

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y COMERCIO INTERNACIONAL

TEMA: “LA CADENA DE ABASTECIMIENTO Y SU IMPACTO EN EL NIVEL DE SERVICIO DE LA CONSTRUCTORA GOBAR DE LA CIUDAD DE AMBATO”

Trabajo de Investigación, previo a la obtención del Grado Académico de
Magister en Administración Financiera y Comercio Internacional

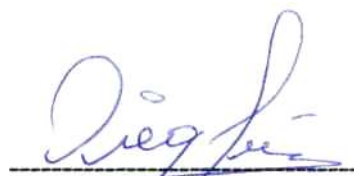
Autora: Ing. Liz Gabriela Aguayo Escobar

Director: Ing. Marco Vinicio Guachimboza Villalva, Mg.

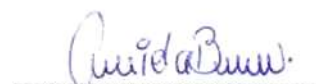
Ambato – Ecuador

2017

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría
El Tribunal receptor del Trabajo de Investigación presidido por Economista
Telmo Diego Proaño Córdova, Magister, e integrado por los señores Ingeniera
Daniela Judith Bermúdez Santana, Magister, Doctor César Augusto Salazar
Mejía, Magister, e Ingeniero Rolando Xavier Salazar Velasco, Magister,
designados por la Unidad Académica de Titulación de la Universidad Técnica
de Ambato, para receptor el Trabajo de Investigación con el tema: “LA
CADENA DE ABASTECIMIENTO Y SU IMPACTO EN EL NIVEL DE
SERVICIO DE LA CONSTRUCTORA GOBAR DE LA CIUDAD DE AMBATO”,
elaborado y presentado por la señora Ingeniera Liz Gabriela Aguayo Escobar,
para optar por el Grado Académico de Magister en ADMINISTRACIÓN
FINANCIERA Y COMERCIO INTERNACIONAL; una vez escuchada la defensa
oral del Trabajo de Investigación el Tribunal aprueba y remite el trabajo para
uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.



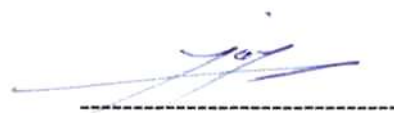
Econ. Telmo Diego Proaño Córdova, Mg.
Presidente del Tribunal



Ing. Daniela Judith Bermúdez Santana, Mg.
Miembro del Tribunal



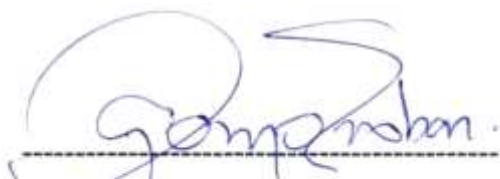
Dr. César Augusto Salazar Mejía, Mg.
Miembro del Tribunal



Ing. Rolando Xavier Salazar Velasco, Mg.
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Trabajo de Investigación presentado con el tema: “LA CADENA DE ABASTECIMIENTO Y SU IMPACTO EN EL NIVEL DE SERVICIO DE LA CONSTRUCTORA GOBAR DE LA CIUDAD DE AMBATO”, le corresponde exclusivamente a: Ingeniera Liz Gabriela Aguayo Escobar, Autora bajo la Dirección del Ingeniero Marco Vinicio Guachimboza Villalva. Magister, Director del Trabajo de Investigación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



Ing. Liz Gabriela Aguayo Escobar

c.c.1803713914

AUTORA



Ing. Marco Guachimboza. Mg.


c.c.1803113834

DIRECTOR

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Investigación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.



Ing. Liz Gabriela Aguayo Escobar
c.c.1803713914

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Portada.....	i
A la Unidad Académica de Titulación.....	ii
Autoría del Trabajo de Investigación.....	iii
Derechos de Autor.....	iv
Índice General de Contenidos.....	v
Agradecimiento.....	xi
Dedicatoria.....	xii
Resumen Ejecutivo.....	xiv
Executive Summary.....	xvi
Introducción.....	1

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Tema.....	3
1.2 Planteamiento del problema.....	3
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2.2 Análisis Crítico.....	11
1.2.3 Prognosis.....	12
1.2.4 Formulación del problema.....	13
1.2.5 Preguntas directrices.....	13
1.2.6 Delimitación.....	14
1.3 Justificación.....	14
1.4 Objetivos.....	16
1.4.1 Objetivo general.....	16
1.4.2 Objetivos específicos.....	16

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos	17
2.2 Fundamentación Filosófica	20
2.3 Fundamentación Legal	21
2.4 Categorías Fundamentales	24
2.4.1 Marco Conceptual de la Variable Independiente: Cadena de Abastecimiento	27
2.4.2 Marco Conceptual de la Variable Dependiente: Nivel de Servicio	50
2.5 Hipótesis	70
2.6 Señalamiento de las Variables	70
2.6.1 Variable Independiente	70
2.6.2 Variable Dependiente	70

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque de la Investigación	71
3.2 Modalidad Básica de la Investigación	73
3.2.1 Investigación de Campo	73
3.2.2 Investigación Bibliográfica – Documental	74
3.3 Nivel o Tipo de Investigación	74
3.3.1 Investigación Exploratoria	74
3.3.2 Investigación Descriptiva	74
3.3.3 Investigación Correlacional	75
3.4 Población y Muestra	75
3.4.1 Población	75
3.4.2. Cálculo de la muestra	76
3.5 Operacionalización de variables	78
3.6 Recolección de la Información	80
3.6.1 Plan para la recolección de la información	80
3.7. Procesamiento y análisis	81
3.7.1 Plan de procesamiento de la información	81
3.7.2 Plan de análisis e interpretación de resultados	82

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis e Interpretación de resultados-----	83
4.1.1 Análisis de la encuesta aplicada a los clientes externos del Conjunto Habitacional “Valle Hermoso III, IV y V”, de la Constructora “GOBAR”.-----	84
4.1.2 Análisis de la observación aplicada a los procesos de la Constructora “GOBAR” -----	104
4.2 Verificación de la Hipótesis -----	124
Análisis de Chi Cuadrado -----	124
c) Modelo estadístico -----	124

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones -----	128
5.2. Recomendaciones-----	129

CAPÍTULO VI
PROPUESTA

6.1. Datos informativos-----	131
6.2. Antecedentes de la propuesta-----	132
6.3. Justificación -----	133
6.4. Objetivos -----	134
6.4.1. Objetivo General -----	134
6.4.2. Objetivos Específicos -----	134
6.5 Análisis de factibilidad-----	135
6.5.1 Económico - Financiera -----	135
6.5.2 Tecnológica-----	135
6.5.3 Organizacional-----	135
6.5.4 Socio - cultural -----	135
6.6. Fundamentación -----	136
6.6.1 Gestión por procesos -----	136

6.6.2 Mejoramiento de la calidad de los procesos -----	139
6.6.3 Enfoque basado en procesos -----	141
Metodología PHVA -----	143
Los 8 Principios de la Calidad -----	143
Beneficios de un Sistema de Gestión de la Calidad -----	144
6.6.3 Alineación de los procesos de la cadena de abastecimiento -----	145
Responsable del Proceso: -----	148
Registros: -----	148
Los registros son documentos que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas -----	148
6.7. Metodología o modelo operativo -----	149
FASE I -----	152
6.7.1 Planificación Empresarial -----	152
FASE II -----	159
6.7.2 Reestructuración de Procesos y Políticas -----	159
FASE III -----	171
6.7.3 Alineamiento de los eslabones de la cadena de abastecimiento -----	171
FASE IV -----	173
6.7.4 Socializar la propuesta -----	173
6.8 Administración de la propuesta -----	173
6.9 Monitoreo y Evaluación -----	173
BIBLIOGRAFÍA -----	175

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Distribución por calle, de las viviendas vendidas en el año 2015, del Conjunto Habitacional Valle Hermoso III, IV y V.....	76
Tabla 2: Variable independiente: La cadena de abastecimiento.....	78
Tabla 3: Variable dependiente: El Nivel de servicio.....	79
Tabla 4: Motivos de quejas en clientes	84
Tabla 5: Valoración diseño de la vivienda	86
Tabla 6: Explicación del vendedor.....	87
Tabla 7: Grado de satisfacción.....	88
Tabla 8: Mejorar los procesos	90
Tabla 9: Satisfacción del nivel de servicio	91
Tabla 10: Intervención de la Constructora.....	92
Tabla 11: Solicitud de mantenimiento y reparaciones	94
Tabla 12: Mejorar la cadena de abastecimiento	97
Tabla 13: Relación valor cancelado – bien recibido	99
Tabla 14: Importancia del servicio de la constructora.....	100
Tabla 15: Créditos hipotecarios.....	101
Tabla 16: Tiempo de servicios subcontratados	102
Tabla 17: Cumplimiento de especificaciones	103
Tabla 18: Gestión de Inventarios.....	105
Tabla 19: Almacenamiento.....	107
Tabla 20: Construcción	109
Tabla 21: Comercialización	112
Tabla 22: Adquisiciones	115
Tabla 23: Acabados	118
Tabla 24: Servicios Subcontratados.....	120
Tabla 25: Entrega	121
Tabla 26: Resultado de tiempos utilizados por proceso	122
Tabla 27: Tabla de distribución del Chi-cuadrado	125
Tabla 28: Frecuencias observadas	125
Tabla 29: Frecuencias esperadas	126
Tabla 30: Cálculo del Chi Cuadrado X^2	126
Tabla 31: Presupuesto de ejecución de la propuesta.....	132

Tabla 32: Modelo operativo.....	150
Tabla 33: Proceso de Planificación, Revisión Gerencial y Gestión de Recursos	158
Tabla 34: Proceso de Gestión de Inventarios.....	159
Tabla 35: Proceso de Almacenamiento.....	160
Tabla 36: Proceso de Comercialización	163
Tabla 37: Proceso de Adquisiciones	164
Tabla 38: Proceso de Servicios Subcontratados	167
Tabla 39: Proceso de Control de Calidad.....	168
Tabla 40: Proceso de Entrega.....	169
Tabla 41: Tiempo que utiliza la cadena de abastecimiento propuesta.....	172
Tabla 42: Tiempo que utiliza la cadena de abastecimiento propuesta.....	173

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico: 1: Actividad Económica.....	7
Gráfico: 2: Número de permisos por propósitos de la Construcción Años 2000 – 2014.....	8
Gráfico: 3: Árbol de problemas.....	11
Gráfico: 4: Subordinación conceptual.....	24
Gráfico: 5: Subordinación conceptual Variable Independiente	25
Gráfico: 6: Subordinación Variable Dependiente.....	26
Gráfico: 7: Los elementos fundamentales de la definición de estrategia corporativa: las diez tareas	34
Gráfico: 8: Análisis DAFO	42
Gráfico: 9: Cadena de Suministro	44
Gráfico: 10: Gestión de Cadena de Suministro	45
Gráfico: 11: Hoja de procesos.....	62
Gráfico: 12: Matriz de empatía	64
Gráfico: 13: Hoja de procesos.....	65
Gráfico: 14: Hoja de procesos.....	65
Gráfico: 15: Espina de pescado	66
Gráfico: 16: Espina de pescado	67
Gráfico: 17: Costos asociados a un servicio frente al nivel de servicio.....	69
Gráfico: 18: Motivos de quejas en clientes.....	84
Gráfico: 19: Valoración diseño de la vivienda.....	86

Gráfico: 20: Explicación del vendedor	87
Gráfico: 21: Grado de satisfacción	88
Gráfico: 22: Mejorar los procesos.....	90
Gráfico: 23: Satisfacción del nivel de servicio.....	91
Gráfico: 24: Intervención de la Constructora	92
Gráfico: 25: Solicitud de mantenimiento y reparaciones	94
Gráfico: 26: Mejorar la cadena de abastecimiento	97
Gráfico: 27: Relación valor cancelado – bien recibido	99
Gráfico: 28: Importancia del servicio de la constructora	100
Gráfico: 29: Créditos hipotecarios	101
Gráfico: 30: Tiempo de servicios subcontratados	102
Gráfico: 31: Cumplimiento de especificaciones	103
Gráfico: 32: Cadena de abastecimiento Constructora “GOBAR”	123
Gráfico: 33: Verificación de la hipótesis representación Gráfica	127
Gráfico: 34: Coordinación organizacional	136
Gráfico: 35: Modelo enfoque a procesos ISO 9001	142
Gráfico: 36: Modelo enfoque a procesos ISO 9001	142
Gráfico: 37: Análisis FODA	152
Gráfico: 38: Cadena de abastecimiento Constructora “GOBAR”	171

AGRADECIMIENTO

A mi infallible Dios, por brindarme la sabiduría necesaria para avanzar en este escalón en mi vida.

A todos quienes fueron parte de este extraordinario caminar.

Infinitas gracias.

DEDICATORIA

A quienes alegran mi vida:

Mis padres Ricardo y Violeta, mi esposo Vinicio, mis hermanas Andreita y Danielita, y a Serenita y Morenita.

Por su apoyo e incentivo imperecedero el cual cristaliza el amor verdadero.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y COMERCIO
INTERNACIONAL

TEMA:

“LA CADENA DE ABASTECIMIENTO Y SU IMPACTO EN EL NIVEL DE SERVICIO DE LA CONSTRUCTORA GOBAR DE LA CIUDAD DE AMBATO”

AUTORA: Ing. Liz Gabriela Aguayo Escobar
DIRECTOR: Ing. Marco Vinicio Guachimboza Villalva, Mg.
FECHA: 25 de agosto del 2016

RESUMEN EJECUTIVO

Constructora GOBAR, empresa dedicada a la construcción y venta de viviendas, se encuentra al servicio de la comunidad desde hace aproximadamente 30 años atrás, concibiendo clientes gratificados con la adquisición de su casa propia.

Con el progreso del Ecuador en el campo manufacturero, tecnológico, económico, político, territorial; a más de fortalecer el sector constructor, trae consigo retos, difíciles de poner en práctica, sobre todo para las empresas que mantienen en sus procesos una dirección tradicionalista, caracterizada por mantener métodos de ritmo lento, criterio generado por el temor de alejarse de estrategias que han sido efectivas y les han permitido establecerse en el mercado, aunque con un crecimiento económico y organizacional pausado.

Por lo que, ante el recelo de aplicar nuevas herramientas, sea por: desconocimiento, miedo, incredulidad, o confort; no se ha hecho frente a las mismas, decisiones que con el crecimiento de la competencia han limitado la

generación de recursos, así, al no mantener una cadena de abastecimiento alineada, se ha desaprovechado beneficios de la última década, generados por la sociedad o implantados por parte del Gobierno, por nombrar uno de ellos el establecimiento de créditos hipotecarios, a los cuales la empresa ha respondido de manera limitada ante la demanda, esto a causa de las restricciones o cuellos de botella que presentan varios de los procesos actuales que maneja la Constructora, entre ellos: falta de control en los inventarios, comunicación condicionada entre departamentos, inoportuno abastecimiento de bienes y servicios, alianzas con proveedores mínimas; dando como resultado un nivel de servicio cada vez menor en sus clientes.

Es por esta razón que, el presente proyecto de investigación se ha enfocado en realizar un análisis de los procesos de la empresa, a través de un estudio de tiempos y movimientos, y la medición de su eficiencia, además se ha investigado el criterio de los clientes externos sobre el Conjunto Habitacional, simultáneamente se ha realizado un estudio FODA de la empresa en relación a ámbitos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales, y ecológicos.

Así, la propuesta resultante de la investigación se direccionó a definir los procesos que componen una cadena de abastecimiento alineada para la Constructora, así mismo la reestructuración de eslabones críticos, para lo que se plantea procedimientos para corregir los tiempos de demora, los que den como resultado una producción efectiva, a más de plantear políticas y herramientas de gestión que incrementen el nivel de servicio y permitan obtener ventajas competitivas que logren un alto posicionamiento de la empresa en el mercado.

Descriptor: Cadena de abastecimiento, nivel de servicio, construcción y venta, dirección tradicionalista, alianzas estratégicas, procesos, ventaja competitiva, reestructuración, eslabones críticos, producción efectiva.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y COMERCIO
INTERNACIONAL

THEME:

"SUPPLY CHAIN AND ITS IMPACT ON THE LEVEL OF SERVICE OF THE
BUILDER GOBAR CITY AMBATO"

AUTHOR: Ing. Liz Gabriela Aguayo Escobar
DIRECTED BY: Ing. Marco Vinicio Guachimboza Villalva, Mg.
DATE: August 25, 2016

EXECUTIVE SUMMARY

Builder GOBAR, company dedicated to the construction and sale of housing, is at the service of the community approximately 30 years ago, conceiving rewarded customers with the purchase of your own home.

With the progress of Ecuador in the field of manufacturing, technological, economic, political, territorial; more than strengthen the building sector, it brings with it challenges, difficult to implement, especially for companies that maintain a traditionalist direction, characterized by maintaining methods of slow pace, criteria generated by fear of away from strategies that have been effective and have allowed them to establish themselves in the market, although with economic and organizational growth paused in their processes.

By what, to the distrust towards of applying new tools, is by: ignorance, fear, disbelief, or comfort; He did not face the same decisions that have limited the generation of resources, thus, not to maintain an aligned supply chain with the growth of competition, benefits of the past decade, generated by society or implanted by the Government, to name one of them the establishment of

mortgage loans, which the company has responded in a way restricted the demand was missed , this because of them restrictions or necks of bottle that presented several of them processes current that handles the construction, among them: lack of control in them inventories, communication conditioned between departments, unwelcome supply of goods and services, alliances with suppliers minimum; resulting in a level of ever-smaller in customers service.

Is for this reason that the present research project is focused on an analysis of the processes of the company, through a study of times and movements, and the measurement of their efficiency, also has been investigated the criterion of external customers on the whole housing, it has simultaneously conducted a study SWOT of the company in relation to policy areas economic, social, technological, legal, and ecological.

Thus, the resulting research proposal piped to define the processes that make up a supply chain aligned for the construction company, also the restructuring of critical links, for what arises procedures to correct the delay times, which will result in an effective production, to more than propose policies and management tools that increase the level of service and allow to obtain competitive advantages that achieve high positioning of the company in the market.

Keywords: Supply chain, service level, construction and sales, traditionalist direction, strategic alliances, processes, competitive advantage, restructuring, critical links, effective production.

INTRODUCCIÓN

En el **Primer Capítulo** del presente trabajo de investigación se da a conocer todo lo referente al tema de investigación, considerando la macro, meso y micro contextualización, el análisis crítico, la prognosis, la formulación, las preguntas directrices, la delimitación, justificación y los objetivos específicos y generales propuestos.

Segundo Capítulo. Éste capítulo es el sustento teórico en el que se basa la investigación, es decir se detalla el Marco teórico que contiene todas las definiciones teorías y conceptos que permiten desarrollar y conocer de mejor manera las particularidades del problema en estudio, además se planea una posible respuesta o solución a través de la hipótesis y el señalamiento de variables.

Tercer Capítulo. En este capítulo se realiza una explicación básica de la metodología que se utilizó para el presente trabajo, así también se detalla, el enfoque, la modalidad básica de la investigación, la población y muestra, operacionalización de variables, el plan de recolección, técnicas e instrumentos y el plan de procesamiento de la información.

Cuarto Capítulo. Este espacio es especialmente destinado para el análisis e interpretación de los datos obtenidos de la encuesta, es un eje fundamental para conocer de primera mano los pensamientos, ideas, quejas y demás problemas que el cliente externo del Conjunto Habitacional Valle Hermoso III, IV y V de la Constructora "GOBAR" puede presentar, así también para el resultado de la observación de los procesos de la organización y el estudio del entorno. Finalmente se verifica la hipótesis, en éste caso a partir del estadígrafo estadístico Chi Cuadrado, el cual nos permitirá evaluar si es factible seguir con el proceso.

Quinto Capítulo. En este capítulo en primer lugar, se detallan las conclusiones que se obtuvieron en todo el proceso de investigación, una vez detectados los puntos débiles y fuertes de la empresa y los causantes del problema, en segundo lugar se establecen las recomendaciones o posibles soluciones a los inconvenientes detectados.

Sexto Capítulo. Es considerado uno de los capítulos más importantes dentro de la investigación, puesto que se plantea una propuesta de solución, la cual permitirá incrementar el nivel de servicio de los clientes de la Constructora GOBAR.

Para finalizar, se ha considerado la bibliografía y anexos correspondientes a la investigación realizada.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

“LA CADENA DE ABASTECIMIENTO Y SU IMPACTO EN EL NIVEL DE SERVICIO DE LA CONSTRUCTORA GOBAR DE LA CIUDAD DE AMBATO”.

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Contextualización

1.2.1.1 Macrocontextualización

La cadena de abastecimiento abarca un conjunto de procesos que se interrelacionan, con la finalidad de cumplir con el cien por ciento 100% en el nivel de servicio, es decir satisfacer la expectativas que tiene el cliente con respecto al servicio que le brinda la empresa.

Este tipo de red también conocida como cadena de suministro - (SCM) Supply Chain Management o cadena de la demanda, involucra a: proveedores, unidad de compras, almacenamiento de materia prima directa e indirecta, producción, producto terminado, unidad comercial (marketing y ventas), cliente.

La efectividad de la misma radica en la coordinación entre el personal y los procesos.

Como menciona Flores (2013, pág. 6) “La cadena de suministro engloba a la mayoría de los procesos de negocio de una actividad industrial, a la organización, a las personas que la componen, a la infraestructura de fabricación, a la distribución y a los clientes.”

En la actualidad varias empresas en el mundo hacen de la cadena de abastecimiento su mayor herramienta de expansión, Castells y Pasola (2004, pág. 23) “el éxito de las empresas Zara o Benetton radica en sus innovaciones en el diseño de sus prendas, una organización de producción y sobre todo en la distribución”, ello representa que empresas grandes toman como estrategia fundamental a la cadena de suministros para desarrollar ventajas competitivas.

Al conocer que la demanda es cada vez más exigente, las empresas buscan estrategias para el cumplimiento de las necesidades variables de la sociedad, lo cual permite una interacción entre costos bajos e implantación de procesos interrelacionados que generen productos y servicios de calidad.

De la misma manera lo afirma Vilana (2011, pág. 2):

Cada vez más, las compañías de todo el mundo están acudiendo a la cadena de suministro como la última metodología para reducir costes, incrementar la satisfacción del cliente, utilizar mejor los activos y construir nuevos ingresos. La gestión de la cadena de suministro (Supply Chain Management) consiste en la integración de estas actividades a través de relaciones mejoradas en la cadena, para adquirir una ventaja competitiva sostenible.

Otro punto de vista de una de las empresas más reconocidas en California es lo publicado en la página web de Walmart (2012, pág. 1):

El diálogo y la asociación pueden ser una forma efectiva de generar cambios positivos y de tratar las causas principales que persisten dentro de la cadena de suministro. Walmart sigue participando en iniciativas de cooperación con partes interesadas externas que hacen progresar el objetivo de construir una cadena de suministro más transparente.

1.2.1.2 Mesocontextualización

De la misma manera en que beneficia la cadena de abastecimiento al mundo, lo hace en Ecuador, abarcando varios procesos, entre estos el de adquisiciones, puesto que se conoce que la relación que se mantiene con los proveedores es indispensable para contar con materia prima e insumos óptimos, aprovechando de esta manera las oportunidades brindadas por los distribuidores.

Según Yépez (2012, pág. 13), emitiendo criterio sobre la empresa Quiteña Lovisone, expresa: “Una gran función en el sistema de abastecimiento cumplen las compras internacionales, las mismas que por su naturaleza se transforma en una importación, tal es así que nosotros estamos importando desde diferentes puntos del planeta”.

Mediante la cadena de abastecimiento las organizaciones logran establecer ventajas competitivas en el mercado.

Así lo expone Martínez y Fernández (2010, pág. 1), acerca de la empresa de Logística Integral Ecuatoriana:

Es indiscutible que las cadenas de suministro deben ser más ágiles hoy en día. PricewaterhouseCoopers (PWC) define la agilidad como una mezcla estratégica de estandarización y flexibilidad que permite a las compañías anticipar y responder al cambio, todo mientras mantienen el curso de su negocio y a los clientes satisfechos. La agilidad en la cadena de suministro se puede definir como la habilidad no sólo de ajustarse a los cambios pronosticados, sino también de responder efectivamente a los cambios impredecibles. Las operaciones de logística representan la espina dorsal de la cadena de suministro, al gestionar el flujo de materiales, información y otros recursos, incluyendo energía y gente, entre el punto de origen y el punto de consumo con el fin de cumplir con los requerimientos y necesidades del cliente. La logística integra información, transporte, inventarios, almacenes, manejo de materiales y empaques.

Continuando con la misma línea de pensamiento de Martínez y Fernández, se concluye que, para contar con clientes satisfechos se tiene que alinear inventarios, fabricantes, proveedores, logrando de esta manera responder de manera ágil a la demanda existente.

En el Ecuador, una de las empresas que se preocupa por mantener una cadena de suministro alineada es: Cervecería Nacional (2014), en su página web:

Para certificar el abastecimiento óptimo de nuestros proveedores, debemos hacer evaluaciones objetivas apegadas a nuestros principios éticos y de sostenibilidad, dentro de procesos internos que sean visibles hacia nuestros proveedores.

Es por esta razón que estamos implantando dentro de Cervecería Nacional sistemas de medición a los proveedores que incluyen: criterios de calidad, entregas puntuales, servicios asociados, gestión ambiental, competitividad, sostenibilidad y ética, a través de sus cadenas de valor con respecto a los bienes y servicios que recibimos.

Dentro de la investigación de los autores Gutierrez y Vidalb (2008, pág. 26):

Una óptima gestión de la cadena de suministro nos ha llevado a reducir procesos y a optimizar los recursos disponibles, como financieros, tecnológicos, humanos y de equipos, reduciendo los tiempos de entrega de los pedidos y llegando a la satisfacción total del cliente.

De acuerdo a lo expuesto por el INEC, en su publicación Infoeconomía N. 10 (2012, pág. 1), el sector de la construcción en el Ecuador cuenta con una gran cantidad de proveedores, distribuidores, establecimientos económicos dedicados a actividades relacionados a este sector, alternativas con las cuales se puede contar para fortalecer las cadenas de abastecimiento.

En relación a lo mencionado, a continuación se muestra una representación gráfica de las actividades económicas dentro del sector constructor.

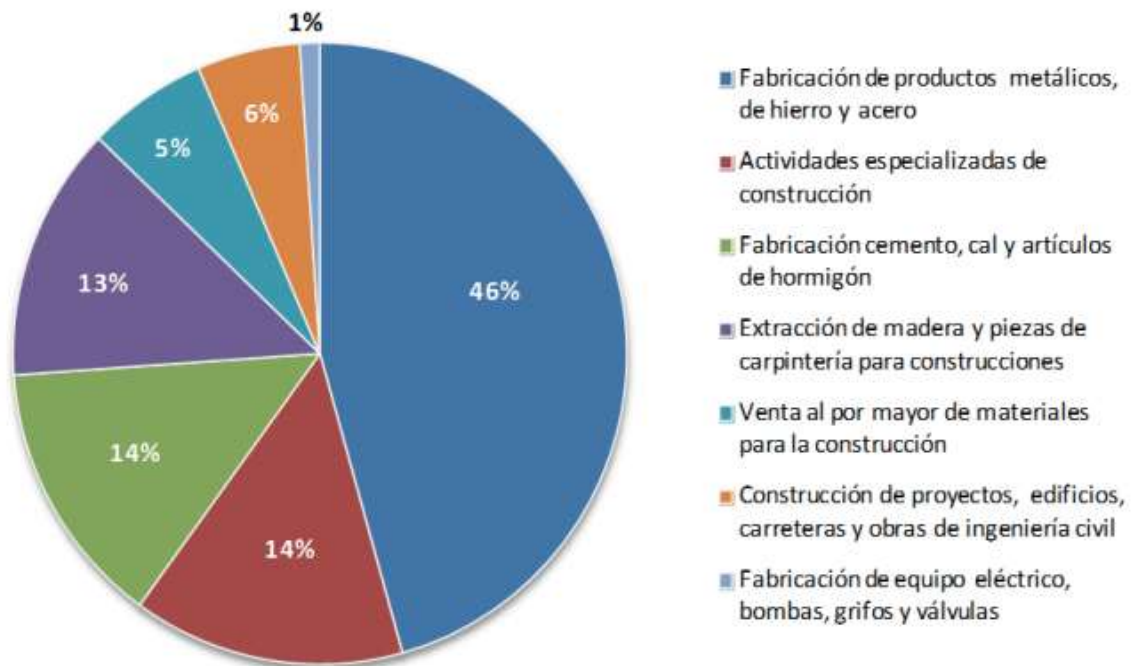


Gráfico: 1: Actividad Económica

Elaborado por: Dirección de Estadísticas Económicas, INEC

Fuente: Censo Nacional Económico 2010, INEC

Parafraseando lo destacado por la Dirección de Estadísticas Económicas, la gráfica resalta que existen 14366 establecimientos que corresponden al 46% que se dedican a la fabricación de productos metálicos de hierro y acero, representado por el 14% se encuentran las actividades especializadas en construcción con 2053 proveedores, con relación a fabricación de cemento, cal y artículos de hormigón existen 2001 distribuidores con un 14%, así también existen 1912 empresarios dedicados a la extracción de madera y piezas constituyendo el 13% de la población de manufacturas, con relación al porcentaje restante son 1838 entre artesanos y empresarios dedicados a venta al por mayor de materiales de construcción, construcción de proyectos, edificios, carreteras y obras de ingeniería civil, fabricación de equipo de eléctrico, bombas, grifos y válvulas.

Por otra parte el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2014, pág. 9), en su publicación Ecuador en cifras indica que: “Del total de permisos de construcción (27199) para el año 2014, el 87.90% corresponde a construcciones residenciales, el 7.67% no residenciales, y el 4.43% a construcciones mixtas”.

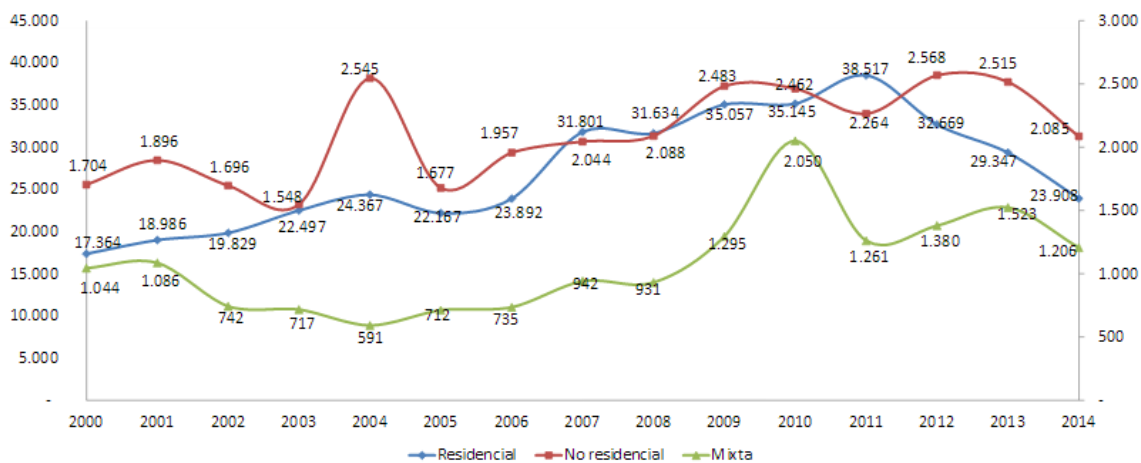


Gráfico: 2: Número de permisos por propósitos de la Construcción Años 2000 – 2014

Elaborado por: INEC 2014

Fuente: Anuario de edificaciones INEC 2014

Lo mencionado en el párrafo anterior, demuestra que la población Ecuatoriana apremia su vivienda propia, por lo que gran parte de sus ingresos los direccionan a esta meta, a razón de lo cual el gráfico muestra el gran interés por el propósito construcciones residenciales.

