrasos en la producción, coste de inspecciones adicionales de calidad, etc.   |
| <b>Nivel de cumplimiento de Proveedores</b> | Consiste en calcular el nivel de efectividad en las entregas de mercancía de los proveedores en la bodega de producto terminado | $\frac{\text{Pedidos Recibidos Fuera de Tiempo} \times 100}{\text{Total Pedidos Recibidos}}$    | Identifica el nivel de efectividad de los proveedores de la empresa y que están afectando el nivel de recepción oportuna de mercancía en la bodega de almacenamiento, así como su disponibilidad para despachar a los clientes  |



## Indicadores de Inventarios

**Fuente:** Mora, L (0000, p 00)

| <b>2. INVENTARIOS</b>                   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>INDICADOR</b>                        | <b>DESCRIPCIÓN</b>  | <b>FÓRMULA</b>  | <b>IMPACTO (COMENTARIO)</b>  |
| <b>Índice de Rotación de Mercancías</b> | Proporción entre las ventas y las existencias promedio. Indica el número de veces que el capital invertido se recupera a través de las ventas.                                  | $\frac{\text{Ventas Acumuladas} \times 100}{\text{Inventario Promedio}}$        | Las políticas de inventario, en general, deben mantener un elevado índice de rotación, por eso, se requiere diseñar políticas de entregas muy frecuentes, con tamaños muy pequeños. Para poder trabajar con este principio es fundamental mantener una excelente comunicación entre cliente y proveedor. |
| <b>Índice de duración de Mercancías</b> | Proporción entre el inventario final y las ventas promedio del último período. Indica cuantas veces dura el inventario que se tiene.  | $\frac{\text{Inventario Final} \times 30 \text{ días}}{\text{Ventas Promedio}}$ | Altos niveles en ese indicador muestran demasiados recursos empleados en inventarios que pueden no tener una materialización inmediata y que esta corriendo con el riesgo de ser perdido o sufrir obsolescencia.   |
| <b>Exactitud del Inventario</b>         | Se determina midiendo el costo de las referencias que en promedio presentan irregularidades con respecto al inventario lógico valorizado cuando se realiza el inventario físico | $\frac{\text{Valor Diferencia (\$)}}{\text{Valor Total de Inventarios}}$        | Se toma la diferencia en costos del inventario teórico versus el físico inventariado, para determinar el nivel de confiabilidad en un determinado centro de distribución. Se puede hacer también para exactitud en el número de referencias y unidades almacenadas                                       |

### Indicadores de Almacenamiento

**Fuente:** Mora, L (0000, p 00)

| 3. ALMACENAMIENTO                           |   |   |   |
|---|---|---|---|
| INDICADOR                                   | DESCRIPCIÓN   | FÓRMULA   | IMPACTO (COMENTARIO)  |
| <b>Costo de Almacenamiento por Unidad</b>   | Consiste en relacionar el costo del almacenamiento y el número de unidades almacenadas en un período determinado                                      | $\frac{\text{Costo de almacenamiento}}{\text{Número de unidades almacenadas}}$                        | Sirve para comparar el costo por unidad almacenada y así decidir si es más rentable subcontratar el servicio de almacenamiento o tenerlo propiamente. |
| <b>Costo por Unidad Despachada</b>          | Porcentaje de manejo por unidad sobre los gastos operativos del centro de distribución.   | $\frac{\text{Costo Total Operativo Bodega}}{\text{Unidades Despachadas}}$                             | Sirve para costear el porcentaje del costo de manipular una unidad de carga en la bodega o centro de distribución.                                    |
| <b>Nivel de Cumplimiento o Del Despacho</b> | Consiste en conocer el nivel de efectividad de los despachos de mercancías a los clientes en cuanto a los pedidos enviados en un período determinado. | $\frac{\text{Número de despachos cumplidos} \times 100}{\text{Número total de despachos requeridos}}$ | Sirve para medir el nivel de cumplimiento de los pedidos solicitados al centro de distribución y conocer el nivel de agotados que maneja la bodega.   |