1.2.1.3 Microcontextualización

La Constructora GOBAR se encuentra al servicio de la sociedad desde hace aproximadamente 30 años atrás, concibiendo clientes satisfechos con la compra de su vivienda.

Sin embargo, con el crecimiento en el sector de la construcción como resultado de las necesidades apremiantes de la sociedad Ecuatoriana por tener una vivienda confortable, a la vez la falta de estructuras o edificaciones donde desarrollar sus labores diarias, y además la demanda

de la agilidad en el transporte a través de las carreteras - obra civil; y las políticas implantadas por el Gobierno Central, han difundido el crecimiento de la competencia.

Es así que la Constructora, al no encontrarse preparada para este crecimiento vertiginoso, no ha podido aprovechar de manera óptima estos beneficios, un ejemplo de esto son los créditos hipotecarios, que si bien es cierto han generado una mayor cantidad de potenciales clientes, por las facilidades de contar con las herramientas para adquirir una casa propia, del mismo modo han presentado algunos inconvenientes, entre los principales se detalla: retraso en la entrega del producto, abarrotamiento del inventario, lenta recuperación de la inversión, incumplimiento en los requisitos del producto, evidenciándose de esta manera el declive en el nivel de servicio.

Los tropiezos mencionados padecen varias empresas que se encuentran en la línea de negocio, así Román y Asthrid (2011, pág. 89), nombra algunos de ellos que se asemejan a la realidad de la Constructora:

Selección de insumos en base al menor precio dejando de lado criterios cualitativos que pueden afectar la decisión final.

Información no es transmitida como debería ser, la información generalmente es un “estimado” en vez de ser una ciencia exacta.

Falta de un control del desempeño de los proveedores en obra.

Falta de confianza y compromiso entre los proveedores y constructores que generan una fragmentación en la cadena de abastecimiento impidiendo que se puedan formar alianzas que generen mejores beneficios para ambos.

La Constructora “GOBAR” mantiene una alineación restringida en su cadena de suministros, una de las falencias se genera en épocas del año en las cuales la empresa considera serán de venta baja, esto sin una planificación adecuada, por lo que se disminuye el personal y la

producción es menor, a razón de lo cual, cuando clientes requieren de una vivienda en esta temporada, se les solicita una mayor cantidad de tiempo para la entrega del producto, lo que da como resultado clientes desabastecidos, nivel de servicio cero.

Por otra parte al no contar con una alianza estratégica con los proveedores, existen demoras en la entrega de materia prima, y en otros casos de bienes que se obtienen como resultado de servicios sub contratados; a más del incumplimiento en las características requeridas de los insumos; y con el objetivo de no retrasar aún más el avance de la obra, estos productos son aceptados, aunque con características similares pero que no son las ofrecidas inicialmente al cliente, lo cual recae en la entrega de un bien diferente al solicitado por el comprador.

De acuerdo a los puntos expuestos y conscientes del problema por el cual atraviesa la entidad, se considera las estrategias de empresas con trayectoria de progreso, las mismas que demuestran mantenerse en el mercado gracias a su entrega total por lograr la satisfacción del cliente, además se analiza investigaciones de cadenas de abastecimiento fuertes las cuales demuestran reducción en el costo total de operaciones, conjuntamente explican que, una implantación correcta de la cadena de la demanda genera negocios solidos que logran un posicionamiento sustancial, permitiendo el crecimiento empresarial en todo su contexto.

Con la finalidad de reducir el problema mencionado se realiza el presente estudio, con el firme propósito de establecer las estrategias óptimas para los eslabones que conforman la cadena de abastecimiento de la Constructora GOBAR, lo que permitirá estabilizar y reducir los cuellos de botella, generando de esta manera ganancias superiores.

1.2.2 Análisis Crítico

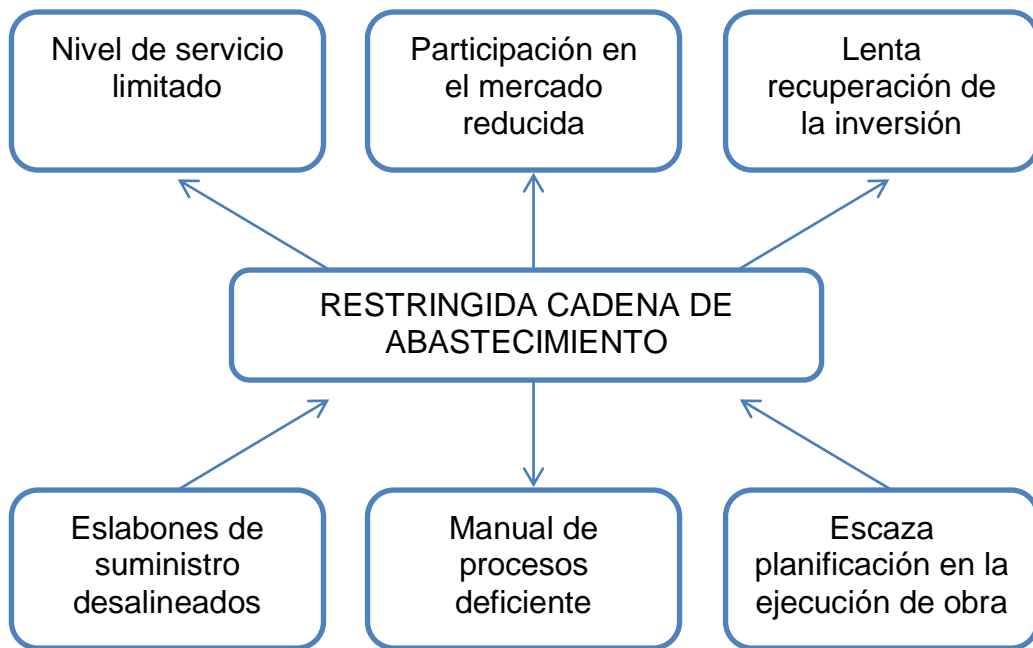


Gráfico: 3: Árbol de problemas
Elaborado por: Aguayo, L. (2015)
Fuente: Análisis de la investigación

Del análisis crítico realizado a la Constructora “GOBAR” se desprende que el mayor problema es la restringida cadena de abastecimiento.

Además, los eslabones de suministro desalineados, haciendo con esto referencia a cuellos de botella en las técnicas utilizadas, ciclos de demora en la entrega de productos, restricciones en los procedimientos, falta de políticas y deficiencia en el aprovechamiento de los recursos materiales, humanos y financieros; provoca un nivel de servicio limitado por parte de la empresa con el consumidor, de esta manera el cliente percibe que sus expectativas no han sido cubiertas, por nombrar algunas de las causas que derivan esta reacción se detalla: la entrega del producto a destiempo, lentitud en la atención del pedido, incumplimiento en las características, sobrevaloración del bien, a más de estas razones, en ocasiones esta deficiencia se da por el efecto látigo, es decir que la empresa centra su atención en los proveedores y no en el cliente.

Al mismo tiempo la restringida cadena de abastecimiento es originada por manuales de procesos deficientes, siendo herramientas importantes dentro del control interno, las cuales permiten establecer un correcto desarrollo de los procesos de la Constructora, no se les ha dado la importancia merecida, así es que, al no tener una guía clara y precisa de las actividades a realizar, cada área hace el trabajo a la manera que lo cree correcta, por lo que el producto resultante de este tipo de administración no cumple con los requisitos necesarios, generando entregas de viviendas con inconformidades y clientes decepcionados, quienes al describir estas falencias a potenciales clientes, hacen mala publicidad al Conjunto Habitacional reduciendo de esta manera la participación en el mercado.

Finalmente, la planificación es un eje fundamental para la expansión empresarial, a tal punto que su inobservancia limita el cumplimiento de metas institucionales, por lo que la escasa planificación en la ejecución de la obra, dada por la falta de proyección de ventas suscita desequilibrio en el proceso de producción, lo que provoca en unos casos abarrotamiento de inventarios y en otros desabastecimiento de productos para la venta, producto de esto la recuperación de la inversión es lenta y el proyecto se torna menos rentable.

1.2.3 Prognosis

Sustentados en que una correcta gestión administrativa, planifica, organiza, dirige, coordina, controla; acciones, procedimientos, proyectos y, al evidenciar que estas acciones no se realizan de manera acertada, se genera el incumplimiento de objetivos estratégicos, lo que concibe varias deficiencias, las cuales se puntualizan:

De no dar atención a los deficientes procesos, disminuirá el margen de las utilidades por la falta de control y optimización en los recursos disponibles, al mismo tiempo se desarrollarán mayor cantidad de cuellos de botella, se incrementará el riesgo, el costo por casa será más alto y

disminuirán las ventas al tener una participación escasa del mercado objetivo.

Con relación al aprendizaje dentro de la industria, no se implementará un sistema de gestión por competencias, tampoco se fomentará la elaboración de nuevos proyectos asertivos, y peor aún se gestionará la información para la toma de decisiones, mostrando a la Comunidad Ambateña una ineficaz e ineficiente trayectoria.

En el caso de mantener un nivel de servicio limitado en los tiempos de entrega establecidos, demostrando la escasa planificación, y lentitud en la aplicación de herramientas gerenciales adecuadas, se ampliará la insatisfacción del cliente, por tanto los mismos no recomendarán la adquisición de nuevas viviendas, a razón de esto disminuirán las ventas, por la inapropiada publicidad que generen los clientes insatisfechos y dicho resultado se verá reflejado en el estancamiento del flujo económico.

1.2.4 Formulación del problema

¿Cómo impacta la cadena de abastecimiento en el nivel del servicio de la Constructora GOBAR de la ciudad de Ambato?

1.2.5 Preguntas directrices

¿Cuáles son los procedimientos de la cadena de abastecimiento de la Constructora GOBAR de la Ciudad e Ambato?

¿Qué nivel de servicio presenta la Constructora GOBAR de la Ciudad de Ambato?

¿Qué alternativa de solución es la más adecuada para el mejoramiento del nivel de servicio a partir de la cadena de abastecimiento en la Constructora GOBAR de la Ciudad de Ambato?

1.2.6 Delimitación

Campo:	Administrativo
Área:	Gerencia de operaciones
Aspecto:	Cadena de abastecimiento y nivel de servicio
Temporal:	Trabajo de campo, primer semestre del año 2016 Período de la investigación, año 2015
Espacial:	Conjunto Habitacional Valle Hermoso III, IV y V de la Constructora GOBAR de la Ciudad de Ambato
Poblacional:	Alta Gerencia

1.3 Justificación

En la actualidad, el sector de la construcción en la Ciudad de Ambato se ha perfeccionado en grandes escalas, esto debido al avance de la sociedad Ecuatoriana y el establecimiento de políticas gubernamentales, las cuales han generado el desarrollo de herramientas que permitan la adquisición de viviendas en mayor grado, por lo que, para que la Constructora GOBAR con su conjunto habitacional Valle Hermoso III, IV y V, pueda ser uno de los proveedores favorecidos en esta etapa de progreso, debe adoptar técnicas, instrumentos y estrategias adecuadas que le permitan ser competitiva, de manera que pueda entregar productos en el tiempo requerido y con las especificaciones solicitadas, ello permitirá un nivel de servicio valioso, para que la empresa pueda posicionarse con estándares superiores en el mercado constructor.

Con el antecedente mencionado y al conocer que las empresas con mayor fuerza a nivel mundial en países como: Japón, Estados Unidos, China, España, han instaurado la cultura de cadena de abastecimiento o suministros; el presente estudio, se enfoca en definir una adecuada

cadena de abastecimiento dentro de la organización, con el fin de permitir la integración de procesos clave, además de establecer estrategias, políticas, procedimientos, lineamientos, abordando además temas innovadores sobre logística.

Además permitirá dotar a la alta gerencia de herramientas que permitan un mejoramiento en el control de la producción, así como también brindar servicios sobresalientes al mercado demandante.

Al mismo tiempo se desea aplacar riesgos que ha venido manteniendo la empresa durante su trayectoria, como es el inventario inadecuado, para lo que se analizará la manera de evitar adquisiciones innecesarias.

Conjuntamente se examinará los requerimientos para contratación de personal, con el fin de que estos cuenten con los conocimientos y habilidades necesarias, para una aplicabilidad adecuada al trabajar con una cadena de abastecimiento.

Como base para el trabajo se cuenta con una plataforma amplia de definiciones teóricas y experiencias empresariales fácilmente ubicadas en revistas y publicaciones.

Se destaca que existe predisposición de la Gerencia General de la Constructora, quienes brindarán la apertura necesaria para la aplicación de la investigación, como es el caso de entrevistas, encuestas de ser necesarias.

De igual manera al aplicar esta estrategia, se estudiará los resultados que genera el incumplimiento en el servicio, la optimización de procedimientos y la búsqueda de solución a los cuellos de botella generados, con la idea imperante que el cliente final se sienta satisfecho, prefiera nuestro producto; resultados gratos que se verán reflejados en la empresa al ganar dinero.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Analizar el impacto de la cadena de abastecimiento en el nivel de servicio de los clientes de la empresa Constructora GOBAR de la Ciudad de Ambato.

1.4.2 Objetivos específicos

- Determinar cuáles son los procesos de la cadena de abastecimiento, para establecer los puntos críticos dentro de la Constructora.
- Evaluar el nivel de servicio presente en la Constructora GOBAR de la ciudad de Ambato, para la ampliación de la participación en el mercado.
- Definir una alternativa de solución para el incremento del nivel de servicio a través del estudio de la cadena de abastecimiento, para el cumplimiento de objetivos empresariales.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

En la actualidad, el desafío por posicionarse efectivamente en el mercado ha generado una severa competencia en las actividades comerciales, situación que representa un reto para la Gerencia General de las empresas, y por lo tanto para los eslabones que comprenden la cadena de abastecimiento, entre estos: almacenamiento; compras, producción; resultado que se genera por mantener estrategias desactualizadas para procesos administrativos y de producción, problema que ha generado que los intentos por desarrollarse de manera óptima sean limitados y se genere un nivel de servicio bajo, razón por la cual es imperante la alineación de los procesos de las cadenas de suministros en cada organización.

Afín a lo mencionado, es importante reflexionar el criterio de Porter (2003, pág.59), "En el futuro, la competencia no se dará de empresa a empresa, sino más bien de cadena de suministros a cadena de suministros".

Para el desarrollo de la investigación se ha considerado criterios de varios autores, y fuentes que se relacionan con el tema propuesto, las mismas que se contemplan a continuación:

En el trabajo de postgrado de Raza Catalina (2013, págs. 91,92 y 93) denominado: Alineamiento de la Cadena de Suministro y su relación con el Nivel de Servicio en la Empresa Cauchosierra S.A.cuyas principales conclusiones son:

- a. Los costos de inventario constituyen uno de los importantes costos operativos y logísticos de su costo total, su gestión y optimización únicamente contempla

costos internos, sin tomar en consideración la relación con sus proveedores y clientes;

- b. La satisfacción de las necesidades y expectativas razonables de los clientes se ve frustrada al momento que la empresa no cumple lo que ofertó, generando cierta incertidumbre sobre la fidelidad que vamos creando en el cliente;
- c. La medición de la efectividad de la cadena de suministros implica la medición del nivel de servicio al cliente en todos sus eslabones. La empresa no realiza la medición de su cadena de suministros, siendo este un factor primordial para saber si los objetivos establecidos están siendo cumplidos en función a la satisfacción del cliente.

Enfocado en mi trabajo de investigación el aporte que genera es: Al tener un conocimiento inapropiado de la demanda, se crea un incumplimiento en la entrega de pedido, el que causa carencia de desempeño de los objetivos institucionales.

Mientras que en el trabajo de postgrado de Ramírez (2010, pág. 18) denominado: Modelización de una cadena de abastecimiento (supply chain) para el sector textil-confección en el entorno Colombiano; una vez realizada la investigación de campo obtuvo las siguientes conclusiones:

- a. Las variables relevantes como el efecto de la curva de experiencia en la planta interna y el efecto que tiene sobre la capacidad de la planta ayuda a mejorar la toma de decisiones de la capacidad instalada, costos y nivel de servicio;
- b. No basta con saber que existen efectos derivados de la experiencia; también hay que conocer sus causas para poder desarrollar la estrategia correcta destinada a explotar dichos efectos.

Siguiendo con la misma línea de pensamiento de Ramírez se puede decir que al analizar el comportamiento de las variables de la cadena de suministro, se puede identificar la combinación adecuada que proyecte resultados óptimos en la toma de decisiones administrativas.

Parafraseando lo mencionado por el autor Mora (2011, pág. 9) en su tesis de postgrado denominada: “Diseño e implementación de indicadores de gestión (KPI’S) en la Industria Cervecera.”; para tomar decisiones correctas se debe analizar los resultados obtenidos de modelos de simulación de cadenas de abastecimiento, los cuales permitan llegar a obtener la cadena de suministros aplicable, si es cierto realizar mediciones genera gasto para las organizaciones sin embargo los resultados que se obtienen a largo plazo se reflejan en la disminución de errores en los procesos productivos, mayor eficiencia, reducción de cuellos de botella, fortaleciendo el servicio al cliente, y así la generación mayores recursos para la empresa.

En la investigación de postgrado de Vizuite y Guachamin (2012, pág. 32), denominado: “Análisis de la Cadena de Suministros de la Empresa LOVISONNE”; alcanzó las conclusiones que entre otras, señala:

- a. Este comportamiento en las ventas, evidencia claramente que las operaciones de la empresa dependen en gran medida del comportamiento de estos dos únicos clientes. Si uno de estos clientes llegara a faltar, LOVISONNE podría enfrentar graves problemas de funcionamiento;
- b. Ha presentado los siguientes problemas de despachos: demoras constantes, entrega de cantidades menores a las solicitadas, botellas con cuellos anchos y botellas rotas. Esta situación ha causado que los pedidos a los clientes de LOVISONNE se retrasen.
- c. LOVISONNE enfrenta la pérdida constante de clientes, debido al incumplimiento en sus despachos;
- d. En la actual Cadena de Valor que maneja la empresa, no se está considerando el proceso de Investigación de Mercados, Servicio al Cliente, ni el proceso de Gestión de Proveedores; situación que impide una correcta coordinación entre la gestión de los insumos, y la gestión adecuada de los despachos.

Orientado a mi trabajo de investigación el aporte que genera es:

Las empresas que cuentan con una frágil posición en el mercado, ya sea por su reciente incursión o la falta de políticas claras, deben estimular la planificación apropiada de la cadena de abastecimiento, para de esta manera lograr una estrecha unión entre clientes y proveedores, generando así un desarrollo eficiente.

2.2 Fundamentación Filosófica

En el trabajo de investigación, se utilizará el Paradigma Mixto que involucra a los métodos cualitativo y cuantitativo, el cual muestra alternativas para lograr una visión más amplia de la empresa, permitiendo de esta manera una adecuada administración de la cadena de abastecimiento.

Así tomando en consideración lo mencionado por Hernández Sampieri y Mendoza, 2008, citado por Hernández (2010, pág. 546), menciona:

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

Continuando con lo mencionado por Hernández, Fernandez , & Baptista, (2010, pág. 547) en su libro Metodología de la Investigación, explica que el método mixto mantiene diseños recurrentes, secuenciales, de conversión e integración, en los cuales “el investigador o investigadora define el número de fases, el enfoque que tiene mayor peso (cuantitativo o cualitativo), o bien, si se les otorga la misma prioridad, las funciones a cubrir y si se cuenta o no con una perspectiva teórica y cuál.”

Este paradigma genera una mayor confianza en el estudio puesto que analiza una variedad más extensa de perspectivas, como son la amplitud y magnitud, refiriéndose a los temas cuantitativos y en relación a los cualitativos, analiza la profundidad, complejidad, comprensión de

esquemas sociales como son los canales de comunicación, y la interacción humana, factores determinantes para el rendimiento del personal dentro de la Constructora, llegando así a la satisfacción del cliente final.

2.3 Fundamentación Legal

El estudio se basa en la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, Directrices del Modelo de Gestión Institucional, con Registro Oficial 123 (2012, pág. s.p) “Las dependencias (unidades) administrativas deben garantizar la calidad de los productos y servicios, la utilización eficiente de los recursos, la optimización de los procesos y la satisfacción de los usuarios internos y externos.”

De acuerdo con lo mencionado por la Asamblea Nacional en la Constitución de la República del Ecuador con Registro Oficial (2008, pág. 449) “se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir”.

Además se apoya en la Ley de Defensa del Consumidor, la que expresa:

En el suplemento al R.O. No. 116 del 10 de julio del 2000 se publicó la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor. Al tener la calidad de Ley Orgánica, prevalece sobre todas las demás leyes ordinarias, incluso las especiales y por su importancia incluimos un comentario sucinto sobre su contenido.

Definiciones

La ley define los términos anunciante, consumidor, contrato de adhesión, derecho de devolución al consumidor por compras realizadas vía telefónica, internet, catálogo, correo u otros similares, especulación, información básica comercial, oferta, proveedor, publicidad, publicidad abusiva o engañosa, servicios públicos domiciliarios, distribuidores o comerciantes, productores o fabricantes, importadores, prestadores de servicios a los consumidores.

Derechos fundamentales

Se establecen los derechos fundamentales de los consumidores, entre los que destacan el de protección a la vida, salud y seguridad en el consumo, así como a la satisfacción de necesidades fundamentales y acceso a servicios básicos; a la libertad de elegir; a recibir servicios básicos de óptima calidad; a recibir información veraz, clara, oportuna y completa sobre el bien y servicio, así como las condiciones de adquisición, precio y calidad; a la protección de la publicidad engañosa o abusiva; a seguir las acciones legales y judiciales que correspondan; derecho a que las empresas o establecimientos mantengan un libro de reclamos.

También se establecen las obligaciones del consumidor, entre los cuales resaltan el propiciar y ejercer el consumo racional y responsable de bienes y servicios; preocuparse por no afectar el medio ambiente; e, informarse del uso de los bienes.

Por otra parte, el Plan de Ordenamiento Territorial del GAD Municipalidad de Ambato, cuenta con normativas para la construcción, así expresa:

De las normas particulares de ocupación del suelo y edificabilidad en las áreas urbanas y urbanizables del Cantón.

Art. 106.- Alcance.- La sectorización del uso y ocupación del suelo contempla los siguientes componentes:

Parámetros y condiciones generales de la edificación, sistemas de ordenación, condiciones de edificabilidad y de forma, volumen y calidad de los edificios(forma de ocupación, coeficiente de ocupación del suelo y altura de edificación), condiciones de la parcela: área mínima y frente mínimo, regulación de la ordenación y de la edificación de las áreas morfológicamente diferenciadas en correspondencia al sistema de ordenación característico de cada una de las treinta y ocho piezas urbanas definidas en respuesta a la calificación del suelo y tratamientos urbanísticos.

Art. 109.- Fraccionamiento del suelo.- El POT Ambato faculta el fraccionamiento del suelo en cualquiera de sus clases, excepto con fines de urbanización en las áreas no urbanizables. Para el efecto sustenta su propuesta de

lotes mínimos en función del poblamiento y densificación prevista, de la consideración de patrones de urbanización que garanticen el eficiente usufructo de los servicios de infraestructura y de la programación de etapas de incorporación del suelo urbanizable. En este sentido propine tamaños de lote de menor a mayor desde las áreas urbanas hasta las no urbanizables, en estas últimas no es factible su urbanización.

2.4 Categorías Fundamentales

Subordinación conceptual

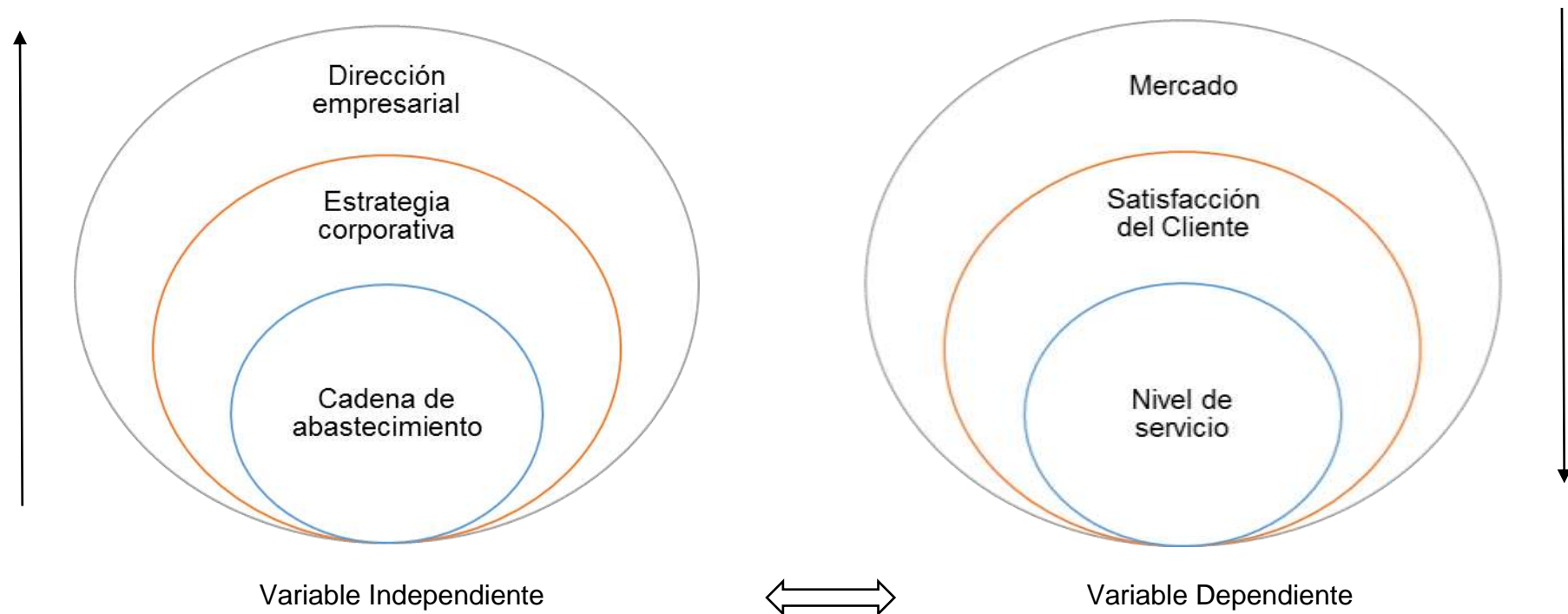


Gráfico: 4: Subordinación conceptual
Elaborado por: Aguayo, L. (2015)

Subordinación conceptual: Variable Independiente

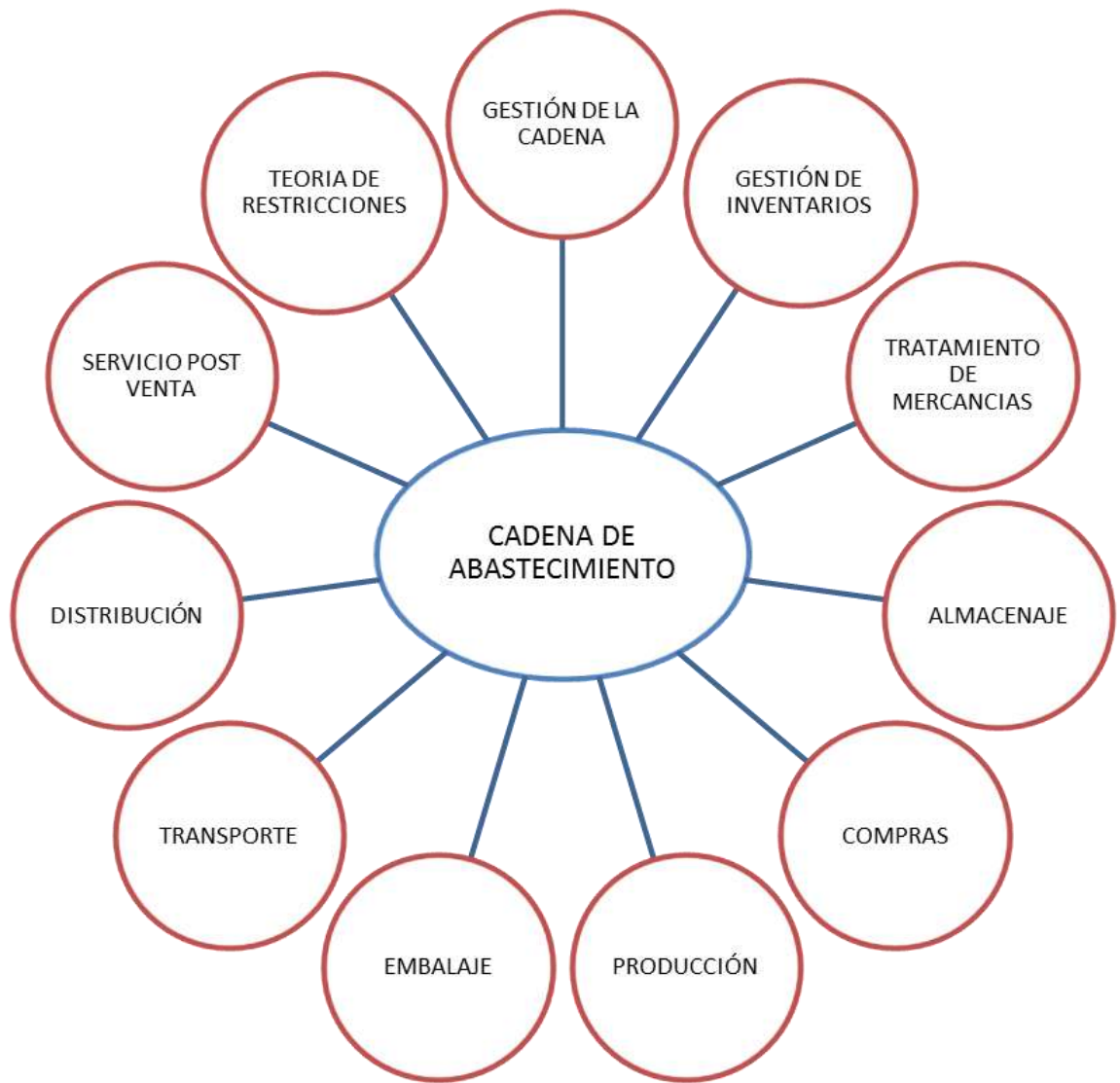


Gráfico: 5: Subordinación conceptual Variable Independiente
Elaborado por: Aguayo, L. (2015)

Subordinación conceptual: Variable Dependiente



Gráfico: 6: Subordinación Variable Dependiente
Elaborado por: Aguayo, L. (2015)

2.4.1 Marco Conceptual de la Variable Independiente: Cadena de Abastecimiento

2.4.1.1. Dirección Empresarial

La dirección empresarial es un proceso administrativo que se fundamenta en la utilización eficiente de los recursos disponibles, con la finalidad de alcanzar con éxito los objetivos de la empresa.

Según Maqueda (1996, pág. 35) manifiesta lo siguiente:

Existe un cierto confusiónismo entre los términos “dirección”, “administración” y “gestión”. Dirigir consiste en conseguir los objetivos de la empresa mediante la aplicación de factores disponibles desarrollando las funciones de planificación, organización y control. Los principios directivos son de aplicación general. Son útiles para cualquier tipo de empresa.

De acuerdo con el autor la dirección empresarial abarca diferentes funciones básicas como la planificación, organización y control, sin embargo debido a la evolución por la que atraviesan las empresas a estas funciones básicas y de acuerdo con el pensamiento de Fayol existen cinco reglas o deberes básicos de la dirección empresarial: planificación, organización, ejecución, coordinación y control, todas dirigidas en función a la optimización de los diferentes recursos de la empresa, ya sean humanos, materiales, tecnológicos, etc., en coordinación casi perfecta para el logro de los objetivos institucionales.

Por otra parte, las diferentes actividades y funciones administrativas son desarrolladas dependiendo del tamaño de la organización en tres niveles distintos de dirección, las cuales se explican:

Alta dirección

Es considerado el nivel más alto de dirección y “está integrada por el presidente y los directivos clave que se ocupan de desarrollar los planes al largo plazo de la empresa” (Maqueda, 1996, p. 36).

La alta dirección en el esquema jerárquico alcanza los más altos niveles de la pirámide, básicamente son los máximos responsables de que los objetivos institucionales se lleven a cabo al igual que todas las acciones encaminadas para conseguirlos.

Dirección intermedia

Con respecto a este tipo de dirección “se incluyen ejecutivos tales como los directores de fábrica o los jefes de división. Son responsables de desarrollar planes y procedimientos detallados para llevar a cabo los planes generales de la alta dirección” (Maqueda, 1996, p. 36).

En este nivel de dirección, el liderazgo actúa ejercido por cada uno de los jefes de los diferentes departamentos, cada uno en el desempeño de su labor diaria conoce a fondo los requerimientos individuales y actúan como colaboradores en el perfeccionamiento de los procesos colectivos.

Dirección operativa

En cuanto a la dirección operativa fundamentalmente, “incluye a todos los responsables de asignar trabajadores a tareas específicas y evaluar sus resultados. Pone en acción los planes desarrollados por los directivos intermedios y se encuentra en contacto con los trabajadores” (Maqueda, 1996, pág. 36).

Este tipo de dirección mantiene un contacto más cercano con los obreros y son los encargados de dirigir las acciones o tareas específicas planteadas por la dirección intermedia.

- **Funciones de la Dirección Empresarial**

Según (Barreiro, 2003, pág. 9), en su prólogo, refiriéndose a la Dirección Empresarial: “Es un proceso que consiste en planificar, organizar, dirigir controlar y coordinar los esfuerzos de una organización, así como utilizar los demás recursos con el fin de conseguir los objetivos.”

Para estructurar correctamente el trabajo de los directivos es esencial tener claro las funciones que deben desempeñar, para ello se definen cinco reglas o deberes de la dirección:

Planificación

La planificación se fundamenta en la previsión, en dar una mirada hacia el futuro. Como la principal función de la dirección empresarial, es necesario detallar cada una de las actividades que se van a desarrollar en la institución en corto, mediano, o largo plazo así como también diseñar los diferentes caminos para lograr los objetivos propuestos.

De acuerdo con Maqueda (1996, pág. 27) la planificación consiste en:

La previsión del desarrollo de determinados sucesos. Planificar significa establecer un orden de acuerdo con el cual se realizarán determinadas acciones. Una vez determinada la política empresarial, la dirección debe preocuparse de su correcta realización. La planificación es futuro y presente. Se trata de alcanzar un desarrollo armonioso y ordenado de todas las actividades de la empresa para que se puedan conseguir los objetivos propuestos. El valor de la planificación depende más de la armonía y de la coherencia que de su amplitud.

Las afirmaciones anteriores ratifican la importancia de la planificación en la empresa, ya que se muestra como un plan de acción para el mañana, además dentro de ésta función se puede describir las políticas, los procedimientos, así como también las normas y reglas que rigen el accionar dentro de la institución.

La planificación abarca todos los aspectos decisivos de la gestión, por ende debe realizarse en forma colectiva analizando cada una de las áreas.

Organización

Una vez detalladas y planificadas cada una de las actividades empresariales lo primordial es disponer al personal que las va a llevar a cabo, por ello, la organización nace como complemento de la primera función de la dirección empresarial presentándose como una gráfica estructural u organigrama donde se distribuyen las funciones y los departamentos encargados de ejecutarlas.

Por lo cual, la organización se entiende como el desarrollo de lo planificado por la dirección empresarial. Para Maqueda organizar es la “condición previa para que lo planificado se convierta en realidad. La organización depende de la planificación, debido a que debe realizar las acciones en el orden que le viene dado y planeado” (Maqueda, 1996, pág. 27).

Por consiguiente, la organización debe asegurar el desarrollo armonioso de todas las acciones en base a una red jerárquica que describe y orienta el accionar de los recursos para la consecución de los objetivos organizacionales.

Ejecución

La ejecución como tercera fase de la dirección empresarial es la encargada de poner en marcha las actividades planificadas, es decir en esta fase se convierten en realidad las tareas propuestas por la administración y por ende es uno de los pasos más fundamentales donde se encuentra la verdadera esencia administrativa.

Coordinación

La empresa y todos los departamentos que la conforman deben trabajar de forma sincronizada, para ello un buen líder debe ser capaz de direccionar a los miembros de su equipo de trabajo, informando,

comunicando y motivando la realización de actividades conforme estipulan los planes.

La integración de las actividades de las diferentes áreas de la empresa deben ser coordinadas eficazmente a efecto de conseguir las metas u objetivos de la organización; si las personas no coordinan sus movimientos o tareas perderían de vista el papel que desempeñan dentro de la organización y entorpecerían el libre accionar de los demás miembros inmersos en las actividades, cuando sea necesario un mayor grado de dependencia entre departamentos surge como aliciente la comunicación; el flujo de información permite realizar de mejor forma el trabajo integral y aumenta la probabilidad de beneficio ya que se crean relaciones más estrechas entre el personal, estableciendo un ambiente de trabajo más estable y armonioso.

Control

Dentro de la dirección empresarial la función de control permite mantener en vigilancia continua que cada una de las actividades descritas en la planificación se ejecuten de acuerdo al plan, esta función verifica la existencia de posibles desviaciones dentro de los procedimientos y permite la corrección a tiempo.

De acuerdo con Maqueda (1996, pág. 27, 28):

Todos los responsables de la empresa deberán cuidar, a su nivel, de que se cumplan adecuadamente los objetivos fijados. Las funciones de vigilancia y control pueden delegarse, pero en ningún caso se podrá delegar su responsabilidad. Existe una estrecha relación entre la planificación y el control de la gestión. Si a través del control se detectan desviaciones, podrá estar en peligro la planificación, y en esos casos, deberá revisarse la política empresarial global, para asegurar el logro de los objetivos finales o bien proceder a su adecuación.

En consecuencia, las atribuciones del control empresarial dentro de la planificación deben ser imperecederas, alertando posibles fallos dentro de

los procesos y asegurando el normal desempeño de las actividades previstas, con la finalidad de que los directivos intervengan y realicen los correctivos necesarios para que los objetivos de la empresa se cumplan sin dificultades.

2.4.1.2. Estrategia Corporativa

La estrategia corporativa, comprende tanto la orientación que va a tomar la empresa a largo plazo así como también la fijación de metas y objetivos apropiados para llegar a sobresalir en el mercado, para ello, se debe realizar un análisis de tres aspectos fundamentales como son: el enfoque empresarial o la visión de la empresa, las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y las fortalezas y debilidades que posee la organización.

Por su parte, Krajewski & Ritzman, (2000, pág. 28) mencionan:

La estrategia corporativa define el o los negocios a los cuales se dedicará la compañía, las nuevas oportunidades y amenazas que surgirán en el entorno, y los objetivos de crecimiento que será preciso alcanzar. También determina la estrategia de negocios, o sea, la manera en que la empresa logrará diferenciarse de la competencia (...). La estrategia corporativa marca una dirección general que sirve como referencia para la realización de todas las funciones de la organización.

En este sentido, el establecimiento de una estrategia corporativa es parte de la alta dirección en trabajo conjunto de todos los sectores de la empresa, pues para trabajar de acuerdo a las planificaciones definidas es necesario ver a la organización como un todo, sin menospreciar ninguna de las funciones, pues aunque cierto departamento denote mayor importancia, en la consecución de los objetivos empresariales todos ejercen puestos de alto valor. Al mismo tiempo, para alcanzar una ventaja competitiva y obtener diferenciación en el mercado, es necesario examinar aspectos tanto del entorno interno como del entorno externo y como afectan en el funcionamiento de la empresa.

Al respecto, Hax Arnoldo (2004, pág. 51, 52), establece que “la estrategia corporativa aborda las decisiones que, por su naturaleza, tienen el mayor alcance posible, englobando la totalidad de la empresa. Son decisiones que no pueden ser descentralizadas sin correr el riesgo de cometer errores de sub optimización”.

Tomando atención otro punto de vista, se considera a (Ballou, 2010) pág. 34 y 35 quien explica:

La creación de la estrategia corporativa inicia con una clara expresión de los objetivos de la empresa. Ya sea que la compañía persiga objetivos de utilidades, de sobrevivencia, sociales de rendimiento sobre la inversión, de participación de mercado o de crecimiento, éstos deberán ser bien comprendidos.

Posteriormente, es probable que se presente un proceso visionario en el cual se consideren estrategias no convencionales, no tomadas en cuenta e incluso que vayan en contra del sentido común. Esto requerirá considerar los cuatro componentes de una buena estrategia: clientes, proveedores, competidores y la propia compañía

Por lo cual el planteamiento de estrategias corporativas es de suma importancia, ya que amplifica la visión de los altos directivos.

Aun cuando, el funcionamiento de la organización es el adecuado resulta menester realizar un análisis del total de las actividades y factores que intervienen o mantienen un contacto influyente con la empresa.

Para ello, tomando las palabras de Arnoldo Hax (2004), propone un esquema que sintetiza las tareas asociadas al desarrollo de una estrategia corporativa, donde se indica que como primicia es importante reconocer a la empresa como un todo, examinar el entorno externo donde desenvuelve sus actividades y cómo actúa los diferentes factores en la generación de oportunidades o amenazas, en segundo lugar se debe reconocer cómo los factores externos influyen en los procesos internos y a su vez definir cinco decisiones estratégicas: la misión empresarial,

segmentos de negociación, integración horizontal o vertical, la filosofía corporativa, es decir se realiza un análisis interno que permita definir las fortalezas y debilidades de la institución.

Por otra parte, una vez realizado el análisis interno las cuatro tareas corporativas restantes son: “el desarrollo de las directrices, objetivos corporativos de desempeño, asignación de recursos a fin de satisfacer los requerimientos corporativos, de negocios y funcionales; la concepción de la infraestructura gerencial, que engloba la estructura de la organización y los sistemas administrativos de la empresa.” Hax Arnoldo (2004, pág. 52).

Por último, el esquema propone tareas dentro del departamento de Recursos Humanos, direccionados básicamente a la selección, promoción y motivación del personal clave.

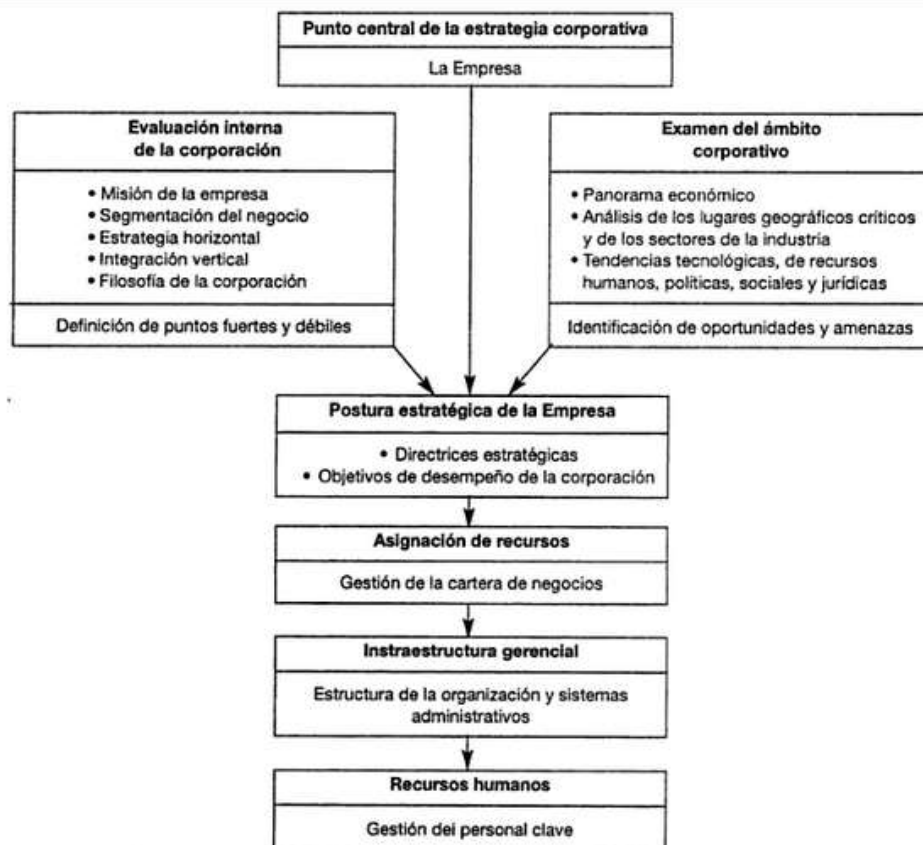


Gráfico: 7: Los elementos fundamentales de la definición de estrategia corporativa: las diez tareas

Fuente: Estrategias para el liderazgo competitivo

Elaborado por: Arnoldo C. Hax C, H. A. (2004).

- **Dirección estratégica**

La dirección estratégica hace referencia a la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios vertiginosos del mercado, a más de llevar una planificación y control constante de las actividades y procesos es indispensable direccionar a la empresa estratégicamente, esto quiere decir que la alta dirección debe estar atenta a las exigencias de los consumidores pues los gustos y preferencias son más exigentes día con día, es indispensable definir tácticas y estrategias que permitan la generación de una ventaja competitiva que asegure la permanencia en el mercado de la empresa.

Anteriormente, los cambios y exigencias del mercado se desarrollaban de manera lenta y el modelo de negocio convencional se adaptaba sin mayor dificultad a los requerimientos, sin embargo actualmente la evolución en la tecnología ejerce una mayor presión en el desarrollo de productos de mayor calidad, de respuesta rápida que se ajusten a las necesidades del cliente; “ante este panorama de dinámica económica, de constante cambio, el desarrollo de un enfoque estratégico orientado a dar respuesta a estas presiones externas y a posicionar a la empresa competitivamente en el mercado se convierte en una necesidad vital” (Publicaciones Vértice S.L., 2004, pág. 2).

Entonces, cuando se hace necesario y vital implantar un enfoque estratégico que permita explotar las ventajas competitivas de la empresa, anticipándose a las necesidades del mercado, los directivos se encuentran en una búsqueda constante de estrategias dentro de las fortalezas internas y funcionales de la organización, descubrir eso que los hace diferentes a la competencia, la esencia que permite crear mayor valor hacia los consumidores.

Ventaja competitiva

La ventaja competitiva es el punto diferencial que ofrece la organización para distinguirse del resto de la competencia y entregar mayor valor a sus clientes; “constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado” (Ediciones Díaz de Santos S.A, 1995, pág. 29).

Para lograr una ventaja competitiva la empresa debe descubrir cuál es el factor diferencial, esa característica especial que hace que la empresa sea única ya sea por su producto, servicio, ambiente, ubicación, etc., un elemento que para el cliente sea un determinante a la hora de preferir o descartar una u otra organización.

Por su parte, Publicaciones Vértice S.L., (1995, pág. 3, 4) menciona lo siguiente:

El verdadero motor de una estrategia de negocios, lo que la distingue de cualquier otro tipo de planificación de negocios, se puede resumir en el concepto de Ventaja Competitiva. Sin competidores no habrá necesidad de estrategia. La necesidad de diferenciación impuesta por un medio competitivo exige identificar y analizar cómo explotar o desarrollar al máximo los puntos fuertes de una empresa respecto de sus competidores de manera que los clientes perciban y valoren esta diferencia. Y ese enfoque requiere que se tome en cuenta los tres factores clave entorno de los cuales gira todo el proceso de análisis estratégico, que se denomina el “triángulo estratégico”: la empresa, los clientes y la competencia.

En este sentido, la ventaja competitiva es el elemento clave que asegura la permanencia de la empresa en un mercado cada vez más exigente, donde la competencia hace imperante la aplicación o estructuración de estrategias que permitan sobresalir, presentando esa característica especial ya sea del producto o servicio que atraiga a más clientes y los mantenga siempre presentes.

- **Análisis estratégico**

El análisis estratégico es un proceso que permite examinar diferentes factores que intervienen en el funcionamiento de la organización ya sean interno o externo, a través de este análisis es posible detectar cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización y establecer estrategias que permitan fortificar los puntos positivos y disminuir los riesgos.

De acuerdo con Navajo (2009, pág. 50) el análisis estratégico es un:

Proceso para descubrir el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización, así como el conjunto de fuerzas y debilidades que la misma muestra en relación a los factores competitivos que definen su campo de actividad, de forma que permita a la dirección un diagnóstico y evaluación de su posición competitiva.

A este respecto, el análisis estratégico evalúa tanto a la organización como al entorno, permitiendo a los directivos detectar que factores ejercen mayor impacto en los procesos y facilitar la instauración de un plan estratégico adecuado que conjugue todos los recursos internos y externos de la organización.

Análisis de factores externos

Para el análisis de los factores externos, los directivos pueden manejar diferentes herramientas de evaluación como son: Pestle, Cinco Fuerzas de Porter, Matriz EFE.

Análisis PESTLE

El modelo PEST, PESTLE, o PESTEL es una herramienta útil para manejar factores externos que generan impacto en el funcionamiento de la empresa, y “ha heredado el nombre PESTEL como acrónimo de las iniciales de las seis categorías de variables macroeconómicas (Política,

Económica, Socio-cultural, Tecnológica, Ecológica y Legal) retomadas en el modelo” (50Minutos.es, 2016, pág. 2).

Hoy en día, la sociedad se ha caracterizado por presentarse en una continua evolución, se exteriorizan cambios significativos que suponen la adopción de estrategias y tácticas para que la empresa se mantenga en el mercado a lo largo del tiempo, este análisis del macro entorno económico donde desempeña sus actividades permite a los directivos plantear oportunidades y amenazas que contribuyan en el diseño de un plan estratégico.

Por ello, resulta eficaz “la identificación de futuras variables macroeconómicas de interés y la construcción de distintas hipótesis permite al mánager anticipar mejor las decisiones estratégicas que hay que tomar para asegurar el buen desarrollo y perpetuidad de la empresa” (50Minutos.es, 2016, p. 1).

De esta forma, anticiparse a la fluctuación de estas variables genera la oportunidad de crear una ventaja competitiva, pues un directivo que mantenga controlados los factores externos es capaz de reaccionar efectiva y oportunamente a las presiones y estar un paso adelante de la competencia

Análisis Cinco Fuerzas de Porter

Con respecto al análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter, es un modelo que permite analizar factores del micro entorno externo de la organización, es decir, variables que se encuentran más próximas al accionar de la empresa como son: poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre competidores.

De acuerdo con Dvoskin, R. (2004, pág. 190), Porter plantea en su esquema:

La existencia de cinco fuerzas que actúan sobre una organización. Estas cinco fuerzas, si bien son todas potencialmente competitivas, se mueven sobre dos ejes perpendiculares. El primero de ellos se refiere a los factores vinculados al sector económico en el que la empresa desarrolla su accionar. El análisis necesario aquí compromete a la totalidad del sector. Su estructura, las barreras de ingreso al negocio, los promedios de rentabilidad. El pensamiento subyacente es que siempre es posible generar un nuevo equilibrio de fuerzas en el que otros competidores cobren importancia o donde los servicios o productos considerados sustitutos reemplacen al propio. El segundo eje del esquema, Porter utiliza como variable el poder de negociación, tanto de proveedores como de compradores, frente a la empresa. En este caso el análisis se centra en la organización, y en sus posibilidades de posicionarse firmemente en un mercado.

Como indica el autor, el análisis de las cinco fuerzas de Porter surge como un modelo estratégico que determina la naturaleza de la competitividad de la industria y permite el establecimiento de estrategias que generen una ventaja competitiva sobre las estrategias que utilizan otras empresas rivales, los dos pilares fundamentales enfocan el factor económico y el poder de negociación tanto de los proveedores como de los clientes, cada una de las variables de vital importancia para la corporación y por ello se hace necesario un amplio análisis que mantenga atento a los directivos y tomar decisiones oportunas.

Matriz EFE

La matriz de evaluación de factores externos, es una herramienta básica que permite evaluar factores ajenos a la empresa pero que influyen en el accionar. De acuerdo con Fred D. (2003, pág. 110), “una matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva”.

Para constituir la matriz de evaluación EFE se establece una tabla que enlista cada uno de los factores, asignación de un peso (sumado debe ser 1), una calificación (entre 1 y 4 puntos) y el total ponderado que se constituye por la multiplicación del peso por la calificación asignado, la suma del total ponderado muestra una calificación global de la situación de las oportunidades contra las amenazas, si la calificación es inferior al promedio (2,5) es necesario que los directivos tomen correctivos para minimizar las amenazas.

Análisis de factores internos

Dentro de las herramientas de análisis de factores internos denotan la Matriz EFI y el análisis FODA herramientas clave para la evaluación global interna.

Matriz EFI

La matriz de evaluación EFI mantiene el mismo funcionamiento de la matriz de evaluación de factores externos a diferencia de que manipula las fortalezas y debilidades.

De acuerdo con García, A. (2013), pág.83 la Matriz EFI:

Es una forma resumida de evaluar los factores internos de la gestión estratégica dado que resume las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio, asignándoles una calificación y siendo determinantes en el éxito que pueda alcanzar la empresa con su estrategia.

En la estructura de esta matriz, el mecanismo es igual al anterior se enlistan las factores agrupándolos en fortalezas y debilidades, se asigna el peso y la calificación para obtener el valor ponderado, de igual forma se establece un total ponderado que determina la eficacia o ineficiencia de las estrategias establecidas, por otra parte es importante mencionar que al elaborar la matriz EFI o EFE los valores asignados son intuitivos

razonando el nivel de impacto que tienen cada uno de los factores en el accionar de la empresa.

Análisis FODA

El acrónimo FODA se forma de las iniciales de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas es una análisis que sintetiza factores internos y externos y como éstos favorecen u obstaculizan el logro de los objetivos institucionales.

De acuerdo con Fundación Compromiso (Buenos Aires), (1999, pág. 27):

El FODA es un análisis hacia adentro y hacia afuera de la organización, un diagnóstico que se realiza con el propósito de apreciar exactamente cuáles son los espacios de maniobra que se le ofrecen. Apunta a evitar riesgos, superar limitaciones, enfrentar los desafíos y aprovechar las potencialidades que aparecen en dicho análisis.

Con respecto al aspecto interno, se integran todos los factores que pueden ser controlados por la organización, a través de éste análisis es posible detectar que variables fortalecen o debilitan a la organización y su accionar, además se dota de información relevante para los directivos utilizan para establecer estrategias que potencialicen las fortalezas y disminuyan las debilidades.

Según Cabeza (2012, pág. 40), “Tras el análisis interno, para completar el posicionamiento y la estrategia definitivos, la empresa debe orientar su mirada hacia las oportunidades y las amenazas presentes en su entorno socioeconómico, la competencia en su sector de actividad y, en definitiva, lo que el mercado le puede deparar”.



Gráfico: 8: Análisis DAFO

Fuente: Logística inversa en la gestión de la cadena de suministro

Elaborado por: Cabeza, D (2012)

Por otra parte, el aspecto externo hace referencia a todas las variables del entorno que no pueden ser controladas por la organización, se examina como los directivos pueden anticiparse a los cambios o impactos y contrarrestar las amenazas aprovechando las oportunidades que el medio brinda.

- **Control estratégico**

El control estratégico, evalúa tanto el comportamiento como el desempeño de las maniobras aplicadas determinando la efectividad de las acciones, por otra parte, “tiene que ver con la necesidad de las organizaciones por mantenerse en su rumbo estratégico: asegurando que se realice la estrategia propuesta, que sea implantada debidamente con los recursos que le fueron asignados” (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997, p. 291).

Una vez realizado el análisis de los factores internos y externos y detectados los puntos débiles y fuertes de la empresa se facilita el establecimiento de tácticas, pero siempre debe haber un control para evaluar si el establecimiento de esas estrategias fue el adecuado, una supervisión firme permite que se alcance los objetivos propuestos.

Indicadores estratégicos de Control

Los indicadores de gestión permiten cuantificar en qué medida se están alcanzando los objetivos propuestos, evalúa como las actividades que se realizan en cada uno de los procesos aportan significativamente a la consecución del éxito empresarial.

De igual forma es importante destacar que los mecanismos de control se derivan básicamente de la misión de la empresa y los factores críticos de éxito, es decir, de los indicadores que trabajan en cuatro puntos clave como son la satisfacción tanto del cliente interno como del cliente externo, dentro de los procesos, monitoreando y permitiendo el ajuste de mejoras continuas, gerencia por resultados, comparando situaciones anteriores con las actuales con respecto a los procesos, y por último la comunicación motivando continuamente al personal disponible a realizar un trabajo continuo para la consecución de los objetivos.

Retroalimentación

La retroalimentación es esencial en todo proceso de control, fundamentalmente se refiere a echar un vistazo hacia atrás es decir, una vez concluido el proceso realizar nuevamente una inspección que permita descubrir posibles fallos que a primera vista no fueron detectados en cada una de las etapas del proceso y de igual forma divisar si todas las actividades y funciones cumplen con los objetivos previstos.

Es importante rescatar el hecho que la retroalimentación es la pieza esencial para el planteamiento de decisiones de ajuste que permitan el restablecimiento de las actividades y enfocarlas a la consecución de los objetivos de la empresa.

2.4.1.3. Cadena de Abastecimiento

La cadena de abastecimiento hace referencia a todos los participantes que hacen posible que un determinado producto se entregue en el mercado en condiciones y tiempos específicos. Para Sánchez, G. (2008, pág.12) “Cuando hablamos de Cadena de Suministro, nos estamos refiriendo a la unión de todas las empresas que participan en la producción, manipulación, distribución, almacenamiento y comercialización de un producto y sus componentes”.

Así a continuación una gráfica de la relación entre empresas:



Gráfico: 9: Cadena de Suministro

Fuente: GCS. “Gestión de la Cadena de Suministros

Elaborado por: Supply Chain Consultants, (2003)

De igual manera de la gestión de la cadena de abastecimiento o cadena de suministros es una herramienta que permite controlar cada uno de los procesos inmersos con los productos y servicios de la empresa, y de igual forma de todas las empresas que participan en la fabricación, operación, comercialización, en fin, de todas la actividades necesarias llevadas a cabo para entregar o satisfacer una necesidad del cliente o consumidor.

De acuerdo con Simchi-levi et al. citado en (Serra, 2005, pág. 13) define a la gestión de la cadena de suministros como:

Un conjunto de aproximaciones utilizadas para integrar eficientemente proveedores, fábricas, almacenes y puntos de venta, de forma que las mercancías sean producidas y sean distribuidas en las cantidades correctas, a las ubicaciones correctas, y en el tiempo correcto, con el fin de minimizar los costes totales del sistema mientras se satisfacen los niveles de servicio deseados.

De igual manera un punto esencial al estudiar la cadena de abastecimiento, es conocer su gestión, y para definirlo citamos el pensamiento Correa, Gómez & Botero (2014, p. 104) quienes mencionan que, los factores preponderantes de la gestión son: control y mejora, y definición y estandarización de procesos.

Para una visualización de estas etapas, se muestra una gráfica de la gestión de la cadena:

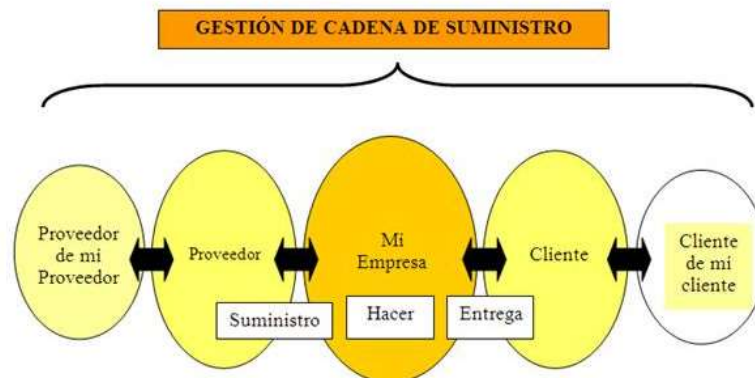


Gráfico: 10: Gestión de Cadena de Suministro
Fuente: La gestión de la cadena de suministros
Elaborado por: Carazas, y otros. (2007)

Por lo tanto, se puede asegurar que el objetivo de la cadena de abastecimiento es conseguir que los productos o servicios sean entregados en el momento, lugar, y en las condiciones pactadas, generando en el cliente una compra favorable, lograr una dinámica entre los eslabones que la componen y la información y procedimientos que se maneja entre ellos.

- **Procesos de la cadena de abastecimiento**

Cada empresa cuenta con una cadena de abastecimiento diferente, sin embargo a continuación se detallan los principales procesos para alcanzar la efectividad, prestando atención al desempeño del servicio, cumplimiento de pedidos, planificación en las compras, análisis de la demanda, todo esto sin descuidar los puntos que con más facilidad observa el cliente, entre estos: precios competitivos, publicidad – marketing del producto, atención al usuario.

La gestión de inventarios

Esta actividad de la logística “tiene por objetivo primordial proporcionar la requerida disponibilidad de los productos que solicita la demanda” (Serra, 2005, pág. 15). Una adecuada gestión de inventarios permitirá disponer de los productos suficientes para satisfacer la demanda controlando en que momento es indispensable aumentar o disminuir los inventarios.

En el caso de no contar con los insumos necesarios se continua con el pedido, que es la actividad que “origina el movimiento de los productos y el cumplimiento de los servicios, y tiene una gran incidencia en el tiempo del ciclo del pedido” (Serra, 2005, pág. 15).

Dentro de la gestión de inventarios debe contar con políticas, entre ellas se describen algunas:

Tratamiento de mercancías

El tratamiento de mercancías “implica la selección del equipo de manipulación y el detalle de los procedimientos de preparación de los pedidos y de devolución de productos defectuosos” (Serra, 2005, pág. 15). Esta función sirve de apoyo en la gestión de inventarios pues la mercancía debe ser tratada y manipula acorde estipulaciones específicas, y de igual forma buscar mecanismos para disminuir la caducidad de los productos incrementado la rotación.

Almacenaje

El almacenaje abarca “decisiones asociadas, como la determinación del espacio requerido, el diseño y la configuración de los almacenes y la disposición de los productos en su interior. Es una actividad que añade valor tiempo al producto” (Serra, 2005, pág. 15). Ciertos productos requieren de un almacenaje previo a su distribución o terminación, por ello la gestión de almacenaje determinará el espacio adecuado para contrarrestar los efectos del paso del tiempo y asegurar que la calidad de los productos no se vea amenazada.

Compras

Con respecto a las compras Serra (2005) menciona:

La actividad de compras afecta al canal de aprovisionamiento; a través de ella se seleccionan las fuentes, se determinan las cantidades que hay que adquirir, el momento de efectuar las adquisiciones y la planificación de los productos. De acuerdo con el canal de distribución se establece la cuantía de los componentes y la secuencia y el ciclo de producción, lo cual repercute en el funcionamiento logístico global, pero eso, a veces se considera como funciones del departamento de producción.

Como indica el autor, el proceso de compras controla todas las actividades referentes al abastecimiento de materiales y suministros, determinando los tiempos adecuados para la adquisición así como también las cantidades adecuadas que compensen los requerimientos, y por otra parte evaluando cuales van a ser las fuentes que provean a la empresa de éstos recursos.

Producción

Proceso al cual llegan todos los insumos, materia prima, para su transformación. Este proceso inicia con una orden de pedido o

planificación previa, dando como resultado el producto terminado, el mismo que debe constar con las exigencias del cliente.

Embalaje

El embalaje se establece “considerando los requerimientos de tratamiento, transporte, almacenaje o nivel de protección que se tiene que dar a los materiales para evitar pérdida y para que no se deterioren” (Serra, 2005, pág. 15). Esta función sirve de apoyo al transporte, es útil cuando los productos pueden sufrir ciertos desperfectos al ser trasladados al lugar de distribución.