### Indicadores de Transporte

**Fuente:** Mora, L (0000, p 00)

| 4. TRANSPORTE   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| INDICADOR   | DESCRIPCIÓN  | FÓRMULA   | IMPACTO (COMENTARIO)  |
| <b>Comparativo del Transporte (Rentabilidad Vs Gasto)</b> | Medir el costo unitario de transportar una unidad respecto al ofrecido por los transportadores del medio.    | $\frac{\text{Costo Transporte propio por unidad}}{\text{Costo de contratar transporte por unidad}}$ | Sirve para tomar la decisión acerca de contratar el transporte de mercancías o asumir la distribución directa del mismo.  |
| <b>Nivel de Utilización de los Camiones</b>               | Consiste en determinar la capacidad real de los camiones respecto a su capacidad instalada en volumen y peso | $\frac{\text{Capacidad Real Utilizada}}{\text{Capacidad Real Camión (kg, mt}^3\text{)}}$            | Sirve para conocer el nivel de utilización real de los camiones y así determinar la necesidad de optimizar la capacidad instalada y/o evaluar la necesidad de contratar transporte contratado |

## Indicadores de Servicio al Cliente

**Fuente:** Mora, L (0000, p 00)

| <b>5. SERVICIO AL CLIENTE</b>                      |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <b>INDICADOR</b>                                   | <b>DESCRIPCIÓN</b>   | <b>FÓRMULA</b>   | <b>IMPACTO (COMENTARIO)</b>  |
| <b>Nivel de cumplimiento o entregas a clientes</b> | Consiste en calcular el porcentaje real de las entregas oportunas y efectivas a los clientes | $\frac{\text{Total de Pedidos no Entregados a Tiempo}}{\text{Total de Pedidos Despachados}}$ | Sirve para controlar los errores que se presentan en la empresa y que no permiten entregar los pedidos a los clientes. Sin duda, esta situación impacta fuertemente al servicio al cliente y el recaudo de la cartera. |
| <b>Calidad de la Facturación</b>                   | Número y porcentaje de facturas con error por cliente, y agregación de los mismos.           | $\frac{\text{Facturas Emitidas con Errores}}{\text{Total de Facturas Emitidas}}$             | Generación de retrasos en los cobros, e imagen de mal servicio al cliente, con la consiguiente pérdida de ventas.  |
| <b>Causales de Notas Crédito</b>                   | Consiste en calcular el porcentaje real de las facturas con problemas                        | $\frac{\text{Total Notas Crédito}}{\text{Total de Facturas Generadas}}$                      | Sirve para controlar los errores que se presentan en la empresa por errores en la generación de la facturación de la empresa y que inciden negativamente en las finanzas y la reputación de la misma.                  |
| <b>Pendientes por Facturar</b>                     | Consiste en calcular el número de pedidos no facturados dentro del total de facturas         | $\frac{\text{Total Pedidos Pendientes por Facturar}}{\text{Total Pedidos Facturados}}$       | Se utiliza para medir el impacto del valor de los pendientes por facturar y su incidencia en las finanzas de la empresa  |