Transporte

Otra tarea importante de la logística es el transporte, la cual, “resulta indispensable en cualquier empresa para poder trasladar los materiales o productos propios, así como los productos finales (distribución)” (Serra, 2005, pág. 15). Las empresas que dentro de su accionar transporten su materia prima o producto terminado, necesariamente debe incluir al transporte como una tarea prioritaria, evitando incurrir en gastos mayores por los bienes mal transportados o daño en los mismos.

Distribución

La función de distribución analiza cuáles son los medios más adecuados para hacer llegar el producto terminado hacia los clientes, estos pueden ser centros de distribución, almacenes, comisariatos, entre otros.

Servicio Post venta

Un contacto con las emociones del cliente permite tener una perspectiva mayor del servicio ofrecido. Así “la definición de nivel de servicio al cliente establece el nivel y la calidad de respuesta que tienen que tener todas las actividades de la cadena de logística” (Serra, 2005, pág. 15). Un cliente satisfecho aporta significativamente para el crecimiento de la empresa,

por el contrario un cliente insatisfecho puede determinar el desvanecimiento de la organización en el mercado.

- **Teoría de Restricciones**

Es importante señalar que para poder competir en las exigencias constantes del mercado se tiene que romper paradigmas y buscar nuevas estrategias, entre estas se encuentra la Teoría de Restricciones (TOC) de la cual presenta su opinión Krajewski & Ritzman, (2000, pág. 774):

El efecto de la programación puede intensificarse si se considera la compañía como un sistema de procesos relacionados entre sí y si se elaboran programas para los procesos que tengan mayor potencial de mejorar el rendimiento financiero de la empresa. La teoría de restricciones (TOC) (del inglés theory of constraints), conocida a veces como el método del tambor – amortiguador – cuerda, es un procedimiento de la administración que enfoca la atención en todo aquello que pueda impedir el progreso hacia la meta de maximizar el flujo de fondos agregados con valor total.

Además de lo mencionado según Goldratt, Eliyahu, en su libro La meta. (2010, pág. 89) “Para implementar un modelo de mejora con TOC, se necesita el apoyo de los gerentes trabajando en equipo con todo su personal, si ellos no se involucran y cambian su pensamiento y el de sus empleados, la estrategia y la meta difícilmente será alcanzada.”

Parafraseando los criterios de Eliyahu, en su libro La Meta, propone entender elementos claves, entre estos que:

La teoría de restricciones busca encontrar las premisas válidas de cada proceso y arreglar las incorrectas. Además define a las restricciones como aquello que detiene a la organización para que genere mayores ingresos, y acota a las restricciones no hay que tomarlas únicamente como puntos negativos, sino más bien pueden servir de apalancamiento para la toma de decisiones estratégicas y de control.

En conclusión la aplicación de la TOC permite a las empresas tener un mecanismo de mejora continua, además a la alta gerencia le permite encaminarse a la utilización adecuada de los recursos, y finalmente lograr establecer mecanismos que reduzcan cuellos de botella y conflictos empresariales.

Es necesario recalcar que en el caso de recurrir a la aplicación de la Teoría de Restricciones existen elementos fundamentales, entre estos el mirar a la organización como un todo, esta teoría implica cambio cultural, alineación de paradigmas, participación de todo el personal.

2.4.2 Marco Conceptual de la Variable Dependiente: Nivel de Servicio

2.4.2.1. Mercado

Un mercado puede definirse como el lugar físico donde se reúnen tanto los ofertantes como los demandantes, sin embargo para el marketing el mercado se define en base a los elementos que determinan su existencia, así un mercado es “un conjunto de personas, individuales u organizadas, que necesitan un producto o servicio determinado, que desean o pueden desear comprar y que tienen la capacidad económica y legal de comprar” (López, 2001, Pág. 22).

Sobre la base de las ideas expuestas, la existencia del mercado está condicionada por la aparición de necesidades y deseos insatisfechos que las empresas son capaces de satisfacer siempre y cuando reciban un beneficio económico por el bien o servicio prestado.

Por su parte, Rivera & López, (2012, pág. 71,72) describen al mercado como:

El conjunto de compradores que necesitan o puede necesitar los productos servicios ofertados por la empresa. De esta definición se deriva que mercado actual es el que en un momento preciso demanda de un producto o servicio determinado. Es el número máximo de

compradores al cual se puede distinguir la oferta comercial de la empresa.

En consecuencia, es preciso distinguir entre el mercado real, determinado por la demanda actual de un determinado producto; y el mercado potencial, que agrupa el máximo de compradores a los cuáles es posible dirigir la oferta comercial por parte de todas las empresas del sector, por ello la importancia de estimular adecuadamente al mercado para incrementar la demanda del producto ofertado.

Para satisfacer necesidades, se debe entender el comportamiento del mercado y que guía su accionar al realizar su compra.

- **Tipos de segmentos de mercado**

Para distinguir el tipo de mercado real al cual va dirigido la oferta de la empresa, se realiza un análisis previo delimitando características comunes que facilitan la agrupación de personas en base a diferentes factores como: ubicación geográfica, edad, poder adquisitivo, estilo de vida, nivel social, entre otros.

Segmentación geográfica

Son factores de segmentación geográfica los que “dan lugar a considerables diferencias en las características y comportamientos de los consumidores. Por ejemplo las diferencias gastronómicas dentro de un mismo país son significativas” (López, 2004, pág. 41).

La consideración en la segmentación geográfica va más allá del espacio o ubicación física, pues dependiendo del lugar la cultura y las costumbres, las personas cambian y sus necesidades giran entorno a lo que ellos consideran importante, por lo cual una empresa debe detectar que necesidades son propias de cada sector y adecuar la mejor forma posible para satisfacerlas.

Segmentación demográfica

Crear un perfil demográfico a la hora de crear estrategias publicitarias es de vital importancia y se pone en consideración características como: “edad, sexo, renta doméstica o per cápita, nivel de educación, clase social, estado” (López, 2001, pág. 42).

Un estudio demográfico permite analizar la estructura y dinamismo de las poblaciones, para las empresa es útil para discernir o formar grupos de características similares lo cuales se transforman en un potencial mercado donde se dirigen los principales esfuerzos del marketing y satisfacer necesidades de acuerdo a las características que presentan.

Segmentación Psicológica

Tomando en consideración los criterios de Bernat López, en su libro La esencia del Marketing (2004), en cuanto a la segmentación de factores psicológicos, se puede decir que es una variable que requiere un estudio más profundo, pues se pretende entender el proceder del mercado de acuerdo a la personalidad, estilo de percepción, actitudes acerca de sí mismo, familia, sociedad, grupos de referencia, papeles sociales.

Este tipo de estudio es más preciso en relación con una segmentación demográfica o geográfica, entender el proceder de las personas permite a la empresa crear estrategias direccionadas con las motivaciones de compra y uso de los productos permitiendo descubrir con mayor claridad lo que realmente buscan los demandantes.

Segmentación por comportamiento o estilo de vida

Esta segmentación va “determinada por las actividades desarrolladas, los centros de interés y las opiniones. Pueden generarse grupos como: la jet-set, los yuppies, los vip, la gente guapa, los postmodernos, los progresistas, etc.” (López, 2004, pág. 42).

Es posible realizar una correlación entre las variables demográficas y psicológicas determinando un perfil multidimensional donde se integren características propias de cada individuo y su actuar comportamental y sus prácticas más comunes dentro de su diario vivir.

- **Tipos de posicionamiento en el mercado**

Una vez definido el segmento de mercado, es necesario implementar tácticas para posicionar el producto ofrecido de manera tal que el cliente perciba las características que lo distinguen del resto de la competencia.

Para Donald Cyr, (2004, pág.60), el propósito del posicionamiento es:

Establecer una imagen distintiva que identifique su negocio en la mente de los clientes. Cuando haya establecido cuál será su grupo objetivo, debe decidir cuál es la mejor manera de competir en ese segmento. En cada segmento del mercado habrá empresas que ofrecen beneficios similares y que compiten por captar la atención de los clientes. Al definir su posición, puede ofrecer algo que sea notoriamente diferente. El posicionamiento se debe basar en sus operaciones internas y en su capacidad para ofrecer beneficios que se distingan de los de sus competidores.

Para posicionar la marca, la empresa o el producto es importante tener una idea de lo que el cliente realmente piensa de la institución y de su oferta, el posicionamiento es ese lugar mental que ocupa la empresa en la mente del consumidor, la empresa debe distinguir que características se asocian a los requerimientos del cliente y potencializar esos atributos con el fin captar y fidelizar más clientes.

Existen distintos tipos de posicionamiento entre los que Ricoveri citado en (Editorial Digital UNID & Cárdenas, 2016), destaca los siguientes:

Posicionamiento por atributo: Una empresa se posiciona según un atributo como el tamaño o el tiempo que lleva de existir.

Posicionamiento por beneficio: El producto se posiciona como el líder en lo que corresponde a cierto beneficio que las demás no dan.

Posicionamiento por uso o aplicación: El producto se posiciona como el mejor en determinados usos o aplicaciones.

Posicionamiento por competidor: Se afirma que el producto es mejor en algún sentido o varios en relación al competidor.

Posicionamiento por categoría de productos: El producto se posiciona como el líder en cierta categoría de productos.

Posicionamiento por calidad o precio: El producto se posiciona como el que ofrece el mejor valor, es decir la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable.

En consecuencia, el tipo de posicionamiento fundamentalmente va a depender de la característica esencial de la empresa, esa particularidad que posee en relación con las otras que existen en el mercado, ese beneficio adicional que brinda su producto y que los hace distintos, ese rasgo característico que hace que los clientes la prefieran y busquen a la organización para adquirir el producto.

2.4.2.2 Satisfacción del Cliente

Para alcanzar la satisfacción del cliente, la empresa se arma de todos los recursos necesarios para brindarle la experiencia más placentera posible durante el proceso de compra, si el cliente se siente satisfecho con el servicio que le brinda la empresa se está ganando un espacio en la mente del consumidor y se incrementan las posibilidades de mantener un cliente fiel.

De acuerdo con Campiña & Fernández, (2015, pág.91):

En la actualidad, lograr la plena satisfacción del cliente es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la mente de los clientes y por consiguiente, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener –satisfecho a cada cliente- ha traspasado las fronteras del departamento de marketing para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción,

finanzas, recursos humanos, etc.) de las empresas exitosas.

Al respecto, resulta importante mantener bien informados a todos los colaboradores de la empresa sobre los beneficios de cuidar la satisfacción del cliente, involucrándolos activamente, pues esta es una función de todos los miembros que conforman la organización, es necesario conocer los elementos claves de la satisfacción para lograr integrar las necesidades del elemento clave para la empresa, el cliente.

Por su parte Gosso, (2010, pág. 77), describe los beneficios y dificultades que se presentan al mantener un cliente satisfecho o insatisfecho:

La satisfacción es un estado de ánimo resultante de la comparación entre las expectativas del cliente y el servicio ofrecido por la empresa. Si el resultado es neutro, no se habrá movilizado ninguna emoción positiva en el cliente, lo que implica que la empresa no habrá conseguido otra cosa más que hacer lo que tenía que hacer, sin agregar ningún valor añadido a su desempeño. En tanto si el resultado es negativo, el cliente experimentará un estado emocional de insatisfacción. En este caso, al no lograr un desempeño satisfactorio la empresa tendrá que asumir costos relacionados con volver a prestar el servicio, compensar al cliente, neutralizar comentarios negativos y levantar la moral del personal. En cambio si el cliente percibió que el servicio tuvo un desempeño mayor a sus expectativas, el resultado de esta comparación será positivo, esto implicará que se habrá logrado satisfacer gratamente al cliente. Por lo tanto, para la empresa, una mayor fidelidad del cliente, quien se sentirá deseoso de volver a comprar y de contar sus experiencias a otros, como así también, personal más contento y motivado, a quienes el cliente agradece y elogia, en vez de criticar y maltratar.

La extensión de la cita se ve justificada por la importancia de entender qué repercusiones se tiene cuando un cliente no se siente totalmente satisfecho, como explica el autor todas las acciones desempeñadas por la empresa y en especial las que mantienen un contacto directo con el consumidor deberán prestar el mejor servicio posible, con el fin de superar las expectativas del cliente y mantenerlo contento, solo así se

podrá crear un lazo de fidelidad entre empresa - cliente y a su vez proliferar comentarios positivos que atraigan más y nuevos clientes. Por otra parte un cliente insatisfecho hará conocer su descontento lo que ocasionaría comentarios negativos desprestigiando el nombre de la empresa y disminuyendo el nivel de interés de nuevos consumidores, por tanto cuando existan descontentos, los directivos deben ser capaces de controlar las amenazas que se presentan y disminuir los efectos de un mal servicio recompensando al cliente insatisfecho. De igual forma cuando la comparación de las expectativas del cliente con el servicio ofrecido por la empresa no muestran una diferencia significativa, indica un pensamiento neutral por parte del consumidor y para la empresa la oportunidad de crear un valor añadido que incremente la satisfacción.

- **Elementos de la Satisfacción del Cliente**

La satisfacción del cliente trabaja con tres elementos claves, el rendimiento percibido, expectativas y el nivel de satisfacción cada uno de ellos se explica a continuación:

Rendimiento percibido

Este elemento hace referencia al valor recibido, posterior a la adquisición de un determinado bien o servicio. Para Campiña & Fernández (2015, pág. 92), el rendimiento percibido se refiere “al resultado (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio”.

En este sentido, se puede resaltar que el rendimiento percibido reúne todos los sentimientos, emociones, percepciones que el cliente aprecia un momento determinado después de la compra, analiza que consecuencias con respecto a valor se le fue otorgado una vez realizada la compra.

Así es posible destacar las siguientes características descritas por Campiña & Fernández (2015, pág.92), en referencia al rendimiento percibido:

Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.

Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.

Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.

Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.

En consecuencia, el rendimiento se basa en los resultados de valor que el cliente considera después de realizar la compra, en relación a las percepciones adquiridas durante el proceso.

Expectativas

Con referencia a las expectativas se pueden describir como los anhelos, la esperanza o ilusión que el cliente espera conseguir al efectuar una transacción con la empresa, construida a partir de los ofrecimientos de la empresa, comentarios de personas cercanas o por experiencias pasadas.

Las expectativas de los clientes siempre serán cambiantes influenciadas por los diferentes factores que se presentan durante el proceso de compra, al ser una situación que se crea en la mente del consumidor no es posible crear una experiencia ideal común para todos los consumidores sino expresar al máximo atenciones conforme sea necesario y la conjugación de todos los valores añadidos intentarán cautivar y enriquecer la experiencia de cada uno de los clientes.

- **Niveles de satisfacción**

El nivel de satisfacción es un estado que presenta el cliente luego de realizar una compra, como indica Campiña & Fernández, (2015, pág.93) el nivel de satisfacción se presenta en tres niveles:

- a) **Insatisfacción:** se produce cuando el resultado percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- b) **Satisfacción:** se produce cuando el resultado percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- c) **Satisfacción total:** se produce cuando el resultado percibido excede a las expectativas del cliente

Comentando lo expuesto por Campiña & Fernández, dependiendo del nivel de satisfacción es posible conocer el grado de lealtad que posee el cliente con respecto a la empresa, así, un cliente insatisfecho recurrirá inmediatamente a la competencia mostrando una deslealtad condicionada por la misma empresa. Por otra parte un cliente satisfecho manifestará una lealtad condicional pues volverá a realizar compras y mantener un contacto con la empresa hasta el momento en que encuentre otro proveedor o empresa que le ofrezca el mismo servicio pero en condiciones superiores y con valor añadido. Por último un cliente totalmente satisfecho se mantendrá fiel a la marca, pues la empresa ha logrado crear ese vínculo emocional que conceptúa una lealtad incondicional haciendo que el cliente la prefiera sobre los demás servicios que ofrece la competencia.

- **Fórmula para medir la satisfacción**

Una vez analizado cada uno de los elementos que conforman la satisfacción del cliente, es posible aplicar una fórmula que afirme la relación existente entre los factores y cómo la empresa debe tratarlos para mejorar e incrementar la satisfacción del cliente:

Rendimiento percibido - Expectativas = Nivel de satisfacción

Normalmente los responsables de las áreas administrativas sugieren un incremento de la satisfacción, disminuyendo el costo de los productos o elevando los servicios proporcionados, sin embargo esto incurre en una disminución de los recursos de la empresa, por lo cual es importante

analizar ese equilibrio entre la generación de valor para satisfacer al cliente y mantener la rentabilidad de la empresa.

Para finalizar, es importante destacar que un cliente altamente complacido será pieza clave para el éxito de la empresa y la consecución de objetivos, por ello la importancia de que todos los miembros de la organización centren sus esfuerzos en brindar servicios que mantengan satisfechos a los clientes.

2.4.2.3 Nivel de Servicio

El nivel de servicio constituye una apreciación de la calidad de servicio percibida por el cliente y que genera un impacto importante en la creación de demanda. De acuerdo con los autores Lozano & Lozano Rojo (2001, pág. 159) el nivel de servicio “constituye la forma más convencional de medir la calidad en un servicio (...) el nivel de servicio para un cliente, se define como el porcentaje de demanda de ese cliente que se ha satisfecho conforme a sus expectativas, sobre toda la demanda que dicho cliente ha generado”.

En consecuencia, el nivel de servicio es un parámetro que permite medir la calidad del servicio ofertado en base a la cuantificación de las expectativas del cliente, transformando factores subjetivos aportados por el cliente en datos cuantitativos, sujetos a revisión y que proporcionan información valiosa para la toma de decisiones con respecto al servicio.

Por su parte, Kyj y Kyj citado en Ballou, R., en su libro Logística: administración de la cadena de suministro (2004, pág.92), “el servicio al cliente, cuando se utiliza de forma efectiva, es una variable fundamental que puede tener un impacto importante sobre la creación de la demanda y para mantener la lealtad del cliente”

Como se mencionó anteriormente, un cliente totalmente satisfecho genera mayor rentabilidad a la empresa, pues se ha superado las expectativas

que él mantenía, creando un lazo afectivo emocional que hace que realice nuevas compras una y otra vez, y por otra parte realiza comentarios positivos a sus conocidos permitiendo a la empresa tener más clientes potenciales.

Por otra parte, Warren Blanding, citado en Ballou, R. (2004, pág.92), expone:

El servicio al cliente se refiere específicamente a la cadena de actividades orientadas a la satisfacción de las ventas, que en general inician con el ingreso del pedido y finalizan con la entrega del producto a los clientes, continuando en algunos casos como servicio o mantenimiento del equipo, u otros como soporte técnico.

En este caso es necesario, resaltar el pensamiento del autor quién integra a la definición de nivel de servicio, todas las actividades del proceso de compra desde el momento que entra en contacto el cliente con la empresa hasta la conclusión de la compra y procesos post compra, este conjunto de actividades están orientadas en todos los momentos al incremento de la satisfacción del cliente proporcionando una experiencia placentera.

- **Proceso Integral**

Continuando con el criterio de Ballou, R (2004, pág. 92), con el transcurso del tiempo la definición de nivel de servicio se ha modificado hasta presentarse como un proceso de satisfacción total, este proceso integral debe ser capaz de efectuar completamente el pedido del consumidor. Inicia con la recepción del pedido, actualmente con el avance de la tecnología es posible tener dos formas una manual y otra electrónica, posteriormente es necesario la administración del pago, que no es más que la acción de conjeturar con el cliente los factores intervinientes en el pago, una vez realizado el desembolso es necesario recolección de productos, para lo cual se dispone la mejor forma de empaqueo, dependiendo del producto se debe establecer parámetros de seguridad,

proporcionando tranquilidad al cliente con respecto a la integridad del producto; en algunos casos, dependiendo de las dimensiones de la venta se debe proporcionar el servicio de envío del empaque, este ítem otorgará varios puntos a favor con respecto a la satisfacción del cliente; ya en las etapas finales del proceso de nivel de servicio aparecen actividades como la entrega del producto que se refiere a la transferencia del bien o producto desde la empresa hacia el cliente. Los directivos de la empresa deben mantener un plan en el caso de que se presenten complicaciones con los productos vendidos, lo que ocasiona quejas del cliente, ya sea por deficiencias en el servicio o por fallas de fabricación en los productos, en casos puntuales puede existir devolución de la mercadería, en fin todos los miembros de la organización deben estar preparados para que el cliente se sienta satisfecho en cada una de las etapas del proceso integral en el nivel de servicio.

- **Mejora de procesos**

El proceso de mejora continua es un nuevo concepto que pretende llegar a la calidad total estableciendo mejoras tanto en los procesos como en los bienes y servicios que ofrece la empresa. Por ello, cuando la organización se encuentra en una etapa de desarrollo y crecimiento continuo es indispensable realizar una evaluación periódica donde se identifique que procesos requieren cambios para establecer mecanismos de mejora que permitan optimizar los procesos y entregar un servicio de calidad.

Existen ciertas herramientas que permiten realizar un análisis de los procesos y son precisas para determinar acciones de mejora en puntos determinados dentro del nivel de servicio, a continuación se detallan las más importantes:

Hoja de trabajo para el análisis de procesos (Ser y Deben Ser)

Esta herramienta gráfica de mejora, proporciona una idea global de todas las actividades o procesos que realiza la empresa, permitiendo identificar

aquellas actividades que no proporcionan valor o que aumentan el desperdicio de recursos, así como también tareas que deben ser potencializadas para alcanzar la calidad total y planificar procesos de mejora.

Para la aplicación de la hoja de trabajo, en primer lugar se enlistan todas las actividades realizadas durante un determinado proceso y se grafica mediante un diagrama de flujo, a continuación se determina el tiempo utilizado en la realización de cada tarea y se le asigna un símbolo calificando el tipo de actividad.

Con la realización de la hoja de trabajo se pretende detectar por una parte, que tareas involucran dificultades o suponen un desperdicio de tiempo o de recurso en el proceso y necesitan de una decisión de mejora, y por otra parte potencializar actividades que suman al proceso de calidad total.

#	ACTIVIDAD	SÍMBOLOS DE FLUJO	MINUTOS	○	➔	◐	◻	▽	⊙
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									

Gráfico: 11: Hoja de procesos
Fuente: (Gobierno Federal Estados Unidos Mexicanos, 2008)

Matriz de empatía

La matriz de empatía del cliente también conocida como mapa de empatía conociendo al cliente, es una herramienta que permite a los directivos conocer lo que el cliente realmente piensa, ponerse en el lugar de él ayuda a descubrir cuáles son sus principales motivaciones para

preferir realizar sus compras en uno o en otro lugar, que le hace preferir una empresa a diferencia de otra de la competencia.

Otra tarea prioritaria de la matriz de empatía, es realizar un análisis más profundo de las verdaderas necesidades del cliente, estudiando cómo se modifica su comportamiento presionado por los factores de su entorno, y proporcionarle un producto o servicio que se ajuste perfectamente a sus deseos y expectativas, en beneficio de la empresa se construyen lazos emocionales duraderos creando en el cliente una fidelidad hacia la marca, producto o empresa.

De acuerdo con Caldas et al. (2016, pág. 96), expone lo siguiente:

El mapa de empatía es una herramienta que trata de ponerse en el lugar de nuestro cliente para identificar: Qué ve: cuál y cómo es su entorno, qué amistades posee, qué propuestas le ofrece ya el mercado. Qué dice y hace: qué aspecto tiene, cómo se comporta. Qué oye: qué dicen (o le transmiten) sus amistades, su familia, su personal, sus jefes, las personas influyentes de su entorno; a través de qué canales multimedia le llega la información. Qué piensa y siente: qué es lo que realmente le importa, sus principales preocupaciones, sueños y aspiraciones.

A partir de estas cuatro variables se obtiene otras dos: Qué esfuerzos realiza: a qué tiene miedo, qué obstáculos encuentra, qué riesgos debe asumir. Qué beneficios espera obtener: cuáles son sus deseos reales; como mide el éxito.

En consecuencia, la clave del éxito de la empresa se ve reflejada en la producción de ese bien o servicio que acoja las verdaderas necesidades del cliente, para ello es necesario ver más allá de lo que resulta obvio, descubrir que causa interés en el cliente y que lo motiva a pagar una determinada cantidad de dinero para satisfacer su deseo.

El mapa de empatía, genera una serie de preguntas que se basan en los principales factores que influyen en el comportamiento de un individuo, los directivos deben realizar juntas de trabajo participativo y aportar con

respuestas que describan perfectamente al proceder de una persona de acuerdo al perfil del cliente que se plantea descifrar. Puede ser preciso utilizar una pizarra o papel dividido en los bloques antes descritos y colocar los pensamientos de cada colaborador como indica la siguiente figura:

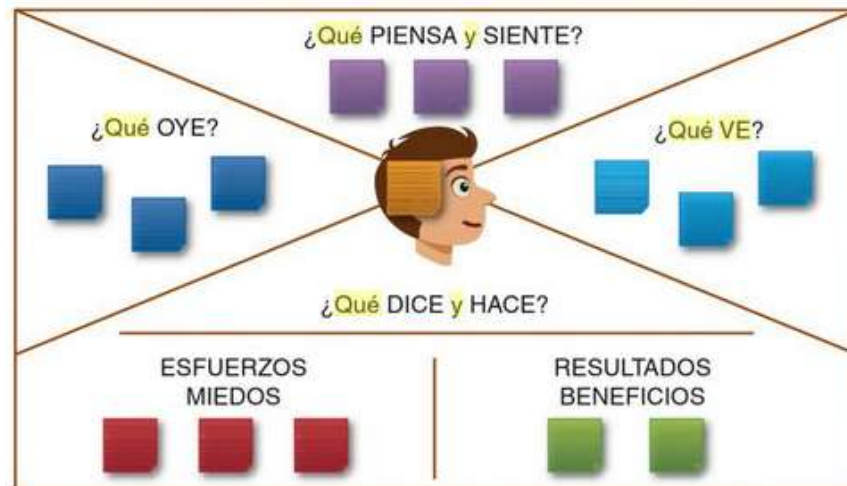


Gráfico: 12: Matriz de empatía
Fuente: Caldas et, al. (2016)
Elaborado por: Aguayo, L. (2015)

Diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto o también conocido como curva cerrada o Distribución A-B-C, es una herramienta que ayuda a identificar que actividades mantienen mayor influencia en la empresa es decir, mediante una gráfica se identifica las tareas desde la de mayor importancia hasta la de menor prioridad, ayudando a los directivos a centrar esfuerzos en aquellas actividades que necesitan mayor atención.

Dentro de este marco es importante mencionar que no todas las variables que trascienden en los resultados pueden ser controladas, como por ejemplo el clima o la inflación, y de igual forma no todas las variables controlables son importantes, por ello la importancia de identificar ese 20% de variables importantes que generan el 80% de los resultados.

Para la elaboración del diagrama de Pareto, en primera medida se recaban los datos importantes, y se anotan de acuerdo a la frecuencia en forma descendente en la hoja de trabajo que se muestra a continuación:

ACTIVIDAD	FRECUENCIA	FRECUENCIA ACUMULADA	% DE FRECUENCIA ACUMULADA
TOTAL			100%

Gráfico: 13: Hoja de procesos
Fuente: Gobierno Federal Estados Unidos Mexicanos, 2008

Una vez generados los porcentajes de frecuencia acumulada se traspasan los datos de la hoja de trabajo al diagrama de Pareto, proyectando la línea acumulativa iniciando desde 0 hasta llegar al 100% en la escala de porcentajes.

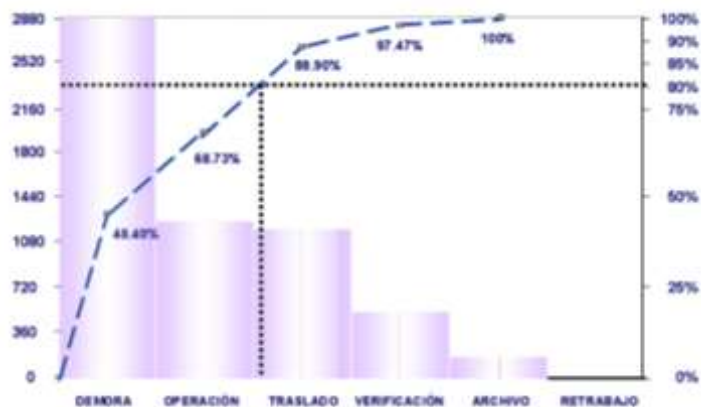


Gráfico: 14: Hoja de procesos
Fuente: Gobierno Federal Estados Unidos Mexicanos, 2008

La gráfica muestra fácilmente que problema tiene una mayor frecuencia y podrá ser sometido a un análisis más minucioso para descubrir cuál es su verdadero origen, para esto es posible utilizar el diagrama de Kaoru Ishikawa.

Diagrama de Kaoru Ishikawa

El diagrama de Kaoru Ishikawa o también conocido como diagrama de causa – efecto, o espina de pescado, es una herramienta que permite a los directivos encargados de realizar la mejora de procesos descubrir la principales causas que generan un determinado problema, para ello en primer lugar se debe conformar un equipo de trabajo, se determina el problema objeto de estudio, y mediante lluvia de ideas se va determinando diferentes causas referentes a un tema específico, por ejemplo una causa del problema puede estar relacionada con la maquinaria, y en la espina que hace referencia a este factor se anota la posible causa que lo genera; una vez finalizado el proceso se debe realizar una revisión de las causas determinando cuál mantiene mayor recurrencia, para aplicar las correcciones necesarias.

A continuación se presenta la herramienta espina de pescado utilizada por el profesor Kaoru Ishikawa para descubrir las causas más recurrentes que generan un problema y afectan los resultados de la empresa:

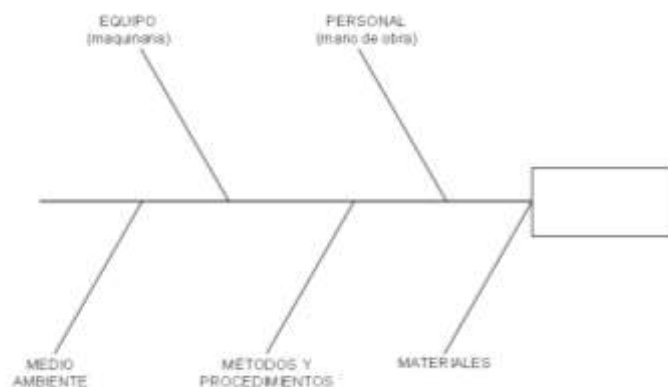


Gráfico: 15: Espina de pescado

Fuente: Gobierno Federal Estados Unidos Mexicanos, 2008

Las 5 W's y 1 H

Esta herramienta proporciona múltiples preguntas que permiten descifrar que actividades o procesos están generando problemas y necesitan plantearse condiciones de mejora. De igual forma el “método 5 W's y 1 H es una herramienta de análisis que apoya la identificación de los factores y condiciones que provocan problemas en los procesos de trabajo o vida cotidiana. Las siglas provienen de la primera letra de las siguientes preguntas en inglés: Who (quién), What (qué), Where (Dónde), When (Cuándo), Why (por qué) y How (cómo)”(Gobierno Federal Estados Unidos Mexicanos, 2008, p. 20).

Para responder a cada una de las preguntas los directivos se apoyan en los lineamientos de la siguiente matriz:

WHO (QUIÉN)	Participa en el problema	Colaboradores, proveedores, cliente
WHAT (QUÉ)	Es el problema	Características del problema: materiales, humano, logística, tecnológicos, financieros, relación e impacto
WHERE (CUÁNDO)	Ocurre el problema	Momento, hora, año, punto en el diagrama de flujo
WHEN (DÓNDE)	Ocurre el problema	Zona de conflicto, ubicación física, o proceso
WHY (POR QUÉ)	Ocurre el problema, cuál es la ruta	5 o más respuestas del ¿Por qué ocurre el problema?
HOW (CÓMO)	Ocurre el problema	Secuencia de sucesos que forman el problema

Gráfico: 16: Espina de pescado

Fuente: Gobierno Federal Estados Unidos Mexicanos, 2008

SCAMPER

El método SCAMPER es una técnica creativa, que permite idear posibles soluciones o procesos de mejora para los diferentes problemas identificados, para ello se trabaja con varias preguntas directrices que abarcan las posibilidades de solución.