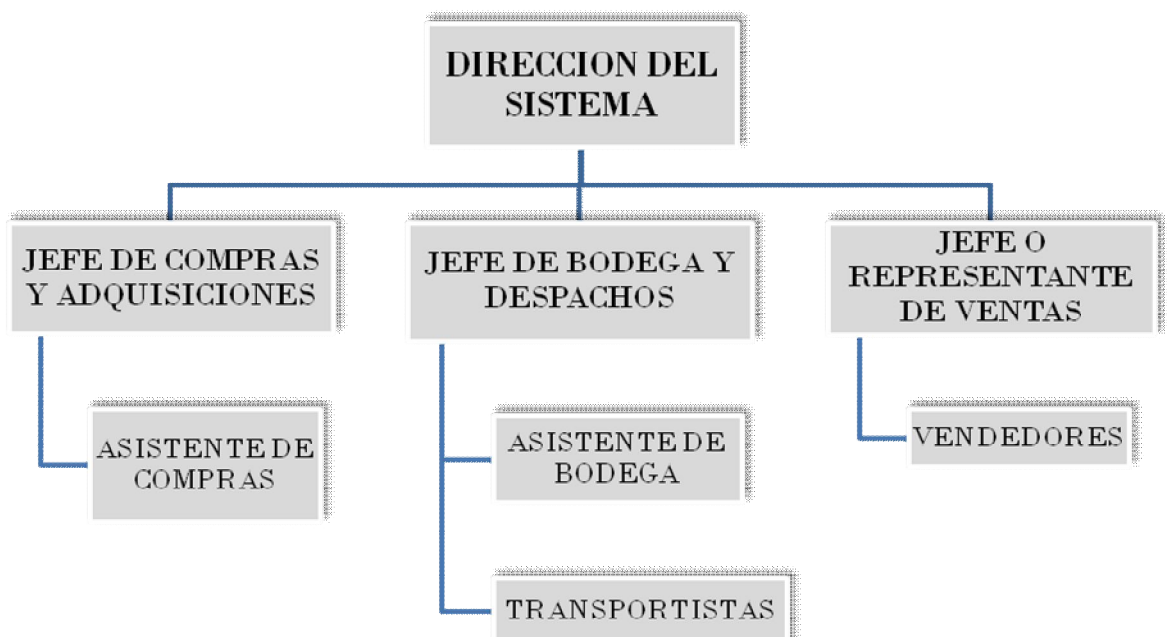
## 6.8 ADMINISTRACIÓN

Es sumamente importante definir quién o quienes estarán a cargo de la administración del sistema de gestión logística pues es la dirección quien planificara, ejecutara y verificara los resultados del sistema.

Ambatol Cia. Ltda. Entra en una categoría de Pymes por ende se hace un tanto dificultoso la creación de una dirección logística debido al tamaño de la empresa por lo tanto se aconseja la creación de una comisión compuesta por la gerencia general, jefe de compras, jefe o representante de ventas y jefe de bodega, entre los cuales se definirá la dirección del sistema de gestión logística o a su vez ser el gerente quien se encargue de la dirección del sistema.

El organigrama jerárquico propuesto para el sistema de gestión logística es el siguiente.

**GRAFICO No. 30** Organigrama Jerárquico de Administración del Sistema

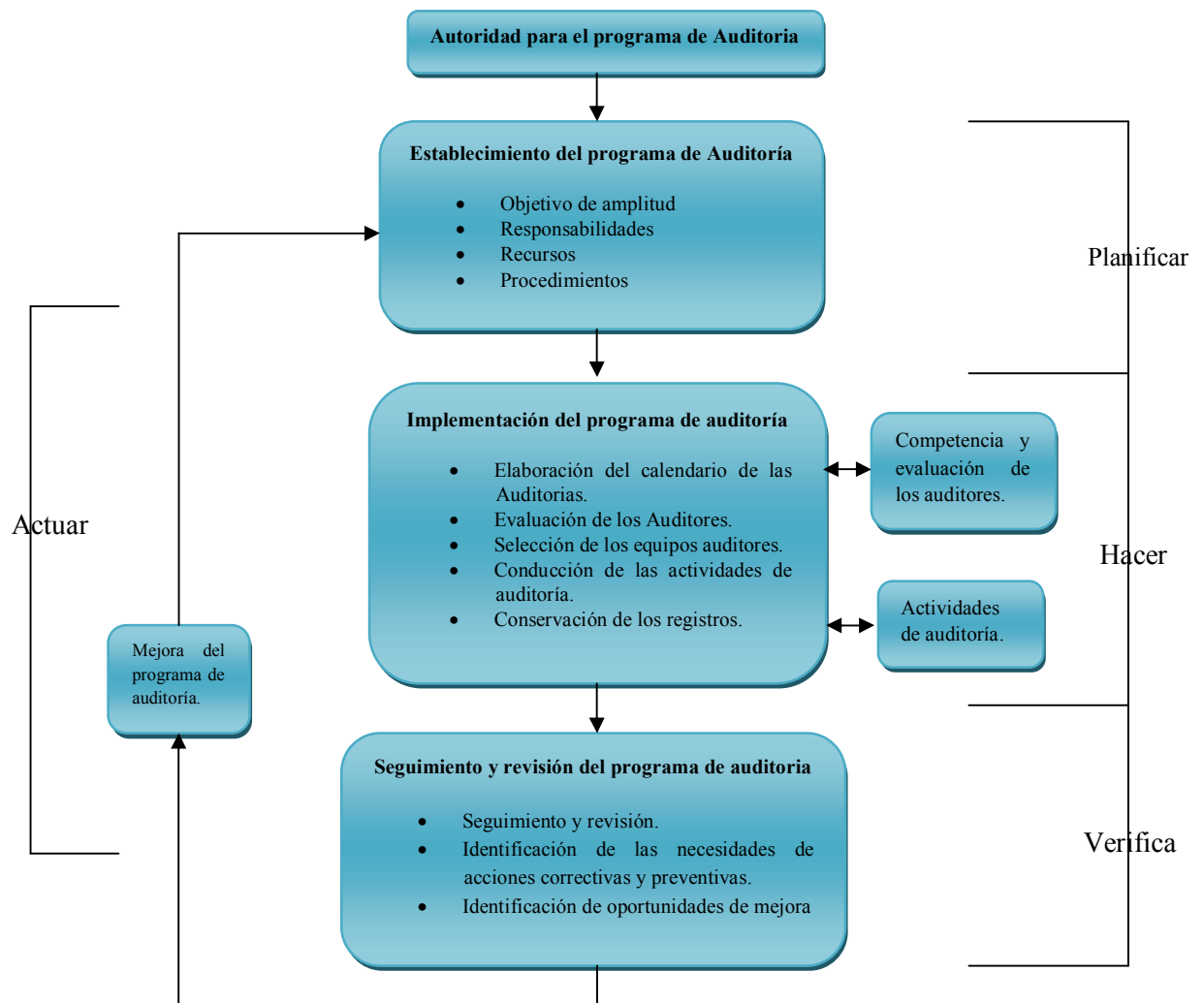


**Fuente:** Autor

## 6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Para determinar el grado de eficiencia del modelo de gestión logística es necesaria una auditoría la misma que puede ser interna o externa, este trabajo propone un proceso de auditoría que proporciona una orientación en los procesos de auditoría, la realización de auditorías de sistemas de gestión logística y la competencia de los auditores. El modelo propuesto para la auditoría es el siguiente.

**GRAFICO No. 31** Diagrama de Flujo de Procesos para la Auditoría



**Fuente:** Muñuzurri J., Cortes P., Ibáñez J., Delgado M. (2006: p 8)

Con la presente metodología de auditoría logística se pretende conseguir la mejora del sistema de gestión de las organizaciones apoyado en los siguientes puntos.

- ✓ Mejora de la competitividad. Aspecto necesario en un mercado cada vez mas competitivo
- ✓ Mejora en el servicio al cliente. La adecuada gestión logística procura una eficacia en la prestación de servicios y la fidelización de los clientes.
- ✓ Reducción de los costos logísticos. Costos asociados al aprovisionamiento, volumen de inventarios, almacenamiento, transporte y demás costos logísticos.

El modelo demanda la especificación de una autoridad del auditorio o auditor jefe quien es el responsable de la realización y contenido del informe de auditoría, este informe debe ser claro, conciso y preciso. Además debe identificar las conformidades y no conformidades con los objetivos planteados por el modelo de gestión logística, determinar los aspectos a mejorar y de ser necesarios los aspectos que deben ser eliminados. Todo en pos de contribuir a mejorar la eficiencia logística de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- BAIN D. (1990). *Productividad la solución a los problemas de la empresa*. Editorial McGraw Hill. México
- BERNILLON A. y CERUTTI O. (1993). *Implantar y gestionar la calidad total*. Editorial gestión 2000 Barcelona
- BERRY T. (1998). *Como gestionar la transformación hacia la calidad total*. Editorial McGraw Hill. Bogotá
- DEMING E. (1982). *Calidad, productividad y competitividad*. Editorial Cambridge. Madrid.
- DIEZ J., MATEU J., BELENGUER D. (1998). *ABC del marketing*. Editorial gestión 2000. Barcelona
- ESCRIBANO G., MILAGROS M. y ALCARAZ J. (2006). Editorial Thompson Paraninfo. Madrid
- FEA U. (1993). *Competitividad es calidad total*. Editorial ediciones alfa omega. México
- GLASKOWSKY, HUDSON, e IVIE. (1991). *Business Logistic*. Editorial jonanovich co. Orlando
- GRIFFIN R., y EBERT R. (2005). *Negocios*. Editorial Pearson Educación. México
- HILLIER L. (1980). *Introducción a la investigación de operaciones*. Editorial McGraw Hill. México
- IGAPE (2005). *Manual práctico de las pymes*. Editorial IGAPE. Sao Paulo
- KOONTZ H. y WEIHRICH H. (1998). *Administración una perspectiva global*. Editorial McGraw Hill. México
- KOPELMAN R. (1988). *Administración de la productividad en las organizaciones*. Editorial McGraw Hill. México
- MUÑUZURI J., CORTES P., IBAÑES J. y DELGADO M. (2006) *Sistemas de Gestión Logística*. Editorial dpto. De organización industrial U. Sevilla. Sevilla