Para Bassat (2014, pág. 92) el método Scamper:

Es otra técnica creativa creado por Bob Eberle a mediados del siglo XX, que genera nuevas ideas a partir de siete acciones sobre una idea base: sustituir, combinar, adaptar, modificar, buscar otros usuarios, eliminar y reordenar. En inglés, Substitute, Combine, Adapt, Modify, Put to other uses, Eliminate and Rearrange. De ahí el nombre SCAMPER.

Para la realización de esta técnica en primer lugar se debe identificar claramente cuál es el problema que se requiere solucionar, o plantear oportunidades de mejora, de igual forma se aconseja formar equipos de trabajo para el aporte creativo y objetivo de ideas, se utiliza cada uno de los verbos como base para sugerir cambios, para esto es posible considerar algunas preguntas, por ejemplo en el verbo sustituir ¿Qué puedo sustituir? ¿Qué reglas pueden cambiarse? ¿Qué puede ser sustituido?, lo ideal es generar varias preguntas que animen a los colaboradores a idear posibles soluciones y abarcar todas la contingencias posibles y por último una vez generadas las ideas se debe hacer una revisión de los cambios sugeridos identificando cuáles se adaptan perfectamente a las necesidades de la empresa.

- **Métodos para establecer el nivel de servicio**

Para Lozano (Lozano, 2002, pp. 260, 261), los métodos para establecer un nivel de servicio óptimo son:

Método convencional: “El nivel de servicio lo marca el propio mercado y es conocido. Cada proveedor, basándose en el nivel de referencia fijado por el mercado,

decidirá la estrategia a emplear en actuación ante ese mercado: elevar el listón, buscar una diferenciación por precio, etc.”

Método del Lucro Cesante: “El nivel de servicio no es definido a priori. Puesto que el nivel de servicio lo marca el cliente, si no le costara nada, siempre se establecería el 100%. Pero conseguir un nivel de servicio tiene un coste”, el autor entre estos costes señala “que es la contraprestación para el proveedor del servicio de mantenimiento; cuando sube el nivel de servicio deseado, sube el coste.”

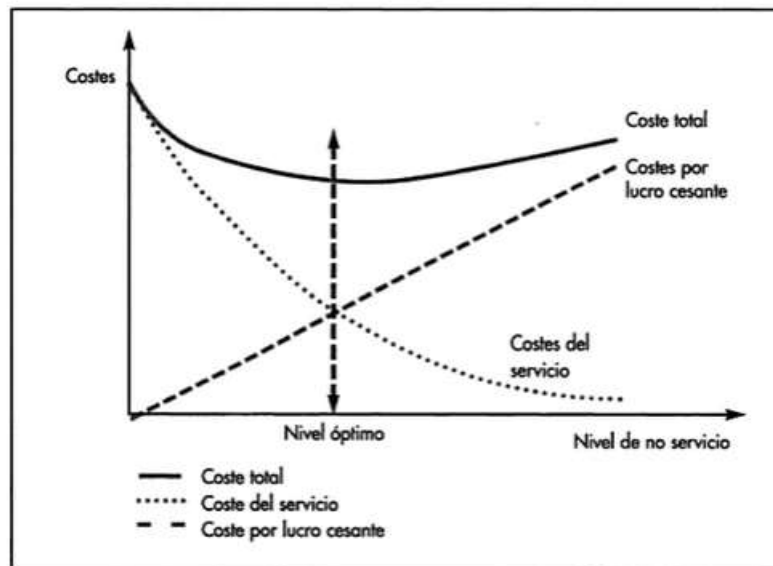


Gráfico: 17: Costos asociados a un servicio frente al nivel de servicio

Fuente: Cómo y dónde optimizar los costes logísticos: en el sistema integral de operaciones y en las diferentes áreas de actividad logística.

Elaborado por: Lozano, J (2002)

- **Criterios para establecer un buen nivel de servicio**

Un criterio importante a tomar es el mencionado por (Ministerio de Educación, 1998, pág. 192, 193):

Reconocer que la respuesta de los clientes se ve afectada por el nivel de servicio que se les ofrezca, tanto o más que el producto, el precio, los descuentos o la publicidad.

Reconocer que un buen servicio (disponibilidad de stocks, tratamiento de pedidos rápido y eficaz, servicio de entrega rápido y seguro, con los menos desperfectos posibles,

servicio post-venta a clientes y consumidores, etc. Influye poderosamente en los destinatarios finales de los productos; dado que si estos se encuentran satisfechos se fidelizan a la marca, provocando un aumento de las ventas y en consecuencia un aumento de la rentabilidad global de la empresa.

Reconocer que a pesar de que el establecimiento de un buen servicio al cliente aumenta los costes logísticos, compensa su implantación por varios motivos:

- Se reducen costes indirectos o de oportunidad,
- Se evitan clientes insatisfechos que comuniquen su descontento a otros diez o quince clientes potenciales
- Se reducen los costes de captación de nuevos clientes
- Se reducen los costes de publicidad y promoción.

Parafraseando a Ministerio de Educación, para que una empresa entre en el mercado, su nivel de servicio mínimo debe ser igual al de sus empresas competidoras, posteriormente para diferenciarse de las del resto del sector, deberá plantear estrategias de diferenciación.

2.5 Hipótesis

La cadena de abastecimiento incide significativamente en el nivel de servicio de la Constructora “GOBAR” de la Ciudad de Ambato.

2.6 Señalamiento de las Variables

2.6.1 Variable Independiente

Cadena de Abastecimiento

2.6.2 Variable Dependiente

Nivel de Servicio

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque de la Investigación

La presente investigación acoge el enfoque mixto, según lo expuesto por Hernández, Fernández, & Baptista en su libro Metodología de la Investigación (2003, págs. 22, 23), “Modelo mixto: constituye el mayor nivel de integración entre los enfoques cualitativo y cuantitativo, donde ambos se combinan durante todo el proceso de investigación.” Por lo que los autores exponen sus criterios sobre los métodos que lo componen:

- El enfoque cuantitativo se fundamenta en un esquema deductivo y lógico, busca formular preguntas de investigación e hipótesis para posteriormente probarlas, confía en la medición estandarizada y numérica, utiliza el análisis estadístico, es reduccionista y pretende generalizar los resultados de sus estudios mediante muestras representativas. Además de que parte de la concepción de que existen dos realidades: la del entorno del investigador y la constituida por las creencias de éste; por ende, fija como objetivo lograr que las creencias del investigador se acerquen a la realidad del ambiente.
- Los experimentos y las encuestas basadas en cuestionarios estructurados son ejemplos de investigación centrada en este enfoque.
- El enfoque cualitativo, por su parte, se basa en un esquema inductivo, es expansivo y por lo común no busca generar preguntas de investigación de antemano ni probar hipótesis preconcebidas, sino que éstas surgen durante el desarrollo del estudio. Es individual, no mide numéricamente los fenómenos estudiados ni tampoco tiene como finalidad generalizar los resultados de su investigación; no lleva a cabo análisis estadístico; su método de análisis es interpretativo, con textual y etnográfico. Asimismo, se preocupa por capturar experiencias en el lenguaje de los propios individuos y estudia ambientes naturales.

- Las entrevistas abiertas y la observación no estructurada son ejemplos asociados con el enfoque cualitativo.

Por lo tanto, de acuerdo al paradigma mixto elegido en la Fundamentación Filosófica, la realización de la investigación estará inmersa en la generación de cambios cualitativos y cuantitativos, procurará involucrarse con la Constructora GOBAR mediante varias herramientas de investigación: encuestas, entrevistas, cuestionarios, observación.

Tomando las palabras de Hernández, Fernández, & Baptista, la investigación estará enriquecida por contar con visiones complementarias, tomando en consideración las ventajas de cada una de ellas, considerando el pensamiento inductivo y deductivo.

En efecto tomando en consideración el método mixto, en el estudio se aplicará de la siguiente manera:

Con relación al método cuantitativo se realizará una encuesta, la cual será aplicada a la muestra de los clientes externos que adquirieron viviendas a la Constructora GOBAR, dicha indagación contará con preguntas cerradas, las cuales harán referencia a la opinión de los dueños de casa sobre la vivienda adquirida, además de su visión sobre los procesos y materiales que se manejan en la Constructora y el nivel recibido al realizar su adquisición, donde se consultará sobre tiempo de entrega y cumplimiento de especificaciones.

Respecto al método cualitativo, se lo aplicará para analizar los datos que se obtengan en la observación de los procesos que utiliza la empresa, para lo que se utilizará una matriz donde se detallen las actividades realizadas.

Posteriormente se realizará el análisis estadístico a la encuesta y se aplicará un análisis interpretativo a los resultados obtenidos.

Bajo este antecedente, la investigación consistirá en entender claramente el problema del estudio, para de esta manera encontrar alternativas de solución adecuadas para la cadena de abastecimiento, logrando un nivel de servicio alto en los clientes.

3.2 Modalidad Básica de la Investigación

Para la obtención de información secundaria, se utilizará las siguientes modalidades:

3.2.1 Investigación de Campo

De acuerdo con García (2006, pág. 35) la investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios)”.

Conforme a lo citado, se concurrirá a recabar la información del lugar mismo donde se producen los hechos, el investigador estará en contacto directo con la realidad del problema.

Una de las características generales de la investigación de campo es ser propositiva, según Pinal (2006, pág. 14) “Parten de un supuesto, elaboran un diagnóstico y terminan con una propuesta específica para mejorar o solucionar el problema planteado.”.

En consecuencia, para el estudio se optará por la utilización de encuestas organizadas previamente, en las cuales se responderá a preguntas realizadas en base a las variables de estudio, logrando obtener información valiosa para la comprobación de la hipótesis, y a la vez la enunciación de conclusiones y recomendaciones.

3.2.2 Investigación Bibliográfica – Documental

El trabajo de investigación tendrá información obtenida mediante libros, revistas, periódicos, conferencias, discos grabados, manuales, y similares, los cuales contribuirán con el análisis del tema planteado.

Según Muñoz (1998, pág. 9) la Investigación Documental, “Se centra exclusivamente en la recopilación de datos existentes en forma documental, ya sea de libros, textos o cualquier otro tipo de documentos; su único propósito es obtener antecedentes para profundizar en las teorías y aportaciones, ya emitidas sobre el tópico o tema”.

Por lo tanto las variables cadena de abastecimiento y nivel de servicio contarán para su desarrollo y comprensión con la revisión de varios medios escritos que permitan su entendimiento.

3.3 Nivel o Tipo de Investigación

3.3.1 Investigación Exploratoria

Dentro de este tipo de investigación se analizará el problema a través de la bibliografía existente, con el fin de conseguir una proximidad con la realidad que se investiga.

Según Mamakforoosh (2000, pág. 89), “Los estudios de tipo observacional pueden ser participativos. En éstos, el investigador tiene un papel importante, junto con otras unidades de estudio, o puede ser no participativo. Entre los segundos, el caso más común es la encuesta.”

3.3.2 Investigación Descriptiva

Este nivel de investigación busca puntualizar las características más importantes afines al problema de estudio.

Afín al criterio Bernal (2006, pág. 113), indica:

La investigación descriptiva se guía por las preguntas de investigación que se formula el investigador; cuando se

plantean hipótesis en los estudios descriptivos, éstas se formulan a nivel descriptivo y se prueban dichas hipótesis. La investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental.

3.3.3 Investigación Correlacional

Este tipo de investigación ayuda a implantar las relaciones existentes entre las variables dependiente e independiente. El objetivo fundamental es evaluar el nivel de relación que existe entre las variables.

Según Muñoz, Quintero, & Munévar (2001, pág. 118) “Establece relaciones entre variables o factores.; Determina la variación de unos factores en relación con otros. Determina el grado en el cual las variaciones en uno o desvarios factores son concomitantes con la variación.”

3.4 Población y Muestra

3.4.1 Población

De acuerdo a Vladimirovna (2005, pág. 261) “Se llama población al conjunto de todos los elementos de un tipo particular cuyo conocimiento es de interés”

Con base al criterio antes mencionado, los individuos que conforman la población en este estudio, contempla a los clientes externos – propietarios de las viviendas vendidas en el año 2015, el cual asciende a un total de 80 casas entregadas de la Constructora GOBAR, según la distribución que se detalla posteriormente, mismos que serán sometidos al cálculo de la muestra.

También se tomará en consideración a los Líderes de área de la Constructora GOBAR, quienes participan de manera directa en los procesos de la cadena de abastecimiento, entre ellos gerencia, inventarios, compras, producción, ventas; esto en virtud de que los Jefes

departamentales pueden proporcionar información precisa sobre los procedimientos que pone en práctica actualmente la organización.

Tabla 1: Distribución por calle, de las viviendas vendidas en el año 2015, de la Constructora GOBAR.

Nombre de calle del “Conjunto Habitacional Valle Hermoso III, IV y V”	Número de casas vendidas
CALLE A	10
CALLE B	14
CALLE C	10
CALLE D	12
CALLE E	12
CALLE F	22
TOTAL	80

Fuente: Constructora “GOBAR”

Elaborado por: Aguayo, L. (2015)

3.4.2. Cálculo de la muestra

“La muestra es cualquier subconjunto de la población” (Vladimirovna, 2005, pág. 261).

El cálculo de la muestra de los clientes, se determina posteriormente:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{Z^2 \cdot p \cdot q + (N - 1) \cdot e^2}$$

Dónde:

n = tamaño de la muestra

Z = Nivel de confiabilidad = 95% = 1,96

p= Probabilidad de ocurrencia = 0,5

q = Probabilidad de no ocurrencia = 0,5

N = Población = 80

E = error de muestreo = 0,05

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 80}{1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 + (80 - 1) \cdot 0,05^2}$$

$$n = \frac{(3,8416) \cdot 20}{(3,841) \cdot (0,25) + (79) \cdot 0,0025}$$

$$n = \frac{76,832}{0,9604 + 0,1975}$$

$$n = \frac{76,832}{1,1579}$$

$$n = 66$$

Conclusión:

Durante el proceso de recolección de información primaria, se trabajará con los 80 clientes externos, quienes adquirieron viviendas a la Constructora GOBAR en el año 2015; en razón de que la diferencia entre la muestra (66 viviendas) y la población (80 viviendas), es mínima.

3.5 Operacionalización de variables

Tabla 2: Variable independiente: La cadena de abastecimiento

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Items Básicos	Técnica	Instrumento
Cadena de abastecimiento Abarca los procesos de negocio, de talento humano, los organizacionales, de infraestructura física, de tecnologías y plataformas de información, permitiendo el flujo continuo de los procesos de servicio y/o manufactura en pro de la creación de bienes y/o servicios con el objetivo de satisfacer las necesidades del consumidor final, obteniendo un beneficio global. Es necesario resaltar que se debe tomar en cuenta de manera prioritaria la dirección empresarial y la estrategia corporativa de la organización, de manera en que no se vea afectada en su misión ni visión de la organización.	Gestión de la Cadena	Eficacia	En general, ¿Se debería mejorar los procesos de servicio y manufactura dentro de la Constructora "GOBAR"?	Encuesta aplicada a los clientes externos de la Constructora GOBAR	Cuestionario Estructurado (Anexo A)
		Calidad	Durante el último año, ¿Cuántas veces solicitó a la Constructora "GOBAR" mantenimiento y reparaciones para su vivienda?	Encuesta aplicada a los clientes externos de la Constructora GOBAR	Cuestionario Estructurado (Anexo A)
		Desempeño	¿Cómo califica el desempeño de la cadena de abastecimiento desde el primer contacto con la Constructora "GOBAR" hasta la recepción de su vivienda?	Encuesta aplicada a los clientes externos de la Constructora GOBAR	Cuestionario Estructurado (Anexo A)
		Tiempo de servicio	Cómo calificaría el tiempo que la empresa empleó para la colocación de puertas y ventanas en su vivienda?	Encuesta aplicada a los clientes externos de la Constructora GOBAR	Cuestionario Estructurado (Anexo A)
		Eficiencia	$\frac{\text{Tiempo tomado en las actividades de OPERACIÓN}}{\text{Tiempo total del proceso}} \times 100$	Observación aplicada a los eslabones que componen la cadena de abastecimiento de la Constructora GOBAR	Hojas de trabajo (Anexo B)
		Almacenamiento	$\frac{\text{N. instalaciones que cumplen con condición de almacenamiento aceptable}}{\text{N. Total de instalaciones visitadas}} \times 100$	Observación aplicada a los eslabones que componen la cadena de abastecimiento de la Constructora GOBAR	Hojas de trabajo (Anexo B)
		Abastecimiento	$\frac{\text{N. de pedidos surtidos a tiempo}}{\text{N. total de pedidos}} \times 100$	Observación aplicada a los eslabones que componen la cadena de abastecimiento de la Constructora GOBAR	Hojas de trabajo (Anexo B)

Elaborado por: Aguayo, L (2015)

Tabla 3: Variable dependiente: El Nivel de servicio

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Items Básicos	Técnica	Instrumento
<p>Nivel de servicio Es responsable de buscar un compromiso realista entre las necesidades y expectativas del cliente y los costes de los servicios asociados, de forma que estos sean asumibles tanto por el cliente como por la organización, para ello se analiza de manera exhaustiva al cliente y los procesos que maneja la organización para hacer llegar el bien o servicio al consumidor.</p>	Clientes	Quejas	Cuál ha sido el principal motivo que ha generado en usted quejas hacia la Constructora "GOBAR"?	Encuesta aplicada a los clientes externos de la Constructora GOBAR	Cuestionario Estructurado (Anexo A)
		Diseño	¿Cómo calificaría el diseño estructural y arquitectónico de las viviendas del Conjunto Habitacional Valle Hermoso III, IV, V?	Encuesta aplicada a los clientes externos de la Constructora GOBAR	Cuestionario Estructurado (Anexo A)
		Compromiso	¿Considera que el vendedor le comunicó claramente el precio de la vivienda?	Encuesta aplicada a los clientes externos de la Constructora GOBAR	Cuestionario Estructurado (Anexo A)
		Satisfacción del Cliente	Indique su grado de satisfacción con el Conjunto Habitacional "Valle Hermoso III, IV, V"	Encuesta aplicada a los clientes externos de la Constructora GOBAR	Cuestionario Estructurado (Anexo A)
		Grado de servicio	¿Cómo califica el nivel de servicio que ha recibido por parte de la Constructora "GOBAR"?	Encuesta aplicada a los clientes externos de la Constructora GOBAR	Cuestionario Estructurado (Anexo A)
		Precio	¿Considera que el valor cancelado por la casa del Conjunto Habitacional Valle Hermoso III, IV, V, guarda conformidad con el bien recibido?	Encuesta aplicada a los clientes externos de la Constructora GOBAR	Cuestionario Estructurado (Anexo A)
		Publicidad	¿Considera importante el nivel de servicio que le generó la constructora "GOBAR", para recomendar la compra de una de sus viviendas?	Encuesta aplicada a los clientes externos de la Constructora GOBAR	Cuestionario Estructurado (Anexo A)
		Mercado	¿Considera que la oferta de créditos hipotecarios, es la que le incentivó para adquirir su vivienda?	Encuesta aplicada a los clientes externos de la Constructora GOBAR	Cuestionario Estructurado (Anexo A)
		Cumplimiento	¿Existe diferencia en las características (tamaño, color, modelo) de los insumos o productos para acabados de su vivienda pactados en el contrato de compra - venta y los colocados finalmente en la misma?	Encuesta aplicada a los clientes externos de la Constructora GOBAR	Cuestionario Estructurado (Anexo A)
		Calidad de la entrega	$\frac{\text{Cantidad de viviendas que el cliente a recibido y no tiene objeción}}{\text{Total de viviendas entregadas}} \times 100$	Encuesta aplicada a los clientes externos de la Constructora GOBAR	Cuestionario Estructurado (Anexo A)

Elaborado por: Aguayo, L (2015)

3.6 Recolección de la Información

El plan abarca las estrategias que serán utilizadas para la recolección de la información, para la verificación de la hipótesis.

3.6.1 Plan para la recolección de la información

a) ¿Para qué? La recolección de datos permitirá cumplir con el objetivo general:

Analizar el impacto de la cadena de abastecimiento en el nivel de servicio de los clientes de la empresa Constructora GOBAR de la Ciudad de Ambato.

b) ¿De qué personas u objetos? Las personas investigadas serán los clientes externos que adquirieron viviendas en el “Conjunto Habitacional Valle Hermoso III, IV y V” de la Ciudad de Ambato y además los procesos que actualmente pone en práctica la Constructora.

c) ¿Sobre qué aspectos? La toma de datos se orienta a obtener información sobre la Cadena de abastecimiento y el nivel de servicio en los clientes de las viviendas del “Conjunto Habitacional Valle Hermoso III, IV y V” de la Ciudad de Ambato.

d) ¿Quién o quiénes? La preparación y obtención de la información será responsabilidad únicamente de la investigadora.

e) ¿A quiénes? Las personas que brindarán la información serán los clientes de las viviendas que forman parte de la población y además el Gerente y empleados de la Constructora.

f) ¿Cuándo? El trabajo de campo se lo realizará el primer semestre del año 2016.

g) ¿Dónde? La aplicación de los instrumentos se lo realizará en el Conjunto Habitacional Valle Hermoso III, IV y V, de la Ciudad de Ambato,

además en las oficinas administrativas de la Constructora ubicadas en la misma ciudad.

h) ¿Cuántas veces? La técnica se la aplicará por una sola vez.

i) ¿Cómo? Se utilizarán las técnicas de la encuesta y la observación, debido a que son métodos que permiten obtener información de calidad y se la puede aplicar a toda la población.

j) ¿Con qué? Los instrumentos que se aplicarán serán, para la técnica de la encuesta un cuestionario preestablecido, el mismo que estará conformado de preguntas cerradas, para su estructuración se tomará en cuenta la operacionalización de las variables, además para la técnica de la observación una hoja de trabajo en la cual se detallará las actividades y tiempos utilizados en cada uno de los procesos.

3.7. Procesamiento y análisis

3.7.1 Plan de procesamiento de la información

El presente procedimiento es muy importante puesto que el mismo permitirá la determinación de la hipótesis, conclusiones y recomendaciones.

a) Revisión crítica de la información recogida, este examen permitirá el saneamiento de la información, en el caso de existir contrariedad de datos, falta de pertinencia, contradicción, entre otros similares.

b) Repetición de la información, en el caso de existir errores por fallas de contestación en las respuestas y se las deba corregir.

c) Ejecución de la encuesta, La encuesta se realizará por medio de un cuestionario impreso y la observación mediante una hoja de trabajo.

d) Ejecución de la observación, Se llevará a cabo un proceso de análisis y recopilación de información cuantitativa, para una investigación

más profunda de la gestión de los procesos de la cadena de abastecimiento y nivel de servicio.

e) Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis, la cual encierra el manejo de datos y estudio estadístico de los mismos, mediante el uso de Microsoft Excel.

- **Representación Escrita:** Se realizará de manera detallada en Microsoft Word, donde se establecerá cuáles han sido los resultados obtenidos en la investigación de manera escrita.
- **Representación Tabular:** Será utilizada en el caso de datos numéricos que requieran un orden de filas y columnas.
- **Representación Gráfica:** Facilitará la visualización de los datos de manera entendible, semejante, sencilla; se la realizará mediante gráficas de Microsoft Excel que se adecuen a las necesidades de interpretación de las preguntas.

3.7.2 Plan de análisis e interpretación de resultados

a) Análisis de los resultados estadísticos, subrayando tendencias de acuerdo a la hipótesis y los objetivos.

b) Interpretación de los resultados, tendencias de acuerdo a la hipótesis y los objetivos.

c) Comprobación de hipótesis, Se aplicará el método estadístico Chi Cuadrado que concuerda con la metodología utilizada.

d) Establecimiento de conclusiones y recomendaciones, las mismas que se derivarán de los objetivos específicos cumplidos, y así mismo las recomendaciones se generarán de las conclusiones planteadas.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis e Interpretación de resultados

El presente estudio despliega los resultados y análisis correspondiente a las encuestas aplicadas a los clientes externos que adquirieron viviendas a la empresa Constructora “GOBAR”, en el Conjunto Habitacional “Valle Hermoso III, IV y V”.

Como se explicó en el Capítulo III, al realizar el cálculo de la muestra, generó como resultado sesenta y seis (66) compradores – jefes de hogar, a quienes se aplicaría la encuesta, sin embargo en virtud de existir una mínima diferencia con la población, la investigación se la realizó al total de adquirientes de casas en el año 2015, es decir a ochenta (80) clientes externos. Por otra parte, para la técnica de observación se verificó el ciclo de los procesos de la Constructora, desde el punto de partida gestión de inventarios, hasta la entrega del producto final al cliente.

El instrumento utilizado en la encuesta consta de catorce (14) preguntas cerradas, con la finalidad de permitir a los encuestados escoger la alternativa que describa con mayor precisión su criterio, esto sin requerir un mayor esfuerzo para contestarla y de esta manera contar con una mayor predisposición para brindar una respuesta clara, y verídica por requerir de menor tiempo para dar su opinión. Para la observación se utilizó una hoja de trabajo en la cual se determinan los tiempos y movimientos utilizados en cada uno de los procesos.

4.1.1 Análisis de la encuesta aplicada a los clientes externos del Conjunto Habitacional “Valle Hermoso III, IV y V”, de la Constructora “GOBAR”.

Pregunta 1. Seleccione cuál ha sido el principal motivo que ha generado en usted quejas hacia la Constructora "GOBAR" (Elija únicamente una opción)

Tabla 4: Motivos de quejas en clientes

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Calidad de materiales utilizados en la construcción	3	3,75%
Atención brindada en el momento de la comercialización	2	2,50%
Estructura de la vivienda	6	7,50%
Fecha de entrega	42	52,50%
Equipamiento de áreas verdes y asfaltado	27	33,75%
TOTAL	80	100,00%

Fuente: Investigación de campo - Encuesta
Elaborado por: Aguayo, L. (2015)

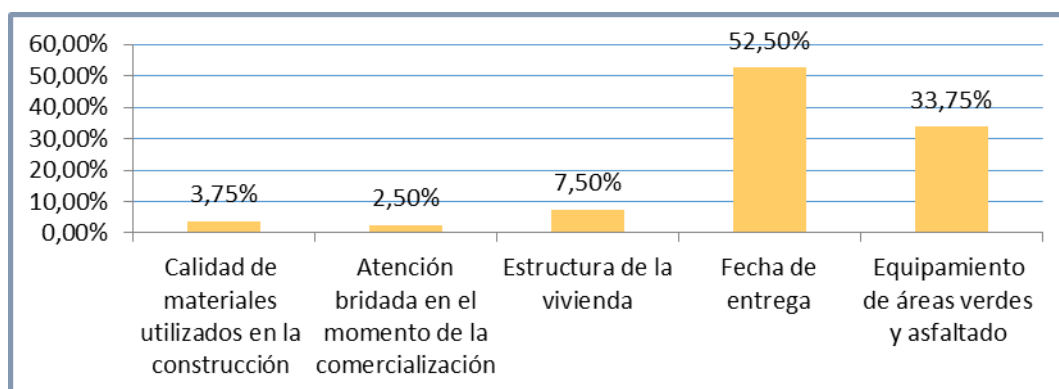


Gráfico: 18: Motivos de quejas en clientes
Fuente: Cuadro N. 4.1
Elaborado por: Aguayo, L. (2015)

Análisis e Interpretación:

Valorando las respuestas obtenidas de la encuesta aplicada a los clientes externos del Conjunto Habitacional “Valle Hermoso III, IV y V”, de la Constructora GOBAR de la Ciudad de Ambato en el año 2015, se establece que el 52,50% de ellos tubo inconvenientes con la fecha en la que se les entregó la vivienda, el 33.75% considera que se incumplió con

el equipamiento de áreas verdes y asfaltado del Conjunto Habitacional, el 7.5% de los adquirientes tiene quejas por la estructura de las viviendas, en cuarto lugar con el 3.75% consideran que les genera insatisfacción la calidad de los materiales utilizados, y el 2.5% tiene problemas con la atención brindada en el momento de la comercialización.

En base a los datos obtenidos se puede mencionar que en más de la mitad de los encuestados existe insatisfacción, principalmente en las fechas pactadas para la entrega de la vivienda, incumplimiento que contraviene los términos del contrato, generando falta de credibilidad en la empresa Constructora, por lo que se debe implantar procedimientos que permitan desempeñar a cabalidad los servicios ofrecidos: tiempo – calidad.

De la misma manera la despreocupación por el equipamiento de áreas verdes genera una alta inconformidad, dicho factor limita el perfil corporativo y presenta una imagen descuidada a los potenciales clientes que visitan la obra; con respecto al asfaltado de las calles del Conjunto Valle Hermoso, según criterios emitidos por los dueños de casa, al momento en que se les ofertó las viviendas se les comentó que el asfaltado de las calles internas se lo realizaría al culminar la entrega de todas las viviendas, sin embargo y especialmente para las familias que actualmente habitan en el Conjunto Habitacional, representa desconcierto, puesto que consideran no existe un compromiso social por parte de la empresa, a razón de que la tierra y piedras causan afectaciones a la salud, a más de que polvo y partículas de materiales de construcción ingresan a las viviendas en grandes cantidades y destruye los bienes y enseres de las familias, por tanto una vez conocidas estas opiniones se las debe analizar y establecer soluciones inmediatas que permitan disminuir las quejas, con la finalidad de mantener usuarios satisfechos con su adquisición y contribuyan con una buena publicidad para el desarrollo de la empresa.

Pregunta 2. En su opinión, ¿Cómo calificaría el diseño estructural y arquitectónico de las viviendas del Conjunto Habitacional Valle Hermoso III, IV, V?

Tabla 5: Valoración diseño de la vivienda

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	59	73,75%
Satisfactorio	21	26,25%
Regular	0	0,00%
Malo	0	0,00%
Pésimo	0	0,00%
TOTAL	80	100,00%

Fuente: Investigación de campo - Encuesta
Elaborado por: Aguayo, L. (2015)



Gráfico: 19: Valoración diseño de la vivienda
Fuente: Cuadro N.4.2
Elaborado por: Aguayo, L. (2015)

Análisis e Interpretación:

Con respecto a la valoración del diseño estructural y arquitectónico de la vivienda, se determina que del 100% de los encuestados el criterio se encuentra dividido únicamente en dos opiniones: el 73,75% lo considera excelente, mientras que el 26.25% lo califica como satisfactorio.

En base al párrafo anterior, se puede concluir que las familias consideran que la estructura de su vivienda es de calidad y que el diseño cuenta con una distribución agradable y confortable, factores determinantes para la adquisición de una vivienda.

Pregunta 3. ¿Considera que el vendedor le comunicó claramente el precio de la vivienda?

Tabla 6: Explicación del vendedor

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	71	88,75%
No	9	11,25%
TOTAL	80	100,00%

Fuente: Investigación de campo - Encuesta
Elaborado por: Aguayo, L. (2015)

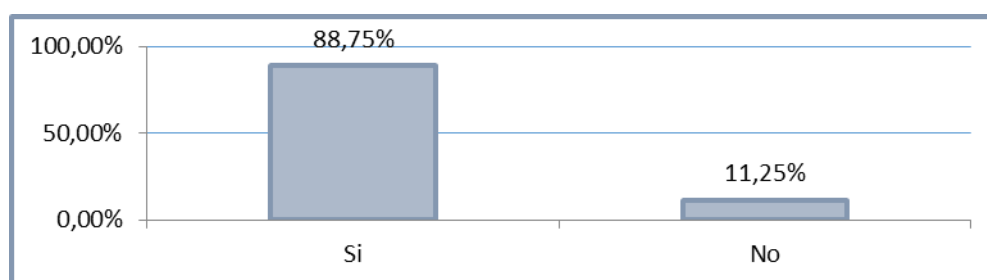


Gráfico: 20: Explicación del vendedor
Fuente: Cuadro N. 4.3
Elaborado por: Aguayo, L. (2015)

Análisis e Interpretación:

Se observa que un dominante 88,75% de clientes externos opinan que la explicación del vendedor con respecto al precio de la vivienda fue clara, mientras que el 11,25% de propietarios, consideran no se les manifestó de manera correcta dicha información.