- PELTON, L., STRUTTON, D. y LUMPKIN J. (1999). *Canales de Marketing y Distribución Comercial*. Editorial Irwin McGraw Hill. Bogotá
- PORTER M. (2002). *Ventaja Competitiva*. Editorial Patria. México
- PRICEWATERHOUSECOOPERS. (2010) *Manual PILOT de Logística*. Editorial Instituto Aragonés de Fomento. Aragón
- VELÁSQUEZ A. (2003). *Modelo de gestión de operaciones para pymes innovadoras*. Editorial EAN. Bogotá
- ZURITA R. (2006). *Administración I* de la F.C.A. de la U.T.A.

## **FUENTES ELECTRÓNICAS**

Definición de modelo de gestión. Gestipolis.net recuperado el 23 de febrero del 2010 a las 20h30 de <http://definicion.de/modelo-de-gestion/>

Definición de modelo de calidad recuperado el 24 de febrero del 2010 a las 19h55 de <http://educarenpobresa.es/portabase/>

GUTIÉRREZ F. (2009). Definición de modelo de gestión. deployment.net recuperado el 23 de febrero del 2010 a las 20h55 de <http://definicion.de/modelo-de-gestion/>

## **ANEXOS**



**ANEMOS**

**ANEXO 01**

**RUC DE LA EMPRESA**

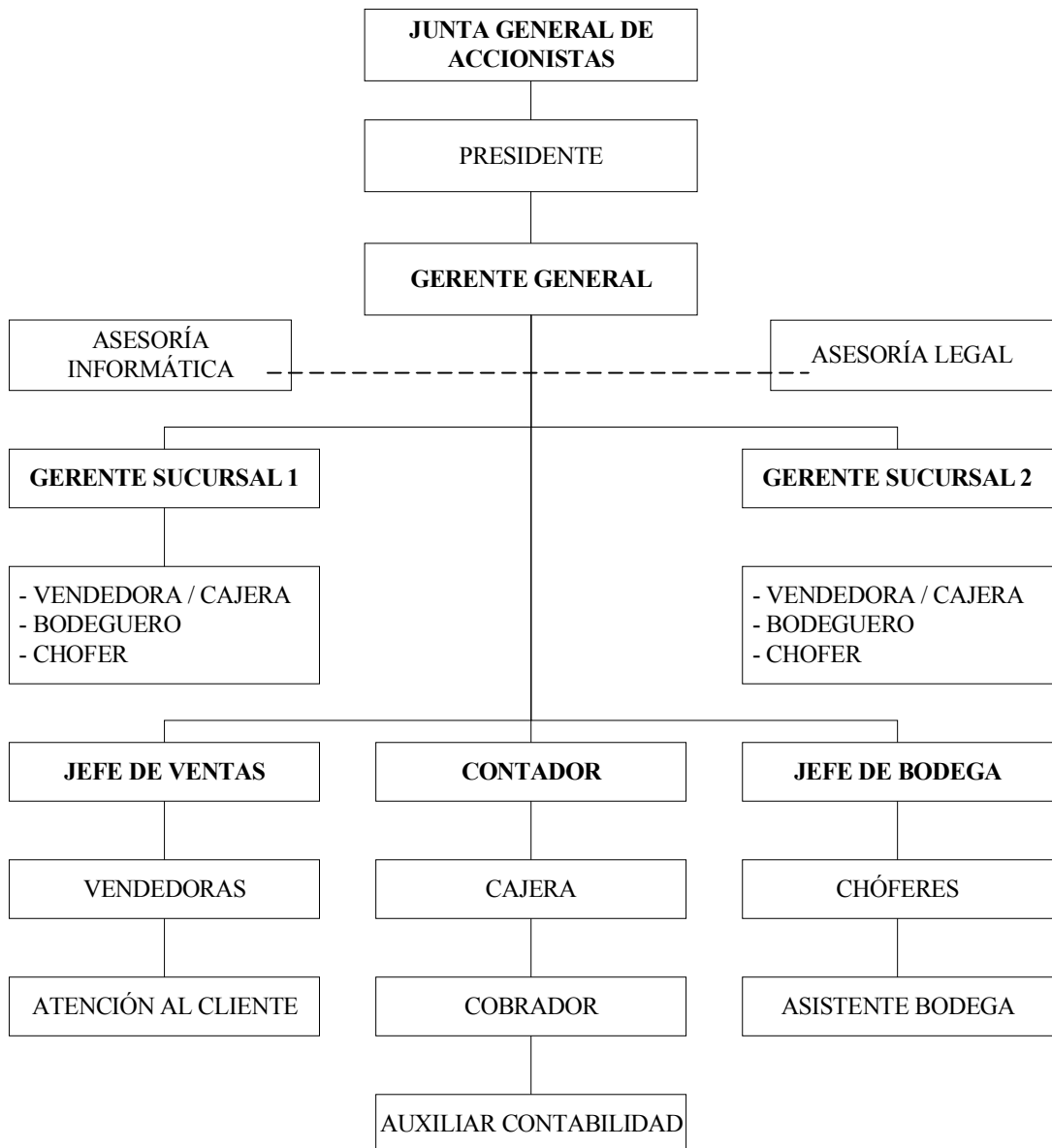


***15 años junto a usted...***

**RUC: 1891711863001**

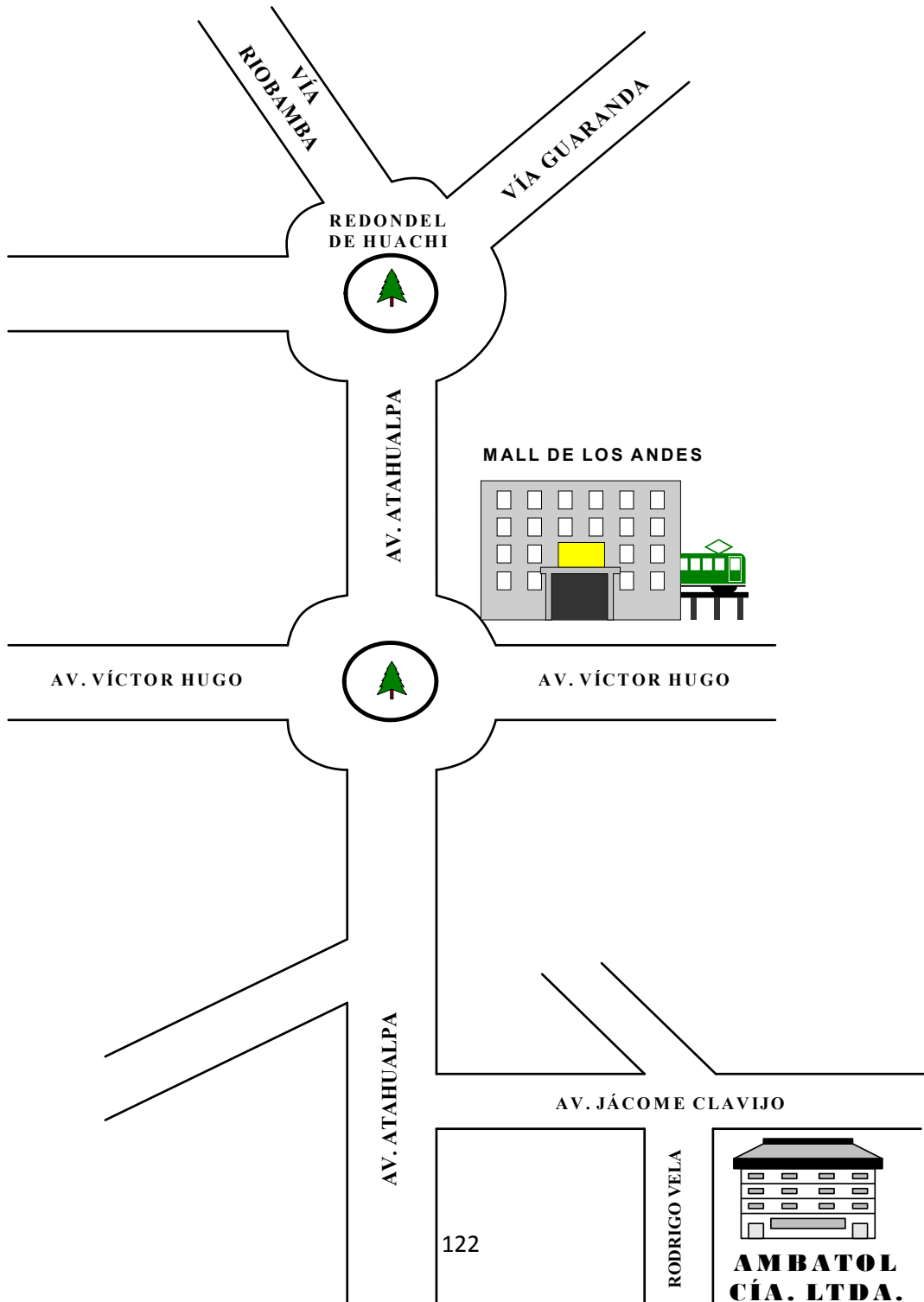
**ANEXO 02**

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE  
AMBATOL CIA. LTDA.**



ANEXO 03

CROQUIS DE AMBATOL CÍA. LTDA.



## **ANEXO 04**

Encuestas que se aplicaron al cliente interno y externo de la empresa

### **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**



### **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

### **ENCUESTA**

### **DIRIGIDA AL PERSONAL QUE LABORA EN LA EMPRESA AMBATOL CIA. LTDA.**

#### **INDICACIONES.**

Ponga una X en la respuesta de su elección, y elija siempre una sola respuesta.

#### **OBJETIVO**

Recolectar la información necesaria con el propósito de detectar problemas en el área de logística, y proponer una solución viable.

## PREGUNTAS

1. ¿Considera que la logística de la empresa genera una ventaja competitiva que favorece en la decisión de compra de los clientes?  
SI  NO
2. ¿Considera que dispone de los recursos necesarios para realizar su trabajo de manera adecuada?  
SI  NO
3. ¿El stock que reposa en su bodega cumple con la demanda de sus clientes?  
SIEMPRE   
CASI SIEMPRE   
A VECES
4. ¿Su flota de vehículos satisface las necesidades de sus clientes?  
TOTALMENTE   
EN GRAN MEDIDA   
EN POCA MEDIDA
5. ¿Existe una adecuada planificación de actividades complementarias en su área de trabajo?  
SI  NO
6. ¿Considera que un cambio en la actitud de las personas aumentara la productividad de la empresa?  
TOTALMENTE   
EN GRAN MEDIDA   
EN POCA MEDIDA
7. ¿Aceptaría usted estos cambios?  
SI  NO