En base a los datos obtenidos se puede concluir que la mayoría de los encuestados piensan que la información ofrecida por el departamento de ventas con respecto al precio de las viviendas fue entendible, sin embargo existe un porcentaje minoritario que ha mantenido dudas en este tema, por lo que es indispensable destinar el tiempo suficiente para el esclarecimiento de dudas que surgen en el momento de la explicación y satisfacer plenamente las inquietudes de los clientes, para que posteriormente las mismas no sean causa de inconvenientes.

Pregunta 4. ¿ De las características señaladas a continuación, indique su grado de satisfacción con el Conjunto Habitacional “Valle Hermoso III, IV, V”.?

Tabla 7: Grado de satisfacción

ÍTEMS	Muy Satisfecho	Satisfecho	Regularmente satisfecho	Poco satisfecho	Insatisfecho	Total
Localización	70%	28%	3%	0%	0%	100%
Servicios básicos	9%	68%	15%	6%	3%	100%
Percepción de la parroquia	73%	23%	4%	1%	0%	100%
Seguridad	56%	35%	9%	0%	0%	100%
Transporte	0%	0%	23%	54%	24%	100%

Fuente: Investigación de campo: Encuesta
Elaborado por: Aguayo, L. (2015)

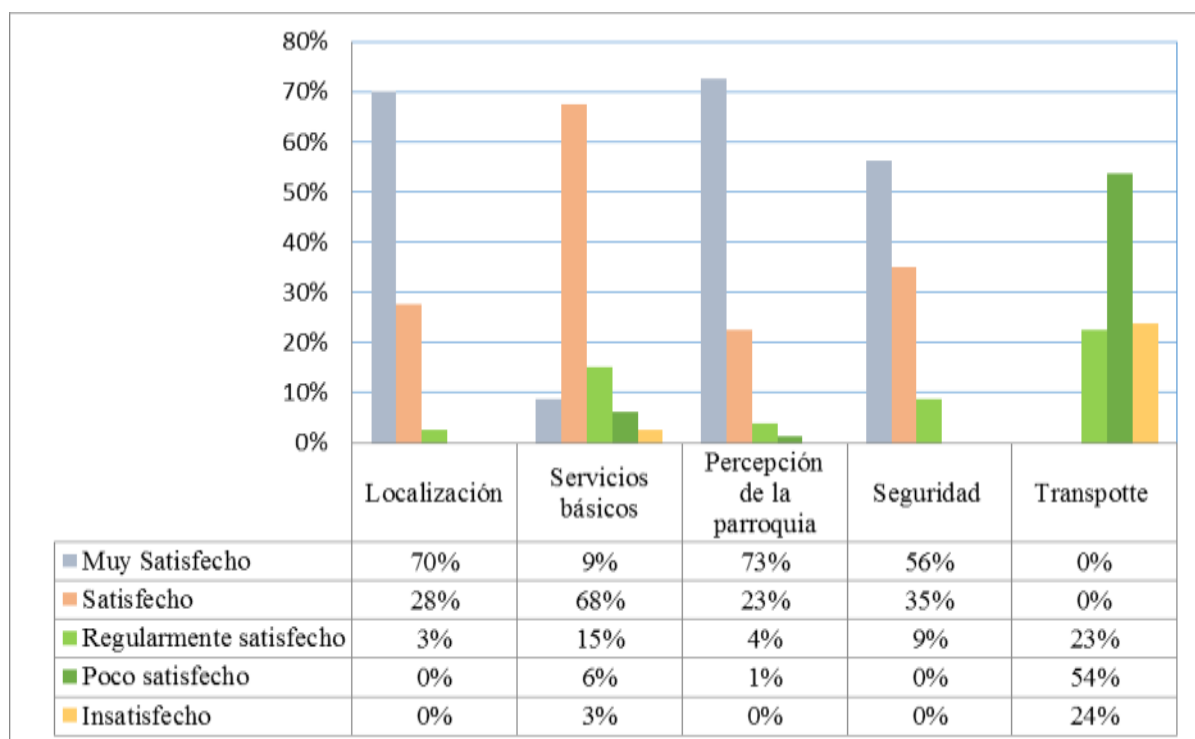


Gráfico: 21: Grado de satisfacción
Fuente: Cuadro N. 4.4
Elaborado por: Aguayo, L. (2015)

Análisis e Interpretación:

Del 100% de los encuestados se pudo observar que:

Con respecto a la localización del Conjunto Habitacional el 70,00% de los clientes se encuentran muy satisfechos, el 28% afirman estar satisfechos y el 3% regularmente satisfechos. Con relación a los servicios básicos el grado de complacencia es 9% muy satisfecho, 68% satisfecho, 15% regularmente satisfecho, el 6% poco satisfecho y el 3% insatisfecho. Por otra parte la percepción de la parroquia por parte de los compradores es en un 73% muy satisfecho, el 23% satisfecho, el 4% regularmente satisfecho, el 1% poco satisfecho. Hablando de la seguridad, esta se ve reflejada en un 56% como muy satisfecho, el 35% satisfecho, el 9% regularmente satisfecho. Además al preguntar por el transporte las opiniones reflejan el mayor grado de insatisfacción con el 24%, poco satisfecho el 54%, 23% lo consideran regularmente satisfactorio, y no existe encuestados que piensen que los satisface.

En base a los datos obtenidos es importante mencionar que la mayor insatisfacción de los clientes se refleja en el servicio de transporte para acceder al Conjunto Habitacional, siendo importante analizar las líneas de acceso de transporte público para buscar alianzas que permitan que los recorridos se los realice de manera continua incluyendo sábados y domingos. Con relación a la ubicación del conjunto y la Parroquia en la cual está construido el conjunto son puntos que generan una satisfacción muy alta a los propietarios de las viviendas. De la misma manera los servicios básicos generan satisfacción a los encuestados. Con respecto a la seguridad más de la mitad de familias se encuentra muy satisfecho por lo que brinda confianza para vivir en el sector.

Pregunta 5. En general, ¿Se debería mejorar los procesos de servicio y manufactura dentro de la Constructora “GOBAR”?

Tabla 8: Mejorar los procesos

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	57	71,25%
No	23	28,75%
TOTAL	80	100,00%

Fuente: Investigación de campo: Encuesta

Elaborado por: Aguayo, L. (2015)

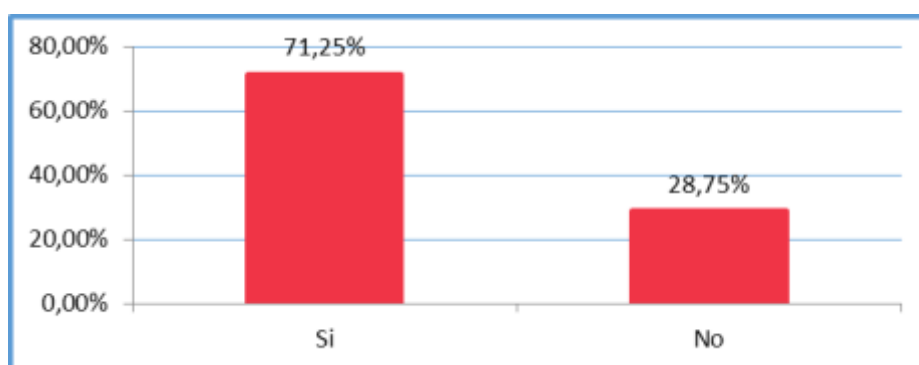


Gráfico: 22: Mejorar los procesos

Fuente: Cuadro N. 4.5

Elaborado por: Aguayo, L. (2015)

Análisis e Interpretación:

De la población de clientes externos se visualiza que un 71.25% de los encuestados piensan que se debería mejorar los procesos de servicio y manufactura, por otra parte el 28.75%, no lo considera.

Es importante mencionar que más de la mitad de propietarios tuvieron algún inconveniente con los procesos de servicio o manufactura, razón por la cual consideran que la empresa debería realizar un proceso de mejora en los procesos, de igual manera los métodos de mejora continua son los que le permitirán a la empresa crecer de manera constante.

Pregunta 6. ¿Se siente satisfecho con el nivel de servicio recibido en cada uno de los procesos de la Constructora “GOBAR”?

Tabla 9: Satisfacción del nivel de servicio

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	9	11,25%
Frecuentemente	8	10,00%
A veces	10	12,50%
Rara vez	27	33,75%
Nunca	26	32,50%
TOTAL	80	100,00%

Fuente: Investigación de campo: Encuesta

Elaborado por: Aguayo, L. (2015)

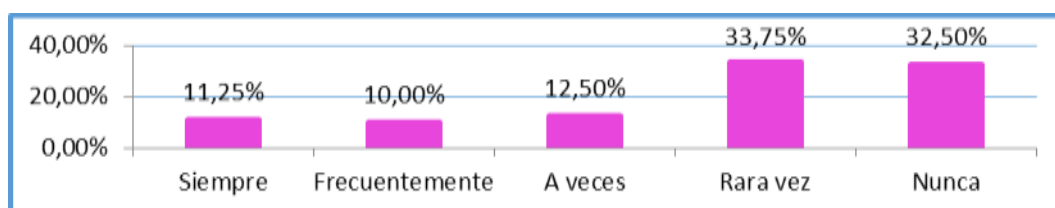


Gráfico: 23: Satisfacción del nivel de servicio

Fuente: Cuadro N. 4.6

Elaborado por: Aguayo, L. (2015)

Análisis e Interpretación:

El 11,25% de clientes consideran que siempre se sienten satisfechos con el nivel de servicio que les brinda la Constructora en cada uno de sus procesos, el 10% lo considera frecuentemente, el 12,50% indica que a veces se siente satisfecho con el nivel de servicio, mientras que el 33,75% indica rara vez y el 32,50% nunca sintió satisfacción.

En base a los datos obtenidos se concluye que aproximadamente un 66% los clientes recibieron un bajo nivel de servicio al adquirir su vivienda, resultado deficiente que evidencia inconformidad, por tal motivo es imprescindible identificar las restricciones que se están presentando y aplicar acciones correctivas.

Pregunta 7. Valore la intervención de la Constructora "GOBAR" en los siguientes puntos:

Tabla 10: Intervención de la Constructora

ÍTEMS	Ágil	Lento	Total
Promesa de compra - venta	77	3	80
Entrega de documentación para realizar el crédito	74	6	80
Firma de escrituras de compra-venta	75	5	80
ÍTEMS	Ágil	Lento	Total
Promesa de compra - venta	96%	4%	100%
Entrega de documentación para realizar el crédito	93%	8%	100%
Firma de escrituras de compra-venta	94%	6%	100%

Fuente: Investigación de campo: Encuesta

Elaborado por: Aguayo, L. (2015)

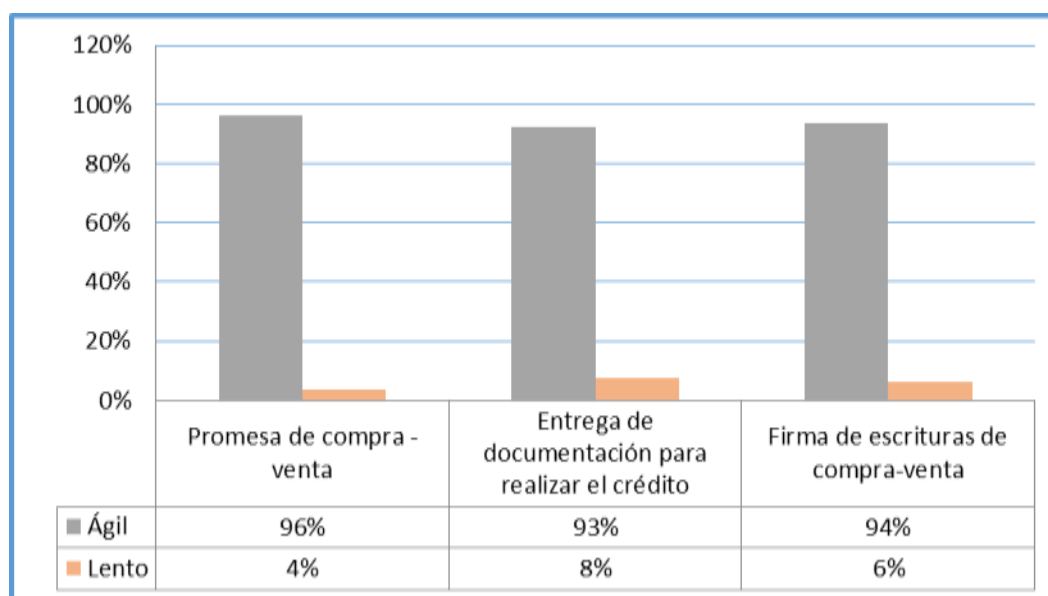


Gráfico: 24: Intervención de la Constructora

Fuente: Cuadro N. 4.7

Elaborado por: Aguayo, L. (2015)

Análisis e Interpretación:

Del 100% de los encuestados ochenta (80) dueños de viviendas, se tiene como resultado que el 96% de ellos encuentra que la intervención de la Constructora en la promesa de compra – venta es ágil, mientras que un 4% lo considera lento, con respecto a la entrega de documentación para realizar el crédito, el 93% considera que el servicio fue rápido, sin embargo únicamente el 8% de opiniones considera lo contrario, con relación a la firma de escrituras de compra – venta, de igual manera el 6 % de encuestados considera que la intervención fue lenta, mientras que un mayoritario 94% lo considera adecuado.

Según los datos obtenidos, los clientes del Conjunto Habitacional “Valle Hermoso III, IV y V”, en su gran mayoría encuentran que la intervención administrativa de la organización en los ámbitos: elaboración de promesa de compra – venta, entrega de documentación para el trámite financiero, y firma de escrituras como oportuna, puntos favorables que generan una reacción de tranquilidad al cliente y en este tema los mantienen satisfechos.

Es importante señalar que asociando el resultado de esta pregunta con la número 12, se verifica que el mercado al cual está ligado este proyecto habitacional se beneficia de un crédito hipotecario para poder realizar la compra, motivo por el cual las respuestas obtenidas en la encuesta, comprueban el interés de la compañía por mantener la documentación habilitante para los créditos completa y ordenada, de esta manera poder entregar dicho expediente en el tiempo óptimo que el cliente lo requiera.

Pregunta 8. Durante el último año, ¿Cuántas veces solicitó a la Constructora “GOBAR” mantenimiento y reparaciones para su vivienda?

Tabla 11: Solicitud de mantenimiento y reparaciones

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca llamé	0	0,00%
Una o dos veces	44	55,00%
Tres o cuatro veces	31	38,75%
Más de cuatro veces	5	6,25%
TOTAL	80	100,00%

Fuente: Investigación de campo: Encuesta
Elaborado por: Aguayo, L. (2015)

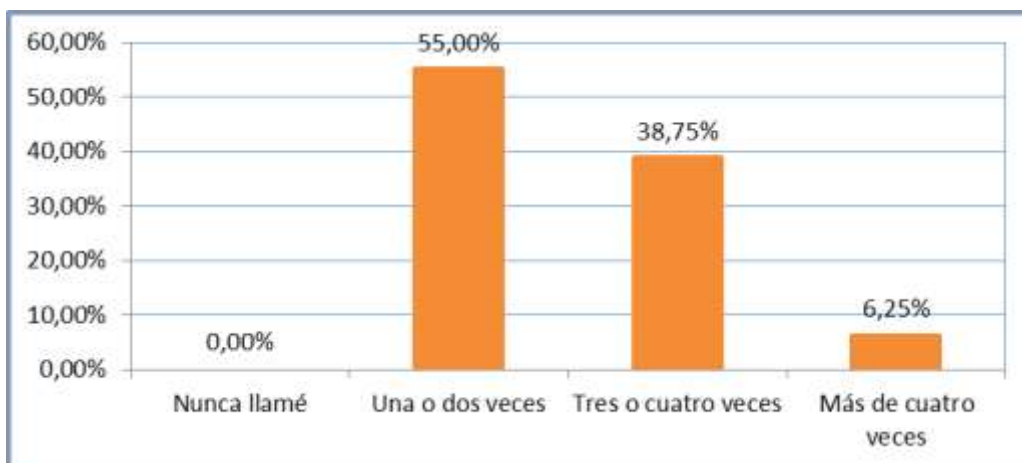


Gráfico: 25: Solicitud de mantenimiento y reparaciones

Fuente: Cuadro N. 4.8

Elaborado por: Aguayo, L. (2015)

Análisis e Interpretación:

La pregunta planteada en la encuesta pre estructurada relacionada a solicitud de mantenimiento y reparaciones ha generado los siguientes resultados:

Un 55% de familias, es decir más de la mitad de clientes solicitó una o dos veces el mantenimiento y reparación de su vivienda durante el último año, un notable 38,75% lo solicitó en tres o cuatro ocasiones, disminuye el porcentaje mostrando un 6,25% de encuestados que realizaron el requerimiento para reparación por más de cuatro ocasiones, es importante considerar que no se demuestra que existan clientes que nunca hayan solicitado este tipo de compensación.

En base a los datos obtenidos se considera que el porcentaje de requerimiento se lo da en alto grado principalmente al visualizar que 75 de 80 personas piden composturas en su casa de una a cuatro veces.

Al aplicar el índice calidad en la entrega se tiene:

$$\text{Calidad de la entrega} = \frac{\text{Cantidad de viviendas que el cliente ha recibido y no tiene objeción}}{\text{Total de viviendas entregadas}} \times 100$$

$$\frac{0}{80} \times 100$$

0%

Este porcentaje demuestra que la empresa no realiza la entrega de viviendas con calidad total.

Por lo que se debe implantar políticas que permitan establecer control de calidad y de esta manera no entregar productos que requieran reparaciones posteriores.

A más de lo mencionado, a juicio de los indagados en el momento en que se realizaba la encuesta, comentaron que considerando que la empresa

aún se encuentra construyendo viviendas en las demás calles del Conjunto Habitacional, “aprovechan” esta situación para solicitar el apoyo de los albañiles para realizar modificaciones o mejoras a sus viviendas, cambios que cabe recalcar no corresponden al producto final ofrecido.

Dadas estas condiciones se debe implantar políticas que permita regular estos hábitos por parte de las familias dueñas de casa.

Hay que considerar que este tipo de prácticas a primera vista es una ayuda que brinda la Constructora a sus compradores, sin embargo pasado algún tiempo los compradores podrían estimar este modo de proceder como una reparación.

Todo este tipo de decisiones están confundiendo el nivel de servicio que presta la organización.

Pregunta 9: ¿Considera importante mejorar la cadena de abastecimiento de la Constructora "GOBAR"?

Tabla 12: Mejorar la cadena de abastecimiento

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	38	47,50%
Frecuentemente	20	25,00%
A veces	7	8,75%
Rara vez	8	10,00%
Nunca	7	8,75%
TOTAL	80	100,00%

Fuente: Investigación de campo: Encuesta
Elaborado por: Aguayo, L. (2015)

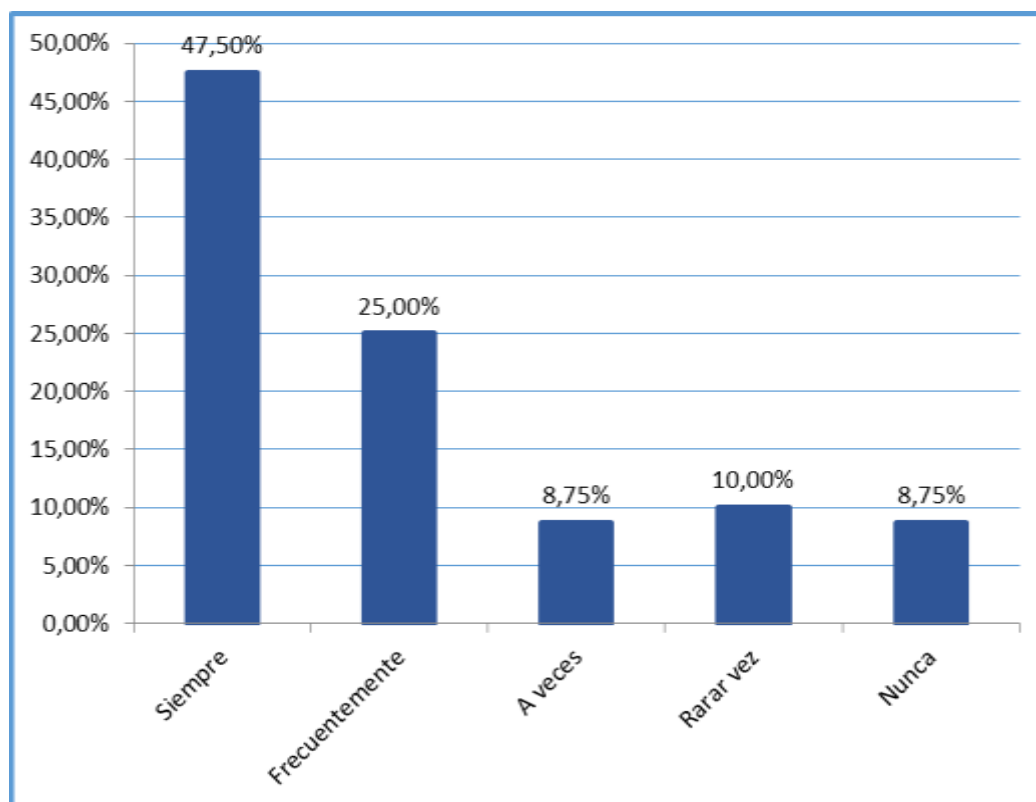


Gráfico: 26: Mejorar la cadena de abastecimiento

Fuente: Cuadro N. 4.9

Elaborado por: Aguayo, L. (2015)

Análisis e Interpretación:

Razonando la pregunta ¿Considera importante mejorar la cadena de abastecimiento de la Constructora "GOBAR"? se obtiene los siguientes resultados:

Del total de los encuestados con un porcentaje mayoritario que representa al 47,50%, afirman que siempre o persistentemente consideran importante mejorar la cadena de abastecimiento de la Constructora GOBAR, esta opinión comprende la corrección de las deficiencias en los procesos, lineamientos claros en procedimientos, definición organizada de eslabones, planteamiento de estrategias apropiadas para evitar desperdicios, políticas para disminuir estancamiento o cuellos de botella e impedir restricciones entre departamentos, en segundo lugar el 25% de propietarios de las viviendas consideran de manera frecuente que sería prioritario el mejoramiento la cadena de suministro, el 8,75% indica que a veces lo considera, el 10% rara vez cree necesario realizar este tipo de optimización y tan solo el 8,75% nunca lo ha considerado trascendental.

Según los datos obtenidos son de alta importancia tomar atención la opinión de los clientes, pues el desalineamiento de la cadena genera descontento en los propietarios lo cual causa fortalecimiento en la competencia y la Constructora disminuye su espacio de mercado ganado.

Pregunta 10: ¿Considera que el valor cancelado por la casa del Conjunto Habitacional Valle Hermoso III, IV, V, guarda conformidad con el bien recibido?

Tabla 13: Relación valor cancelado – bien recibido

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	74	92,50%
No	6	7,50%
TOTAL	80	100,00%

Fuente: Investigación de campo: Encuesta

Elaborado por: Aguayo, L. (2015)

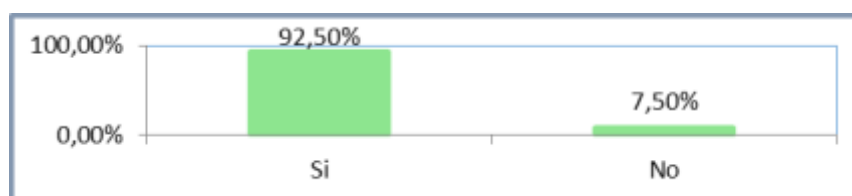


Gráfico: 27: Relación valor cancelado – bien recibido

Fuente: Cuadro N. 4.10

Elaborado por: Aguayo, L. (2015)

Análisis e Interpretación:

Del total de los encuestados el 92,50% afirma que el valor cancelado por la vivienda del Conjunto Habitacional III, IV y V, guarda conformidad con el bien recibido, mientras que el 7,50% considera lo contrario.

De lo anterior se desprende que las viviendas mantienen un precio adecuado en el sector constructor, esta ha criterio general de la población que revela que el valor cancelado guarda relación con el bien recibido, además de las versiones citadas en el momento de la encuesta por los consumidores, la materia prima- ladrillo utilizado en la construcción y el tamaño de vivienda permiten que estas casas sean de las opciones más atractivas y económicas del mercado.

Pregunta 11: Considera importante el nivel de servicio que le generó la constructora "GOBAR", para recomendar la compra de una de sus viviendas?

Tabla 14: Importancia del servicio de la constructora

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	78	97,50%
No	2	2,50%
TOTAL	80	100,00%

Fuente: Investigación de campo: Encuesta

Elaborado por: Aguayo, L. (2015)

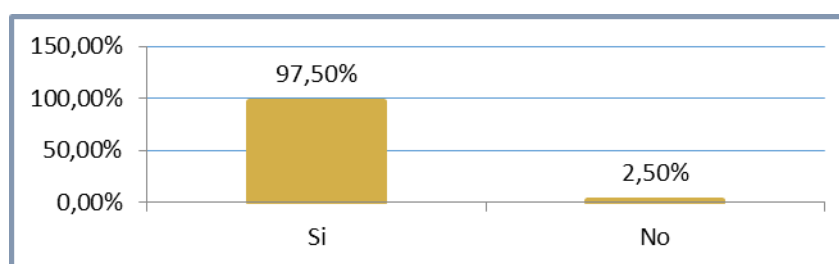


Gráfico: 28: Importancia del servicio de la constructora

Fuente: Cuadro N. 4.11

Elaborado por: Aguayo, L. (2015)

Análisis e Interpretación:

Del 100% de los encuestados el 97,50%, si considera importante el nivel de servicio que le generó la Constructora para recomendar la adquisición de una vivienda, mientras que tan solo el 2,5% no lo considera significativo.

Según los datos obtenidos es de alta importancia cumplir con los requerimientos del cliente y en el tiempo establecido, por lo cual se debe brindar la información correcta sobre los atributos del bien, de igual manera analizar los procesos utilizados para así eliminar cuellos de botella que puedan causar un bajo nivel de servicio. Con estas pautas importantes se ganará clientes satisfechos que recomienden la compra de viviendas en el Conjunto Habitacional.

Pregunta 12: ¿Considera que la oferta de créditos hipotecarios, es la que le incentivó para adquirir su vivienda?

Tabla 15: Créditos hipotecarios

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	76	95,00%
No	4	5,00%
TOTAL	80	100,00%

Fuente: Investigación de campo: Encuesta
Elaborado por: Aguayo, L. (2015)

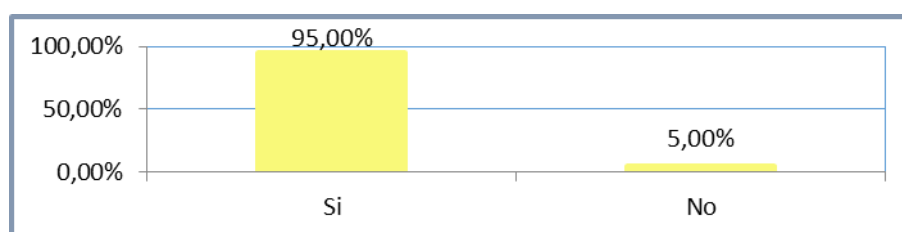


Gráfico: 29: Créditos hipotecarios
Fuente: Cuadro N. 4.12
Elaborado por: Aguayo, L. (2015)

Análisis e Interpretación:

El 95% de encuestados aseveran que la oferta de créditos hipotecarios incentivó la adquisición de su vivienda y tan solo el 5% no lo cree.

De acuerdo a los datos obtenidos, el mercado objetivo de la empresa está dirigido a familias que hacen del crédito hipotecario su método idóneo para la adquisición de su casa propia, lo cual se refleja en el incremento de ventas al existir factibilidad de créditos hipotecarios ofertantes en el mercado financiero, es importante para la toma de decisiones gerenciales, las alianzas estratégicas con entidades cooperativas y además conocer claramente la capacidad de producción de la Compañía para poder abastecer la demanda con un nivel de servicio alto.

Pregunta 13: Cómo calificaría el tiempo que la empresa empleó para la colocación de puertas y ventanas en su vivienda?

Tabla 16: Tiempo de servicios subcontratados

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Adecuado – rápido	3	3,75%
Inadecuado - lento	77	96,25%
TOTAL	80	100,00%

Fuente: Investigación de campo: Encuesta

Elaborado por: Aguayo, L. (2015)

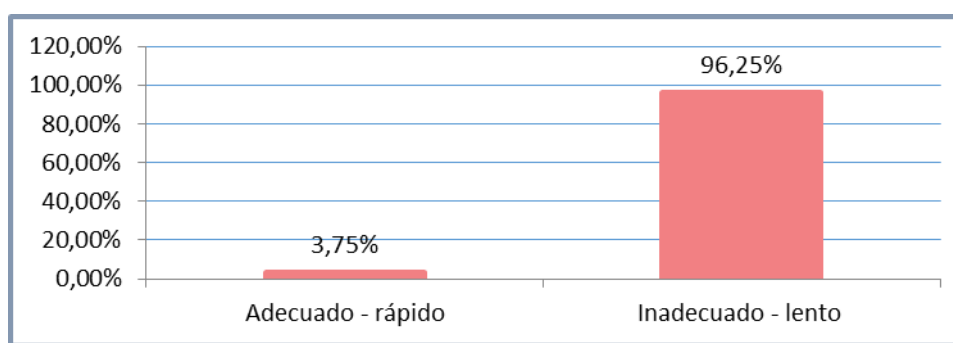


Gráfico: 30: Tiempo de servicios subcontratados

Fuente: Cuadro N. 4.13

Elaborado por: Aguayo, L. (2015)

Análisis e Interpretación:

Con relación al tiempo que la empresa utiliza para la colocación de puertas y ventanas, el 96.25% de encuestados lo considera inadecuado, mientras que únicamente el 3.75% cree que el tiempo empleado fue apropiado.

Al contrastar la opinión que tienen los propietarios de las viviendas con respecto a la colocación de estos bienes, se evidencia una alta contrariedad por la lentitud en la que estos son colocados, es substancial controlar el tiempo establecido para este proceso y el que realmente se está empleando para disminuir este índice negativo.

Pregunta 14: ¿Existe diferencia en las características (tamaño, color, modelo) de los insumos o productos para acabados de su vivienda pactados en el contrato de compra – venta, y los colocados finalmente en la misma?