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

### ENCUESTA

#### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA EMPRESA AMBATOL CIA. LTDA.

#### INDICACIONES.

Ponga una X en la respuesta de su elección, y elija siempre una sola respuesta.

#### OBJETIVO

Recolectar la información necesaria con el propósito de detectar problemas en el área de logística, y proponer una solución viable

#### PREGUNTAS

1. ¿Por qué compra en esta empresa?

Precios más bajos que la competencia

Calidad de atención

Servicios que le ofrecen

Adecuado stock.

2. ¿Considera que el proceso de ventas de la empresa es agradable, dinámico y objetivo? Evalúe.

Totalmente

En gran medida

En poca medida

3. ¿La disponibilidad del material esta siempre acorde a su necesidad?

Siempre

Casi siempre

A veces

4. ¿Esta usted conforme con el tiempo que se demoran en entregar el material en su taller?

Totalmente

En gran medida

En poca medida

5. ¿Considera que la empresa puede mejorar, para satisfacer mejor sus necesidades?

SI

NO

6. ¿Estaría dispuesto a pagar algo más de flete, para que su material le llegue con más prontitud?

SI

NO

7. ¿Considera que el servicio prestado por la empresa es eficiente?

Totalmente

En gran medida

En poca medida

8. ¿para realizar sus próximas compras volvería a esta empresa?

SI

NO