Tabla 17: Cumplimiento de especificaciones

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	49	61,25%
No	31	38,75%
TOTAL	80	100,00%

Fuente: Investigación de campo: Encuesta
Elaborado por: Aguayo, L. (2015)

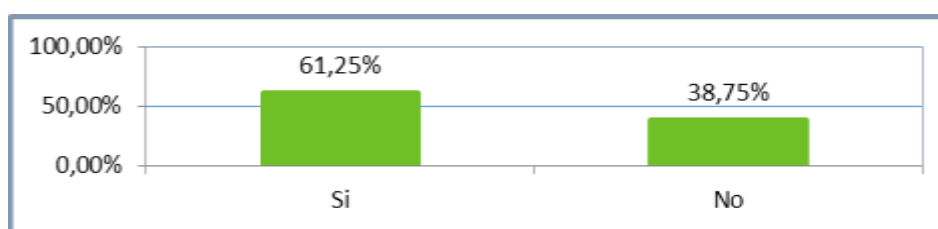


Gráfico: 31: Cumplimiento de especificaciones
Fuente: Cuadro N. 4.14
Elaborado por: Aguayo, L. (2015)

Análisis e Interpretación:

En relación al total de los individuos investigados, un 61.25% de ellos indica existió cumplimiento de especificaciones de los insumos estipulados en el contrato de compra – venta y los colocados en la vivienda, mientras que un 38.75% menciona no haber tenido este inconveniente.

El compromiso adquirido al firmar un contrato de compra-venta es un vínculo fundamental entre cliente–constructora, pese a que en este instrumento no se detalle de manera específica los insumos a utilizar, la oferta realizada hay que respetarla, ya que estos incumplimientos causan desavenencias que afectan el nivel de servicio, es primordial la comunicación entre departamentos para ofrecer lo que realmente se puede cumplir.

4.1.2 Análisis de la observación aplicada a los procesos de la Constructora "GOBAR"

Con la finalidad de complementar la información obtenida mediante las encuestas realizadas a los clientes externos, se ha observado los tiempos y movimientos utilizados en cada uno de los eslabones que forman parte de la cadena de abastecimiento, que actualmente pone en práctica la Empresa Constructora.

Para el análisis mencionado se ha utilizado como herramienta una Hoja de trabajo para tiempos y movimientos, la cual se muestra en el Anexo B, la misma permite detallar las tareas que se ponen en práctica, y prestar atención a la trazabilidad de estas entre funciones de operación, traslado, demora y verificación.

Con el resultado obtenido se pretende identificar las acciones que comprenden desperdicio de tiempo o de recursos, y demandan una decisión de mejora.

Conjuntamente en base a los datos obtenidos se calculará el índice de eficiencia de cada proceso, localizando de esta manera los procedimientos que causan un bajo nivel de servicio por el desempeño ineficaz que generan, mismo que no permite potencializar actividades que conciben calidad total en las viviendas.





Al mismo tiempo se visitó las instalaciones destinadas para bodegaje de material y, mediante la aplicación del índice de almacenamiento se determinará si cumplen con condiciones aceptables de acopio, así también con relación al abastecimiento se determinará la efectividad con la cual los proveedores entregan los pedidos, y finalmente se comprobará el cumplimiento de tiempos de entrega con base a los períodos de tiempo utilizados.

A continuación se muestra de manera secuencial los procesos registrados:

Gestión de Inventarios: Proceso inscrito como primer eslabón dentro de la cadena de suministros que maneja la Constructora GOBAR, este proceso es primordial, puesto que para iniciar con una orden de trabajo se debe contar con la entrega de materia prima por parte de los proveedores.

Tabla 18: Gestión de Inventarios

GESTIÓN DE INVENTARIOS					
N. DE ACTIVIDAD	ACTIVIDADES	TIEMPO EN HORAS	N. DIAS CONSIDERANDO 8 HORAS LABORABLES	TRABAJO	DESPERDICIO
1	Recibir Orden de Trabajo Física	1	0,125	0,125	
2	Verificar Existencias	24	3	1	2
3	Elaborar Requerimiento de Material	8	1	1	
4	Trasladar la orden de compra a las oficinas administrativas Unidad de Adquisiciones	8	1		1
5	Entrega de Materiales	1	0,125	0,125	
6	Registro de egresos kardex manuales	4	0,5		0,5
7	Registro de egresos en el sistema	1	0,125	0,125	
	TOTAL	47	5,875	2,375	3,5

N. DE ACTIVIDAD	ACTIVIDADES	SÍMBOLO DE FLUJO			
					
		OPERACIÓN	TRASLADO	DEMORA	VERIFICACIÓN
1	Recibir Orden de Trabajo Física				
2	Verificar Existencias				
3	Elaborar Requerimiento de Material				
4	Trasladar la orden de compra a las oficinas administrativas Unidad de Adquisiciones				
5	Entrega de Materiales				
6	Registro de egresos kardex manuales				
7	Registro de egresos en el sistema				

Fuente: Investigación de campo: Observación
Elaborado por: Aguayo, L. (2015)

Análisis e Interpretación:

En el proceso Gestión de inventarios del examen realizado se pudo observar que este le toma a la empresa 5,875 días, de los cuales como desperdicio existe 3,5 días.

Tales resultados corresponden a la actividad determinada como: verificación de existencias de manera física por orden de trabajo recibida, esta acción se la da en razón de que no se tiene al día el registro de la materia prima en el programa de inventarios, problema generado por la elaboración de tarjetas kardex de manera manual y posteriormente el registro de estas en el sistema, dificultad que se transforma en un reproceso, dicha situación causada por la desconfianza de la Constructora en las tecnologías de la información y, el desconocimiento para implantar controles efectivos; otro punto deficiente es el tiempo perdido en la entrega de las órdenes de compra, las mismas se las transporta a las oficinas administrativas al final del día para procesarlas.

Adicionalmente se calcula la eficiencia del proceso:

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Tiempo tomado en actividades de trabajo u operación}}{\text{Tiempo total del proceso}} \times 100$$

$$\frac{2,375}{5,875} \times 100$$

40,43%

En conclusión el 59,57% más de la mitad del tiempo utilizado en este proceso corresponde a tiempo considerado desperdicio, por lo cual se debe establecer un procedimiento apropiado que permita integrar las operaciones repetitivas e innecesarias.

Almacenamiento: Ocupando el segundo lugar se encuentra el bodegaje del material.

Tabla 19: Almacenamiento

ALMACENAMIENTO					
N. DE ACTIVIDAD	ACTIVIDADES	TIEMPO EN HORAS	N. DIAS CONSIDERANDO 8 HORAS LABORABLES	TRABAJO	DESPERDICIO
1	Recepción de Materiales	1	0,125	0,125	
2	Almacenamiento	4	0,5	0,25	0,25
3	Confirmar con la U. de Adquisiciones la devolución o aceptación de productos que no cumplen los requisitos estipulados	24	3		3
4	Elaborar acta de devolución de materiales	1	0,125		0,125
5	Devolución de materiales	1	0,125		0,125
6	Ingreso de bienes facturados al sistema	2	0,25	0,25	
7	Remitir proceso para el pago a oficinas administrativas	8	1	1	
	TOTAL	41	5,125	1,625	3,5

N. DE ACTIVIDAD	ÁREA RESPONSABLE	SÍMBOLO DE FLUJO			
		OPERACIÓN	TRASLADO	DEMORA	VERIFICACIÓN
1	Recepción de Materiales				
2	Almacenamiento				
3	Confirmar con la U. de Adquisiciones la devolución o aceptación de productos que no cumplen los requisitos estipulados				
4	Elaborar acta de devolución de materiales				
5	Devolución de materiales				
6	Ingreso de bienes facturados al sistema				
7	Remitir proceso para el pago				

Fuente: Investigación de campo (observación)

Elaborado por: Aguayo, L. (2015)

Análisis e Interpretación:

En el proceso de almacenamiento se utiliza 5,125 días, de estos se dispone 1,625 días para trabajo y 3,5 días están distribuidos como tiempo muerto.

El almacenamiento al no contar con políticas establecidas, se lo realiza a criterio del personal, por lo que existe demora en ubicar el lugar propicio para cada producto, también se da porque existe material que se puede romper en el piso, es el caso de inodoros y lavamanos, por lo que cada

vez que llega material se debe mantener precaución y existe lentitud en acomodar los nuevos productos.

Además no poseen lineamientos para la recepción de materiales por lo tanto existen ocasiones en las cuales el proveedor no cuenta con la materia prima solicitada, sin embargo remite un producto de condiciones similares y en la obra donde se encuentra la bodega de insumos, dicho material es recibido y almacenado, posteriormente el guarda-almacén realiza la consulta sobre el inconveniente a la Unidad de Adquisiciones, la cual confirma la aceptación o retorno de los bienes, así se genera la actividades y tiempos innecesarios como son: elaborar acta de devolución y entrega de bienes no requeridos.

Por lo indicado es importante considerar los resultados de los índices de eficiencia del proceso y de las condiciones de almacenamiento:

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Tiempo tomado en actividades de trabajo u operación}}{\text{Tiempo total del proceso}} \times 100$$

$$\frac{1,625}{5,125} \times 100$$

31,71%

$$\text{Almacenamiento} = \frac{\text{N. instalaciones que cumplen con almacenamiento aceptable}}{\text{N. Total de instalaciones visitadas}} \times 100$$

$$\frac{1}{2} \times 100$$





50%

En conclusión existe un bajo índice de eficiencia del 31,71% causado por actividades innecesarias, además se evidencia la imperante necesidad de establecer condiciones apropiadas para el almacenamiento, puesto que a más de generar desperdicio de tiempo los materiales se destruyen lo que crea pérdida de recursos económicos.

Construcción: Como parte del encadenamiento se desarrolla la etapa de preparación del área y cimentación, la cual está establecida en un terreno de 84 M2 y cuenta con 94 M2 de edificación.

Tabla 20: Construcción

CONSTRUCCIÓN						
N. DE ACTIVIDAD	ACTIVIDADES	TIEMPO EN HORAS	N. DIAS CONSIDERANDO 8 HORAS LABORABLES	N. DIAS CONSIDERAND O 24 HORAS	TRABAJO	DESPERDICIO
1	Lotizar (Limitar el área)	1	0,125		0,125	
2	Preparar el terreno (nivelación del terreno)	2	0,25		0,25	
3	Obras externas (veredas, bordillos)	4	0,5		0,5	
4	Control del proceso preliminar	1	0,125		0,125	
5	Excavación	8	1		1	
6	Control de la Excavación	1	0,125		0,125	
7	Cimentación	6	0,75		0,75	
8	Control de la Cimentación	1	0,125		0,125	
9	Fundición de columnas y vigas	32	4		4	
10	Secado de columnas y vigas	240		10	10	
11	Control de columnas y vigas (medida de estribo)	1	0,125		0,125	
12	Estructura Cubierta - Losa	20	2,5		2,5	
13	Fundición de la losa y gradas	20	2,5		2,5	
14	Secado de la losa	810		33,75	33,75	
15	Control de la estructura	1	0,125		0,125	
16	Mampostería estructural - Paredes	82	10,25		10,25	
17	Control de mampostería	4	0,5		0,5	
18	Perforaciones para Instalaciones (Hidrosanitarias)	24	3		3	
19	Control Perforaciones para Instalaciones (Hidrosanitarias, eléctricas, Gas)	1	0,125		0,125	
20	Colocación de las tuberías de agua	32	4		4	
21	Control de funcionamiento de tuberías de agua	1	0,125		0,125	
22	Perforaciones para Instalaciones eléctricas y Gas	24	3		3	
23	Control Perforaciones para Instalaciones (Hidrosanitarias, eléctricas, Gas)	1	0,125		0,125	
24	Colocación de las tuberías electricas	8	1		1	
25	Control del proceso	1	0,125		0,125	
26	Enlucido	171	21,375		21,375	
27	Control de enlucido	1	0,125		0,125	
28	Control de obra Gris	1	0,125		0,125	
	TOTAL	1499	56,125	43,75	99,875	0

N. DE ACTIVIDAD	ÁREA RESPONSABLE	SÍMBOLO DE FLUJO			
					
		OPERACIÓN	TRASLADO	DEMORA	VERIFICACIÓN
1	Lotizar (Limitar el área)				
2	Preparar el terreno (nivelación del terreno)				
3	Obras externas (veredas, bordillos)				
4	Control del proceso preliminar				
5	Excavación				
6	Control de la Excavación				
7	Cimentación				
8	Control de la Cimentación				
9	Fundición de columnas y vigas				
10	Secado de columnas y vigas				
11	Control de columnas y vigas (medida de estribo)				
12	Estructura Cubierta - Losa				
13	Fundición de la losa y gradas				
14	Secado de la losa				
15	Control de la estructura				
16	Mampostería estructural - Paredes				
17	Control de mampostería				
18	Perforaciones para Instalaciones (Hidrosanitarias)				
19	Control Perforaciones para Instalaciones (Hidrosanitarias, eléctricas, Gas)				
20	Colocación de las tuberías de agua				
21	Control de funcionamiento de tuberías de agua				
22	Perforaciones para Instalaciones eléctricas y Gas				
23	Control Perforaciones para Instalaciones (Hidrosanitarias, eléctricas, Gas)				
24	Colocación de las tuberías eléctricas				
25	Control del proceso				
26	Enlucido				
27	Control de enlucido				
28	Control de obra Gris				

Fuente: Investigación de campo: Observación
Elaborado por: Aguayo, L. (2015)

Análisis e Interpretación:

De la observación realizada en el proceso de Construcción, la empresa utiliza 99,875 días es decir aproximadamente 3 meses, los tiempos son utilizados de manera óptima, pues no reflejan tiempo desaprovechado en las actividades desarrolladas.

Como se evidencia en el procedimiento descrito, al ser la Constructora "GOBAR" una empresa que ha construido cerca de 300 casas en diferentes conjuntos habitacionales: "Valle Hermoso I", "Valle Hermoso II", "Valle Hermoso III, IV y V" manteniendo un diseño similar, ha sabido aprovechar este conocimiento y generar el producto Obra Gris de manera eficiente.

Como añadidura a lo destacado se evalúa la eficiencia del proceso:

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Tiempo tomado en actividades de trabajo u operación}}{\text{Tiempo total del proceso}} \times 100$$

$$\frac{99,875}{99,875} \times 100$$

100%

El índice refleja eficiencia en el proceso, por lo que se debe mantener las estrategias utilizadas en la trazabilidad de las actividades, este porcentaje a la vez demuestra que el personal que trabaja en el proceso de construcción es eficiente, cuenta con la capacitación y experiencia necesaria para generar la producción requerida por la compañía.

Así también la eficiencia demostrada muestra que el líder de este proceso sabe comunicar las estrategias y metas al personal a su cargo, ha identificado problemas y oportunidades entendiendo los procesos e implantando medidas correctivas oportunas, que permitan obtener resultados alentadores.





Comercialización: Este proceso abarca parte del mercadeo, presentación del Conjunto Habitacional, e inicia una vez que la estructura de la vivienda se encuentra lista.

Inicia al mostrar la casa modelo al potencial cliente, realizar un seguimiento, posteriormente en el caso de que exista decisión de compra se firma una promesa de compra-venta y, finalmente se remite la orden de trabajo con el tipo de acabados que haya escogido el interesado.

Es importante mencionar que para las ventas, la compañía trabaja con un departamento propio de la Constructora y por otra parte con una empresa inmobiliaria.

Tabla 21: Comercialización

COMERCIALIZACIÓN					
N. DE ACTIVIDAD	ACTIVIDADES	TIEMPO EN HORAS	N. DIAS CONSIDERANDO 8 HORAS LABORABLES	TRABAJO	DESPERDICIO
1	Mostrar casa modelo	1	0,125	0,125	
2	Elaborar cotización (especificaciones y rubros extra)	1	0,125	0,125	
3	Seguimiento del cliente	1	0,125	0,125	
4	Si el cliente ha decidido no adquirir la vivienda se revisa las copias de las cotizaciones físicas y se analizan nuevas alternativas para ofrecer al cliente	4	0,5	0,25	0,25
5	Si el cliente ha decidido la adquisición se realiza la negociación, se define especificaciones y se firma la Promesa de Compra -Venta	4	0,5	0,5	
6	Se elabora orden de trabajo	1	0,125	0,125	
7	Se envía orden de trabajo a gestión de inventarios de manera física	7	0,875		0,875
8	En el caso de no existir los materiales especificados, la Unidad de Adquisiciones busca nuevos proveedores y muestras	40	5		5
9	Se concreta una nueva cita con el cliente, para explicarle el inconveniente y se le expone las nuevas muestras para su vivienda	4	0,5		0,5
10	Elaborar orden de trabajo	1	0,125		0,125
11	Remitir orden de trabajo físicamente a gestión de inventarios	7	0,875		0,875
	TOTAL	71	8,875	1,25	7,625

N. DE ACTIVIDAD	ÁREA RESPONSABLE	SÍMBOLO DE FLUJO			
					
		OPERACIÓN	TRASLADO	DEMORA	VERIFICACIÓN
1	Mostrar casa modelo	↓			
2	Elaborar cotización (especificaciones y rubros extra)	↓			
3	Seguimiento del cliente	↓			
4	Si el cliente ha decidido no adquirir la vivienda se revisa las copias de las cotizaciones físicas y se analizan nuevas alternativas para ofrecer al cliente	↓			
5	Si el cliente ha decidido la adquisición se realiza la negociación, se define especificaciones y se firma la Promesa de Compra -Venta	↓			
6	Se elabora orden de trabajo	↓			
7	Se envía orden de trabajo a gestión de inventarios de manera física		→		
8	En el caso de no existir los materiales especificados, la Unidad de Adquisiciones busca nuevos proveedores y muestras			↓	
9	Se concreta una nueva cita con el cliente, para explicarle el inconveniente y se le expone las nuevas muestras para su vivienda			↓	
10	Elaborar orden de trabajo			↓	
11	Remitir orden de trabajo físicamente a gestión de inventarios			↓	

Fuente: Investigación de campo Observación

Elaborado por: Aguayo, L. (2015)

Análisis e Interpretación:

Una vez observado el proceso se conoce que para la comercialización la empresa utiliza 71 horas laborables de las cuales 1,25 días es utilizado como tiempo de operación, y la diferencia que comprende 7,625 días representa desperdicio.

Los principales inconvenientes detectados son: el manejo de cotizaciones físicas, lo que genera uso de tiempo innecesario para encontrarlas en el momento en el cual se requiera estudiar una alternativa más económica para proponerla al cliente.

Al igual que en procesos anteriores se espera que la documentación habilitante llegue a los departamentos de manera física para tramitarlos,

específicamente en este proceso una vez realizada la promesa de compra venta se genera la orden de trabajo de la casa vendida y se debe esperar a que este documento llegue a la Unidad de Inventarios para que dicha unidad verifique las existencias y en el caso de que estas sean insuficientes recién en ese momento tramite una orden de pedido.

A más de esto, en los casos en que no existe el insumo requerido por el cliente en la bodega ni tampoco lo tiene el proveedor, en ese momento el Departamento de adquisiciones busca nuevos catálogos u opciones de productos que sustituyan los elegidos por el comprador para nuevamente establecer una cita y pedirle que tome una nueva decisión.

Este tipo de procedimientos a más de generar tiempo desaprovechado causa insatisfacción en el cliente.

Como añadidura a lo señalado se mide la eficiencia del proceso:

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Tiempo tomado en actividades de trabajo u operación}}{\text{Tiempo total del proceso}} \times 100$$

$$\frac{1,25}{8,875} \times 100$$

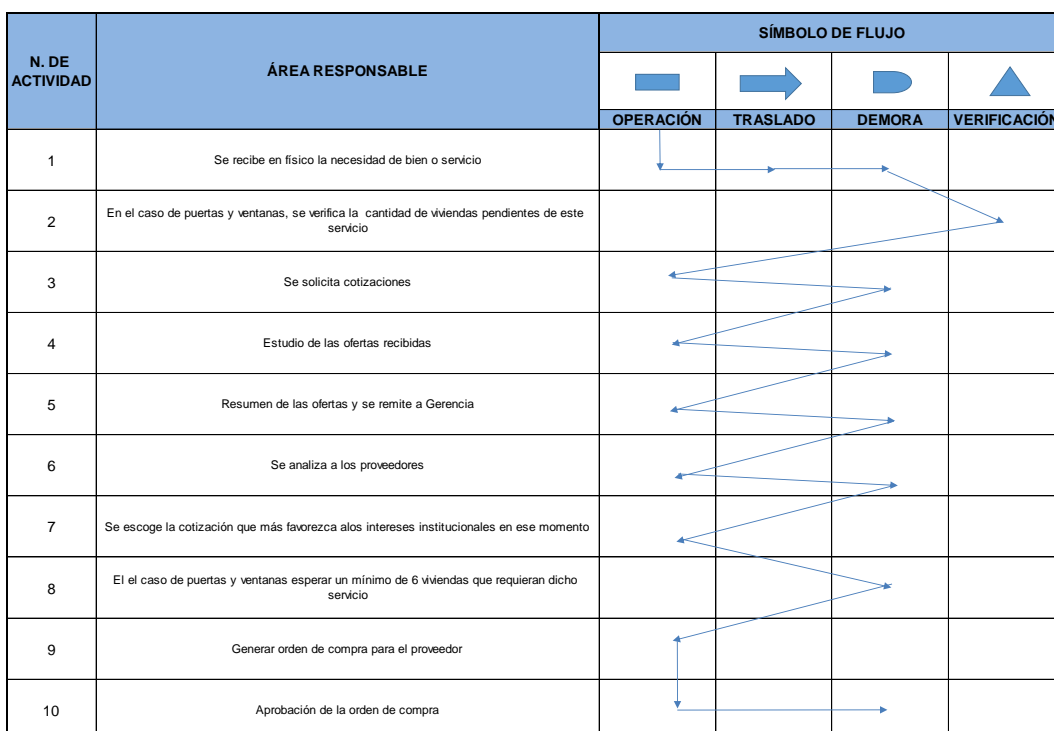
14,08%

El proceso utilizado cuenta con una deficiencia del 85,92%, siendo esta la derivación de los problemas expuestos en párrafos anteriores, es sustancial mencionar que al presenciar el desarrollo del proceso de ventas de la Constructora y el de la inmobiliaria se palpa competencia insana, pues no se respeta cual fue el que conquistó el potencial cliente y simplemente se lo adjudica a la inmobiliaria para no tener conflictos con esta agrupación con la cual se ha trabajado durante varios años, sin embargo por esos motivos hasta la presente fecha la empresa “GOBAR” no posiciona su nombre en el mercado constructor mermando así sus utilidades.

Adquisiciones: Proceso ubicado en el quinto puesto, el mismo se encarga del abastecimiento de bienes y servicios necesarios para la fabricación del inmueble.

Tabla 22: Adquisiciones

ADQUISICIONES					
N. DE ACTIVIDAD	ACTIVIDADES	TIEMPO EN HORAS	N. DIAS CONSIDERANDO 8 HORAS LABORABLES	TRABAJO	DESPERDICIO
1	Se recibe en físico la necesidad de bien o servicio	8	1	0,125	0,875
2	En el caso de puertas y ventanas, se verifica la cantidad de viviendas pendientes de este servicio	2	0,25		0,25
3	Se solicita cotizaciones	40	5	2,5	2,5
4	Estudio de las ofertas recibidas	40	5	2,5	2,5
5	Resumen de las ofertas y se remite a Gerencia	16	2	1	1
6	Se analiza a los proveedores	40	5	2,5	2,5
7	Se escoge la cotización que más favorezca a los intereses institucionales en ese momento	8	1	1	
8	En el caso de puertas y ventanas esperar un mínimo de 6 viviendas que requieran dicho servicio	234	29,25		29,25
9	Generar orden de compra para el proveedor	1	0,125	0,125	
10	Aprobación de la orden de compra	24	3	1,5	1,5
TOTAL		413	51,625	11,25	40,375



Fuente: Investigación de campo Observación
Elaborado por: Aguayo, L. (2015)

Análisis e Interpretación:

Comentando el proceso de adquisiciones, este utiliza 11,25 días en tiempo de trabajo y 40,375 días perdidos por demora.

La principal deficiencia de este paso es que la empresa no cuenta con alianzas estratégicas con proveedores, razón por la cual para cada compra de bienes se realizan cotizaciones, las estudian, elaboran un resumen de las ofertas recibidas y remiten a gerencia para su aprobación, lo que se traduce en desperdicio de personal, tiempo y recursos.

En casos en los cuales es emergente la adquisición, se procede a realizar el pedido al proveedor que en una ocasión anterior surtió el mismo insumo, sin tomar en consideración las condiciones actuales de venta, por lo que, una vez recibida la materia prima, en ocasiones se presentan casos en los cuales existe variación en la forma de pago, constituyendo así discrepancias en la relación vendedor-comprador.

De igual manera sucede con la contratación de servicios exteriorizados, este es el caso de las puertas y ventanas, en esta etapa con el objetivo de minimizar costos esperan mínimo contar con 6 viviendas listas para la colocación de estos insumos para que el precio pagado sea considerado como compra al por mayor, generando inconformidad al cliente por 29 días, es primordial analizar a los proveedores y establecer una coalición en la cual no varíe el precio, independientemente del número de viviendas listas para recibir el servicio.

Midiendo la eficiencia del proceso se tiene:

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Tiempo tomado en actividades de trabajo u operación}}{\text{Tiempo total del proceso}} \times 100$$

$$\frac{11,25}{51,625} \times 100$$

21,79%

El resultado obtenido muestra que de manera inmediata se debe establecer lineamientos que permitan un correcto abastecimiento, puesto que con el crecimiento de demandantes, la oferta también ha modificado su modo de venta y en la actualidad buscan establecer tácticas que les permitan ganar a ambas partes, así la una organización reduce sus costos y la otra gana fidelidad, por mencionar uno de los beneficios que pueden conseguir.

Con relación a la entrega de pedidos por parte de distribuidores, se observó las órdenes de compra generadas a proveedores y se las comparó con la fecha de las facturas entregadas, puesto que las mismas son facilitadas al bodeguero al momento de entregar los materiales.

Aplicando el índice de pedidos entregados a tiempo:

$$\text{Entregas a tiempo} = \frac{\text{N. de pedidos surtidos a tiempo}}{\text{N. total de pedidos}} \times 100$$

$$\frac{14}{16} \times 100$$

87,50%

Como derivación del análisis, del total de solicitudes requeridas por la compañía "GOBAR" a los proveedores, de un total de 16 pedidos llegaron a la bodega de la compañía 14 órdenes de compra en las fechas pactadas y con las cantidades solicitadas, por lo que el nivel de cumplimiento de los pedidos entregados a tiempo es del 87,50%, resultado que sin ser excelente, representa un buen estándar de cumplimiento, para lo cual se debe prestar atención al proveedor que crea el desabastecimiento, en el caso de que este sea recurrente, el mismo debe ser reemplazado.





Este resultado recae en mostrar que la mayor deficiencia no se encuentra en la entrega de los pedidos por parte de la compañía distribuidora, sino más bien en el aplazamiento por parte del departamento de compras al realizar el pedido.

Acabados: Este proceso constituye la colocación de instalaciones eléctricas, colocar inodoros, lavamanos, pisos (cerámica, alfombra, piso flotante, porcelanato), empaste, pintura interna y externa.

Abarca todos los terminados de la vivienda, y ocupa el sexto lugar dentro de la cadena de abastecimiento utilizada actualmente por la empresa “GOBAR”.

Tabla 23: Acabados

ACABADOS					
N. DE ACTIVIDAD	ACTIVIDADES	TIEMPO EN HORAS	N. DIAS CONSIDERANDO 8 HORAS LABORABLES	TRABAJO	DESPERDICIO
1	Picar pared para nuevas instalaciones	2	0,25	0,25	
2	Colocar cableado eléctrico	16	2	2	
3	Colocar pisos - cerámica	32	4	4	
4	Secado de cerámica	48	2	2	
5	Control de la colocación de piso	1	0,125	0,125	
6	Emporar la cerámica	16	2	2	
7	Control del emporado	1	0,125	0,125	
8	Empaste de paredes internas, externas y tumbado	61	7,625	7,625	
9	Control del empaste	1	0,125	0,125	
10	Secado del empaste	24	1	1	
11	Pintar paredes y tumbado	40	5	5	
12	Control de pintado	1	0,125	0,125	
13	Secado de la pintura de la casa	72	3	3	
14	Colocar tomacorrientes, interruptores, boquillas, inodoros, lavabos	16	2	2	
15	Control de los colocaciones tomacorrientes, interruptores, boquillas, inodoros, lavabos	1	0,125	0,125	
TOTAL		332	29,5	29,5	0

N. DE ACTIVIDAD	ÁREA RESPONSABLE	SÍMBOLO DE FLUJO			
					
		OPERACIÓN	TRASLADO	DEMORA	VERIFICACIÓN
1	Picar pared para nuevas instalaciones				
2	Colocar cableado eléctrico	↓			
3	Colocar pisos - cerámica	↓			
4	Secado de cerámica	↓			
5	Control de la colocación de piso				→
6	Emporar la cerámica				←
7	Control del emporado				→
8	Empaste de paredes internas, externas y tumbado				←
9	Control del empaste				→
10	Secado del empaste				←
11	Pintar paredes y tumbado				→
12	Control de pintado				←
13	Secado de la pintura de la casa				→
14	Colocar tomacorrientes, interruptores, boquillas, inodoros, lavabos				←
15	Control de los colocaciones tomacorrientes, interruptores, boquillas, inodoros, lavabos				→

Fuente: Investigación de campo Observación
Elaborado por: Aguayo, L. (2015)

Análisis e Interpretación:

El proceso ocupa un total de 29,5 días de los cuales todos son utilizados de manera óptima, al medir la eficiencia se obtiene efectividad absoluta, pues se realiza el mismo tipo de casa en proyectos anteriores, con un personal capacitado y donde el proceso conserva los mismos atributos que el proceso de construcción.

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Tiempo tomado en actividades de trabajo u operación}}{\text{Tiempo total del proceso}} \times 100$$









$$\frac{29,50}{29,50} \times 100$$

100%

Servicios Subcontratados: Servicio para puertas y ventanas, comprende la compra de materia prima, su transformación e instalación.

Tabla 24: Servicios Subcontratados

SERVICIOS SUBCONTRATADOS					
N. DE ACTIVIDAD	ACTIVIDADES	TIEMPO EN HORAS	N. DE DIAS CONSIDERANDO 8 HORAS LABORABLES	TRABAJO	DESPERDICIO
1	Elaborar requerimiento de orden de trabajo para colocación de puertas y ventanas	1	0,125	0,125	
2	Se remite a requerimiento a las oficinas administrativas - Adquisiciones	8	1		1
3	Se espera contratación	234	29,25		29,25
4	Se instalan puertas y ventanas	306	38,25	38,25	
5	Revisión y verificación	1	0,125	0,125	
TOTALES		550	68,75	38,5	30,25

N. DE ACTIVIDAD	ACTIVIDADES	SIMBOLO DE FLUJO			
		OPERACION	TRASLADO	DEMORA	VERIFICACION
					
1	Elaborar requerimiento de orden de trabajo para colocación de puertas y ventanas				
2	Se remite a requerimiento a las oficinas administrativas - Adquisiciones				
3	Se espera contratación				
4	Se instalan puertas y ventanas				
5	Revisión y verificación				

Fuente: Investigación de campo: Observación
Elaborado por: Aguayo, L. (2015)

Análisis e Interpretación:

La respuesta de este procedimiento está ligada al proceso de abastecimiento, el proveedor parte de una orden de pedido para iniciar su trabajo. Lo que genera un índice bajo del 56%, desperdiciando 30, 25 días.

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Tiempo tomado en actividades de trabajo u operación}}{\text{Tiempo total del proceso}} \times 100$$





$$\frac{38,50}{68,75} \times 100$$

56%

Entrega: Es el proceso final en el que se transfiere la vivienda al cliente.

Tabla 25: Entrega

ENTREGA					
N. DE ACTIVIDAD	ACTIVIDADES	TIEMPO EN HORAS	N. DE DIAS CONSIDERANDO 8 HORAS LABORABLES	TRABAJO	DESPERDICIO
1	Firma de escrituras de compra - venta	4	0,5	0,5	
2	Entregar vivienda al cliente	0,5	0,0625	0,0625	
3	Buscar llaves para entregar al cliente	0,5	0,0625		0,0625
4	Escuchar la opinión del cliente	0,5	0,0625	0,0625	
5	En caso de existir alguna falla informar para corregirla	0,5	0,0625	0,0625	
6	Corregir falla	8	1		1
TOTALES		14	1,75	0,6875	1,0625

N. DE ACTIVIDAD	ACTIVIDADES	SIMBOLO DE FLUJO			
		OPERACION	TRASLADO	DEMORA	VERIFICACION
					
1	Firma de escrituras de compra - venta				
2	Entregar vivienda al cliente				
3	Buscar llaves para entregar al cliente				
4	Escuchar la opinión del cliente				
5	En caso de existir alguna falla informar para corregirla				
6	Corregir falla				

Fuente: Investigación de campo: Observación

Elaborado por: Aguayo, L. (2015)

Análisis e Interpretación:

El estudio muestra que más de la mitad del tiempo utilizado en el proceso es improductivo, como muestra el bajo nivel de servicio del 39,29%, concebido por entregar una vivienda con fallas, es primordial controlar la calidad del producto previo a su entrega, evitando generar inconformidad.

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Tiempo tomado en actividades de trabajo u operación}}{\text{Tiempo total del proceso}} \times 100$$

$$\frac{0,6875}{1,75} \times 100$$

39,29%

Resumen:

De las hojas de trabajo observadas se desprende que la Cadena de Abastecimiento de la Constructora, consta de 8 eslabones, de los cuales se muestra un resumen de los tiempos que maneja cada uno de ellos:

Tabla 26: Resultado de tiempos utilizados por proceso

PROCESO	N. DE DÍAS UTILIZADOS	PREVIO A LA VENTA	POSTERIOR A LA VENTA	PORCENTAJE DE EFICIENCIA
Gestión de Inventarios	5,875	5,875		40,43%
Almacenamiento	5,125	5,125		31,71%
Construcción	99,875	99,875		100%
Comercialización	8,875	8,875		14,08%
Adquisiciones	51,625		51,625	21,79%
Acabados	29,5		29,5	100%
Servicio Subcontratado	68,75		68,75	56%
Entrega	1,75		1,75	39,29%
TOTAL	271,375	119,75	151,625	403,30%

Fuente: Investigación de campo: Observación

Elaborado por: Aguayo, L. (2015)

Según la investigación realizada, el departamento de ventas en su proceso de comercialización ofrece la entrega de la vivienda terminada en seis meses, sin embargo el tiempo realmente utilizado en días laborables comprende cerca de siete meses y doce días, por lo que la empresa atiende el pedido con un retraso aproximado de treinta y dos días laborables.

Para concluir, se mide el índice de eficiencia de toda la cadena:

$$\text{Eficiencia} = \frac{\sum \text{del \% de eficiencia de los procesos que conforman la cadena}}{\text{N. total de procesos que conforman la cadena de abastecimiento}} \times 100$$
$$\frac{403,30\%}{8} \times 100$$

50,41%

Por lo expuesto el índice de 50,41% de eficiencia en la cadena de suministro refiere que la empresa está brindando un bajo nivel de servicio a sus clientes.

CADENA DE ABASTECIMIENTO ACTUAL DE LA “CONSTRUCTORA GOBAR”

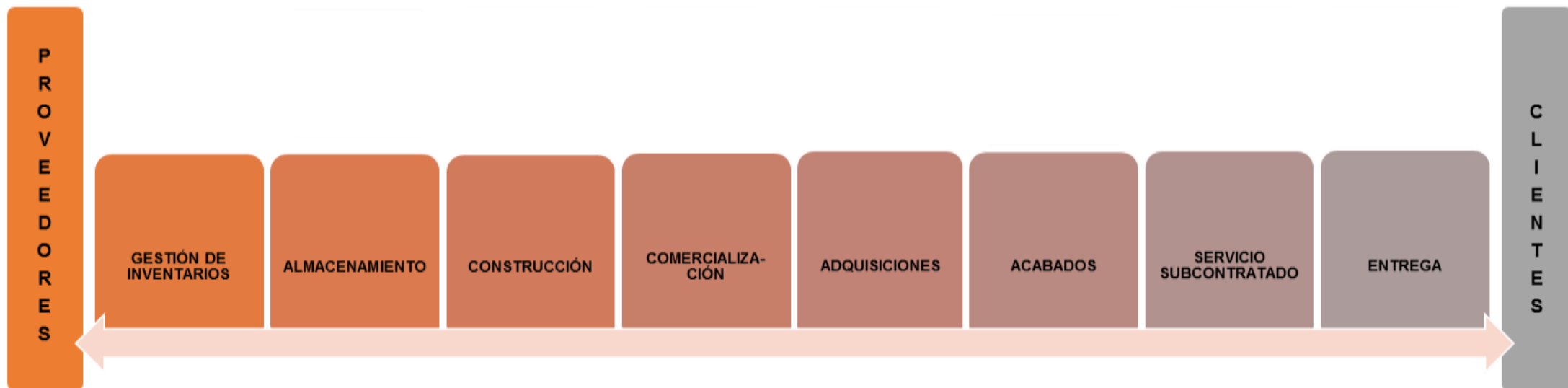


Gráfico: 32: Cadena de abastecimiento Constructora “GOBAR”

Fuente: Investigación de campo: Observación

Elaborado por: Aguayo, L. (2015)

4.2 Verificación de la Hipótesis

Para la verificación de la hipótesis se manejarán las preguntas número 6 y número 9 de la encuesta aplicada a los clientes externos de la Constructora "GOBAR".

Análisis de Chi Cuadrado

Planteo de la hipótesis

a) Modelo Lógico

H₀= La Cadena de Abastecimiento no impacta significativamente en el nivel de servicio de la Constructora GOBAR de la Ciudad de Ambato.

H₁= La Cadena de Abastecimiento impacta significativamente en el nivel de servicio de la Constructora GOBAR de la ciudad de Ambato

b) Modelo Matemático

H₀: O = E

H₁: O ≠ E

c) Modelo estadístico

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

X² = Chi Cuadrado

O = Frecuencias observadas

E = Frecuencias esperadas

Grados de libertad y significancia

$$gl = (n-1) (m-1)$$

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

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

$$gl = 16$$

Dónde:

gl → Grados de libertad

n → Columnas de la tabla

m → Filas de la tabla

Grados de libertad = 16

El nivel de significancia con el que se trabajará es 5% = 0,05.

Tabla de distribución del Chi-cuadrado

Tabla 27: Tabla de distribución del Chi-cuadrado

Grados de libertad	Nivel de significación					
	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05
15	37,6978	34,9494	32,8015	30,578	27,4884	24,9958
16	39,2518	36,4555	34,2671	31,9999	28,8453	26,2962
17	40,7911	37,9462	35,7184	33,4087	30,191	27,5871

Elaborado por: Aguayo, L. (2015)

Por lo tanto en razón de los grados de libertad y el nivel de significancia, el Chi Tabla es de 26,2962.

Cálculo de X^2

Tabla 28: Frecuencias observadas

	Siempre	Frecuentemente	A veces	Rara vez	Nunca	Total
Siempre	3	1	1	1	3	9
Frecuentemente	2	1	1	3	1	8
A veces	4	1	3	1	1	10
Rara vez	14	10	1	1	1	27
Nunca	15	7	1	2	1	26
Total	38	20	7	8	7	80

Fuente: Investigación de campo: Encuesta

Elaborado por: Aguayo, L. (2015)

Tabla 29: Frecuencias esperadas

	Siempre	Frecuentemente	A veces	Rara vez	Nunca	Total
Siempre	4,28	2,25	0,79	0,90	0,79	9
Frecuentemente	3,80	2,00	0,70	0,80	0,70	8
A veces	4,75	2,50	0,88	1,00	0,88	10
Rara vez	12,83	6,75	2,36	2,70	2,36	27
Nunca	12,35	6,50	2,28	2,60	2,28	26
Total	38	20	7	8	7	80

Fuente: Investigación de campo: Encuesta
Elaborado por: Aguayo, L. (2015)

Tabla 30: Cálculo del Chi Cuadrado X²

O	E	O - E	(O - E) ²	(O - E) ² /E
3,00	4,28	-1,28	1,63	0,38
2,00	3,80	-1,80	3,24	0,85
4,00	4,75	-0,75	0,56	0,12
14,00	12,83	1,18	1,38	0,11
15,00	12,35	2,65	7,02	0,57
1,00	2,25	-1,25	1,56	0,69
1,00	2,00	-1,00	1,00	0,50
1,00	2,50	-1,50	2,25	0,90
10,00	6,75	3,25	10,56	1,56
7,00	6,50	0,50	0,25	0,04
1,00	0,79	0,21	0,05	0,06
1,00	0,70	0,30	0,09	0,13
3,00	0,88	2,13	4,52	5,16
1,00	2,36	-1,36	1,86	0,79
1,00	2,28	-1,28	1,63	0,71
1,00	0,90	0,10	0,01	0,01
3,00	0,80	2,20	4,84	6,05
1,00	1,00	0,00	0,00	0,00
1,00	2,70	-1,70	2,89	1,07
2,00	2,60	-0,60	0,36	0,14
3,00	0,79	2,21	4,90	6,22
1,00	0,70	0,30	0,09	0,13
1,00	0,88	0,13	0,02	0,02
1,00	2,36	-1,36	1,86	0,79
1,00	2,28	-1,28	1,63	0,71
80	80	0,00	54,17	27,71

Elaborado por: Aguayo, L. (2015)
Fuente: Encuesta

Representación Gráfica

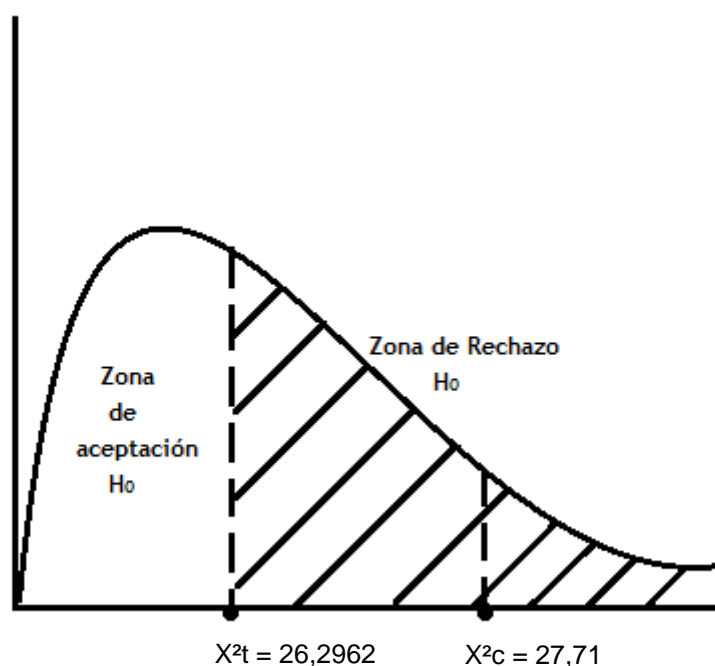


Gráfico: 33: Verificación de la hipótesis representación Gráfica

Fuente: Investigación de campo: Encuesta

Elaborado por: Aguayo, L. (2015)

Conclusión

El valor de $X^2_t = 26,2962 < X^2_c = 27,71$; esto quiere decir que de acuerdo a la regla de aceptación establecida, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1).

Por lo tanto se puede concluir que: La cadena de abastecimiento impacta significativamente en el nivel de servicio de la Constructora "GOBAR" de la Ciudad de Ambato.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- La cadena de abastecimiento es un método de administración el cual coordina todos los procesos que utiliza la empresa Constructora, desde el abastecerse de materia prima y transformarla, hasta la entrega de la vivienda al cliente, además al mantener una coordinación sistemática impacta de manera significativa en el desarrollo de funciones, cumplimiento de objetivos, rendimientos económicos y nivel de servicio. Se pudo determinar que la cadena está compuesta por ocho procesos; como puntos críticos se evidencia la baja eficiencia de todos los eslabones exceptuando el de construcción y acabados. Entre las principales deficiencias identificadas se encuentran reprocesos en el eslabón gestión de inventarios, con relación al almacenamiento se destaca como desventajas el que la empresa no cuenta con políticas para bodegaje, analizando el proceso de comercialización la empresa no mantiene un repositorio digital de las cotizaciones emitidas, con relación al departamento de adquisiciones, a la empresa le toma demasiado tiempo abastecer de los materiales para producción a razón de que no cuentan con alianzas estratégicas, acerca de los servicios subcontratados, al ser un proceso atado al abastecimiento mantiene un índice deficiente, esencialmente porque la Compañía Constructora espera un mínimo de seis casas listas para generar la orden de compra al proveedor y no disminuir sus ganancias, finalmente con relación a la entrega de la vivienda, se evidencia que la empresa transfiere un producto con fallas, aunque estas sean mínimas generan quejas en el comprador.

- El nivel de servicio de la Constructora “GOBAR” no alcanza los estándares de calidad adecuados para ampliar su participación del mercado, de acuerdo a lo que muestra el estudio, existe una relación directa entre la eficiencia de la cadena de suministro y el nivel de servicio de los clientes, por lo que, al medir la eficiencia total de los eslabones se muestra un índice del 50, 41%, lo que refleja un bajo nivel de servicio; de igual manera al verificar el tiempo ofrecido de entrega de la vivienda frente al tiempo que se toma la entidad para concluir la casa muestra un incumplimiento aproximado de treinta y dos días laborables.
- Se concluye indicando que, en el mercado actual las exigencias de los consumidores se incrementan aceleradamente, por lo que la Constructora “GOBAR” debe ser capaz de adaptarse a éstas nuevas tendencias, para esto es substancial realizar un alineamiento en la cadena de abastecimiento, reestructurando sus procesos, simplificando actividades, reduciendo tiempos y optimizando recursos. Al aplicar esta herramienta estratégica se brindará un nivel de servicio óptimo con entregas perfectas, esta diferenciación del producto y del servicio se transformará en una ventaja competitiva que permita el cumplimiento de metas, objetivos empresariales y un excelente posicionamiento en el mercado constructor.

5.2. Recomendaciones

- Definir el alineamiento de los procesos de la cadena de abastecimiento, apoyados en el estudio realizado de tiempos y movimientos, con la finalidad de mejorar la competitividad de la compañía, esto implica reestructurar los procesos identificados como puntos críticos en la investigación, dando como resultado el aumento de ingresos, reducción de inventario, optimizando la productividad y mejorando el tiempo de entrega del producto.

- Establecer objetivos y metas enfocados en un trabajo coordinado que incremente el nivel de servicio al cliente, afianzados en un estudio detallado del entorno social, económico y político, en el cual se considere un análisis FODA, estas medidas permitirán que la empresa se mantenga en el mercado y se expanda; generando réditos a la compañía y sus colaboradores.
- La compañía debe evaluar el progreso de sus objetivos y metas a través de la medición del cumplimiento de sus ventas y presupuesto, esta apreciación proveerá enfoque, se definirá prioridades, aumentará la motivación del personal y mejorará el trabajo en grupo.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Datos informativos

Título

Definir un alineamiento de la cadena de abastecimiento para incrementar el nivel de servicio de los clientes externos de las viviendas del Conjunto Habitacional “Valle Hermoso III, IV y V” de la Constructora “GOBAR”, de la ciudad de Ambato.

Ejecutora

La propuesta la realizará Liz Gabriela Aguayo E.

Beneficiarios

La empresa Constructora “GOBAR” y los clientes externos de las viviendas del Conjunto Habitacional “Valle Hermoso III, IV y V” de la ciudad de Ambato.

Ubicación

Oficinas administrativas: Av. Cevallos 12-26 entre Espejo y Mariano Egüez.

Obra: Macasto, norte de la Ciudad de Ambato, Provincia Tungurahua.

Tiempo Estimado

Seis meses a partir de la sociabilización.

Costo

Como costo de la ejecución de la propuesta se estima un presupuesto de USD 880,00, de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 31: Presupuesto de ejecución de la propuesta

N.	Detalle	Valor
1	Material de oficina	\$ 150,00
2	Internet	\$ 180,00
3	Copias	\$ 100,00
4	Impresiones	\$ 200,00
5	Transporte	\$ 150,00
6	Varios	\$ 100,00
Total		\$ 880,00

Elaborado por: Aguayo, L. (2016)

Fuente: Propia

6.2. Antecedentes de la propuesta

Una estrategia fundamental en el desarrollo de toda empresa es la alineación de la cadena de abastecimiento, la aplicación de esta medida es la que permite su diferenciación y el éxito de la misma en el sector en que se desempeñe.

Pese a las limitaciones, inestabilidad y dificultades que han presentado varias compañías en su trayectoria laboral, con la implementación adecuada de procesos, las compañías se han reestablecido, y consolidado. “Los expertos coinciden en afirmar que en la medida que la Estrategia, Procesos, Gente, Estrategia y Tecnología estén alineadas hacia la Satisfacción de los Clientes y la Producción de Productos y Servicios de alta calidad, en esa misma medida serán exitosas.” (Chirilos, 2016, pág. 1).

Por lo tanto, para establecer una acertada organización de la cadena de suministro, es primordial que todos los procesos conozcan la meta principal que es generar clientes satisfechos, los mismos que

compensarán esta actitud con fidelización, atrayendo compradores y por lo tanto creando mayores ingresos a la compañía.

En base a lo anteriormente indicado se ha establecido un alineamiento para la cadena de suministro actual y la reestructuración de sus procesos.

Así también fundamentada en los resultados obtenidos en la encuesta y la observación, es trascendente que la Constructora “GOBAR” utilice procedimientos apropiados en la edificación de las viviendas del Conjunto Habitacional “Valle Hermoso III, IV y V”, con un enfoque a la satisfacción total del cliente.

6.3. Justificación

Debido a las altas exigencias del mercado actual, es apremiante contar con una ventaja competitiva que permita el desarrollo de productos y servicios apreciados por la población, los mismos que generen un mayor progreso de la empresa, tanto económico como social, lo cual incrementará las utilidades de la empresa y su posicionamiento, desarrollando un alto grado de aceptación por parte de la población Ambateña.

La elaboración del presente estudio se centra en brindar las herramientas apropiadas para el desempeño de las actividades, las que permitan a más de mejorar los procedimientos internos, crear una cultura de servicio con calidad total.

A la vez, la implementación de la propuesta permitirá establecer una mancomunidad entre la Gerencia, los empleados y trabajadores, generando un compromiso por brindar entregas perfectas es decir, producto de calidad, con las características solicitadas, en el tiempo requerido y optimizando recursos.

Además aumentará el bienestar de sus empleados, puesto que el incremento de utilidades en la compañía, se revertirá a través del fomento de premios al desempeño tanto individual como grupal.

Finalmente la alineación de los procesos de la cadena de abastecimiento y el establecer políticas adecuadas, estimulará la concepción de ideas creativas en los empleados, constituyendo una institución flexible que se adapte a los cambios, a tal medida que disminuirán los problemas: cuellos de botella, reproceso, desperdicios, lo que incrementará notablemente el nivel de servicio.

6.4. Objetivos

6.4.1. Objetivo General

Definir un alineamiento de los procesos de la cadena de abastecimiento, para incrementar el nivel de servicio de los clientes externos del Conjunto Habitacional “Valle Hermoso III, IV y V” de la Constructora “GOBAR”, de la ciudad de Ambato.

6.4.2. Objetivos Específicos

- Reestructurar los procedimientos existentes de los procesos de la cadena de abastecimiento, para optimizar recursos al generar productos y servicios efectivos.
- Proponer la incorporación de un procedimiento que permita la entrega de viviendas de calidad, la cual incremente el nivel de servicio, para incrementar las ventas.
- Definir los eslabones que conforman la cadena de suministros propuesta, y medir el nivel de servicio con la aplicación de la estrategia, para evaluarla eficiencia de la alternativa planteada.

- Socializar los procesos establecidos y ponerlo en práctica de manera fisionada por parte de todo el personal.

6.5 Análisis de factibilidad

Para aplicar la propuesta planteada se cuenta con la colaboración de los clientes externos del “Conjunto Habitacional Valle Hermoso III, IV y V”, además de los empleados, mandos medios y altos de la Constructora “GOBAR”.

6.5.1 Económico - Financiera

La Constructora “GOBAR”, posee el recurso económico – financiero necesario para la aplicación de esta propuesta, a razón de que la Gerencia considera necesario mejorar su desempeño e incrementar sus ventas a través del incremento del nivel de servicio al cliente.

6.5.2 Tecnológica

La puesta en marcha de esta propuesta es posible debido a que la empresa no tiene restricciones en capacitar al personal para el manejo de tecnologías, y cuenta con equipo tecnológico necesario.

6.5.3 Organizacional

En cuanto al aspecto organizacional, es posible la propuesta debido a que la empresa ha permitido el estudio de sus procesos en campo y también en las oficinas administrativas.

6.5.4 Socio - cultural

Esta propuesta implica el alineamiento de los procesos y el nivel de servicio de los compradores, por lo que la aplicación de este estudio aportará a un mejor desempeño de empresas del campo constructor y con esto al crecimiento económico de la ciudad.

6.6. Fundamentación

6.6.1 Gestión por procesos

La estrategia denominada gestión por procesos promueve la interrelación de los eslabones de una organización.

“El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general).” Rey Peteiro, D. (2005, pág. 1).



Gráfico: 34: Coordinación organizacional **Fuente:** Gestión por procesos y modelado de procesos

Elaborado por: Rey Peteiro, D (2005)

Además según El Modelo Europeo de Excelencia (EFQM), citado por Rey Peteiro, D (2005, pág. 2) menciona:

La satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, **el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos**, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales.

Es significativo considerar que para implementar la gestión por procesos, se debe contar con el respaldo integral de todos los miembros de la organización y todas las empresas que mantienen relaciones comerciales con la organización, puesto que, “La gerencia de la cadena de abastecimiento gira alrededor de la integración eficiente de proveedores, fabricantes, distribuidores, y minoristas, de esta forma se consigue reducir substancialmente los costos y al mismo tiempo se mejoran los niveles de servicio al cliente.” (López, 2001, pág. 1).

Simultáneamente con relación a la gestión por procesos el autor Rey Peteiro, D. expresa en su publicación Gestión por procesos y modelado de procesos (2005, págs. 3-4).

Principios de la Gestión por Procesos:

Un proceso es un conjunto de actividades que se desarrollan en una secuencia determinada permitiendo obtener unos productos o salidas a partir de unas entradas o materias primas. Los procesos pueden ser industriales (en los que entran y salen materiales) o de gestión (en los que entra y sale información).

- Los procesos existen en cualquier organización aunque nunca se hayan identificado ni definido: los procesos constituyen lo que hacemos y cómo lo hacemos.
- En una organización, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser encuadrada en algún proceso.
- No existen procesos sin un producto o servicio.
- No existe cliente sin un producto y/o servicio.
- No existe producto y/o servicio sin un proceso.

La Gestión por Procesos conlleva:

- Una estructura coherente de procesos que representa el funcionamiento de la organización.
- Un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos tanto desde el punto de vista interno (indicadores de rendimiento) como externo (indicadores de percepción).
- Una designación de responsables de proceso, que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos

los requisitos y objetivos del proceso asignado (costes, calidad, productividad, medio ambiente, seguridad y salud laboral, moral)

Cuando se define y analiza un proceso, es necesario investigar todas las oportunidades de simplificación y mejora del mismo. Para ello, es conveniente tener presentes los siguientes criterios:

- Se deben eliminar todas las actividades superfluas, que no añaden valor.
- Los detalles de los procesos son importantes porque determinan el consumo de recursos, el cumplimiento de especificaciones, en definitiva: la eficiencia de los procesos. La calidad y productividad requieren atención en los detalles.
- No se puede mejorar un proceso sin datos. En consecuencia: son necesarios indicadores que permitan revisar la eficacia y eficiencia de los procesos (al menos para los procesos clave y estratégicos).
- Las causas de los problemas son atribuibles siempre a los procesos, nunca a las personas.
- En la dinámica de mejora de procesos, se pueden distinguir dos fases bien diferenciadas: la estabilización y la mejora del proceso. La estabilización tiene por objeto normalizar el proceso de forma que se llegue a un estado de control, en el que la variabilidad es conocida y puede ser controlada. La mejora, tiene por objeto reducir los márgenes de variabilidad del proceso y/o mejorar sus niveles de eficacia y eficiencia.

El análisis y definición de los procesos permite:

- Establecer un esquema de evaluación de la organización en su conjunto (definiendo indicadores de los procesos).
- Comprender las relaciones causa-efecto de los problemas de una organización y por lo tanto atajar los problemas desde su raíz.
- Definir las responsabilidades de un modo sencillo y directo (asignando responsables por proceso y por actividad).
- Fomentar la comunicación interna y la participación en la gestión.
- Evitar la “Departamentalización” de la empresa.
- Facilitar la Mejora Continua (Gestión del Cambio).

- Simplificar la documentación de los sistemas de gestión (puesto que por convenio un proceso podemos describirlo en un único procedimiento)
- Evitar despilfarros de todo tipo:
 - De excesos de capacidad de proceso
 - De transporte y movimientos
 - De tiempos muertos
 - De stocks innecesarios
 - De espacio
 - De actividades que no aportan valor
 - De fallos de calidad
 - De conocimiento
- Facilitar la Integración de los diferentes sistemas de gestión

Los procesos de una organización pueden verse afectados por diversos requisitos legales y/o normativos, del cliente, internos y externos, medioambientales, de calidad, de seguridad, de medio ambiente, de productividad, ... Pueden surgir nuevos requisitos o verse modificados los actuales, pero la estructura de procesos no tiene porqué sufrir modificaciones.

6.6.2 Mejoramiento de la calidad de los procesos

Mejorar la calidad de los procesos incluye una mentalidad presta a aceptar cambios, para lograr niveles de rendimiento inigualables. Con relación a este criterio Al Yousefi, E (2008, pág. 1) menciona:

El cambio beneficioso es aplicable a dos clases de calidad:

- Características del producto (Mejora para aumentar ingresos, para aumentar la satisfacción del cliente).
- Sin deficiencias (Incremento del rendimiento de los procesos de trabajo, reducción de las tasas de errores, reducción de los fallos en operaciones).

A los resultados finales de ambos casos se les denomina mejora de la calidad. Sin embargo, los procesos utilizados para asegurar estos resultados son fundamentalmente diferentes.

La mejora de la calidad para aumentar los ingresos comienza con la fijación de nuevas metas, tales como

nuevas características de un producto, duraciones de ciclo más breves. Cumplir con nuevas metas requiere varias clases de planificación, incluida la planificación de la calidad.

En el caso del desperdicio crónico, las metas del producto ya están fijadas, así como los procesos para cumplirlas. Sin embargo, no todos los productos y servicios cumplen estas metas. Como consecuencia, el proceso de mejora para reducir el desperdicio crónico es diferente y consiste en: 1) descubrir las causas, y 2) aplicar acciones para eliminar las causas.

Los procedimientos para la mejora de la calidad se fundamentan mediante los principios que a continuación se describen.

Principios para el mejoramiento de la calidad de la producción Wenzell y Schölling, demuestran que los procedimientos para el mejoramiento de la calidad y el desempeño libre de errores se fundamentan mediante los principios siguientes:

1. Principio de complejidad. El mejoramiento de la calidad abarca todos los procesos, factores, objetos, medios y fuerza de trabajo que intervienen en el proceso de reproducción de la empresa. Este principio muestra la unidad dialéctica de los procedimientos, métodos, modelos y datos.
2. Principio de integración. Todos los elementos del proceso de reproducción de la empresa serán analizados en cuanto a su contenido y al tiempo; el análisis de las relaciones de integración conduce a la comprobación de la existencia de un sistema de regulación que permita el reconocimiento y la prevención de los fallos.
3. Principio de flexibilidad. Las medidas de mejoramiento conducen a la flexibilidad del proceso de reproducción para la adopción de diferentes alternativas.
4. Principio de desarrollo continuo. El proceso de mejoramiento se desarrolla de manera continua para lograr el desempeño libre de errores en todas las áreas y procesos de la empresa.
5. Principio de objetividad. La eliminación de criterios subjetivos en la adopción de medidas de mejoramiento requiere el aprovechamiento de modelos, programas, computadoras, tecnologías de punta y demás logros de la ciencia y la técnica.

6. Principio de redundancia. Para el logro de la producción con calidad elevada se utilizan elementos redundantes en el proceso de mejoramiento de la calidad (la detección de errores y su prevención) utilizando sistemas de aviso precoz, mecanismos a prueba de errores, métodos de trabajo conjunto y formas de organización para la colaboración en los análisis de los problemas de calidad y sus causas.
7. Principio de uniformidad. Presupone la aplicación de los principios de dirección, procedimientos, métodos, modelos y datos uniformes para el mejoramiento de la calidad.
8. Principio de actualidad. El mejoramiento de la calidad presupone la aplicación de los adelantos de la ciencia y la técnica en cuanto a la investigación de mercados, métodos de organización y dirección de la producción y procedimientos actualizados de proyección, fabricación, construcción de dispositivos y herramientas, así como de economía de materiales.
9. Principio de simultaneidad. El mejoramiento de la calidad de la producción requiere la consideración de diferentes alternativas, sobre bases económicas, que incluyen el mejoramiento de la calidad de todos los procesos relacionados con un producto, así como del mejoramiento de una parte del proceso de reproducción para todos los productos, con vistas a seleccionar la alternativa más económica.
10. Principio de la participación de los trabajadores. Presupone la participación de todos los trabajadores en el proceso de mejoramiento, requiriéndose el compromiso y la participación activa de la dirección.

6.6.3 Enfoque basado en procesos

Para la alineación de procesos de la cadena de abastecimiento y el incremento del nivel del servicio a través de la entrega de un producto de calidad es importante considerar lo que determina la norma de calidad ISO 9001:2008, la cual se fundamenta en gestionar procesos de manera sistemática como se muestra en el siguiente gráfico:



Gráfico: 35: Modelo enfoque a procesos ISO 9001
Fuente: Mateo, R (2010)

Por lo expuesto la Norma ISO 9001:2008 resume a los procesos que conforman la cadena de suministro y a la calidad en un mismo sistema, tomando en consideración el pensamiento descrito en la publicación Sistemas de Gestión de Calidad por Mateo, R (2010, pág. 1), como representación, se muestra el siguiente gráfico:



Gráfico: 36: Modelo enfoque a procesos ISO 9001
Fuente: Mateo, R (2010)

Continuando con el pensamiento de Mateo R, (2010, pág. 1), a continuación se describe la metodología que utiliza un sistema de gestión de calidad, sus principios y beneficios:

Metodología PHVA

La norma también adopta la metodología PHVA para la gestión de los procesos, la cual fue desarrollada por Walter Shewart y difundida por Edwards Deming y consiste en:

Planear (o Planificación de la Calidad): En esta etapa se desarrollan objetivos y las estrategias para lograrlos. También se establece que recursos se van a necesitar, los criterios, se diseñan los procesos, planes operativos, etc.

Hacer: Se implementa el plan.

Verificar (o Control de Calidad): En esta etapa se realizan actividades de análisis para la verificar que lo que se ha ejecutado va acorde a lo planeado y su vez detectar oportunidades de mejora.

Actuar (o Mejora de la Calidad): Se implementan acciones para mejorar continuamente. En varias organizaciones esto se conoce como proyectos de mejora.

Los 8 Principios de la Calidad

La familia de normas ISO 9000 se basa en ocho principios citados en la norma ISO 9000:2005 los cuales se mencionan a continuación:

Enfoque en el cliente: Este principio lo que nos dice básicamente es que el cliente es primero, por lo que se debe de hacer todo el esfuerzo posible para satisfacer sus necesidades y exceder sus expectativas.

En la organización deben de haber líderes que permitan crear un ambiente donde el personal interno se involucre con el logro de los objetivos de la organización.

Participación del Personal: Lograr que el personal se involucre y se comprometa con los objetivos de la organización ayuda a que la organización logre los resultados deseados.

Enfoque a Procesos: La organización debe determinar y gestionar sus procesos para alcanzar sus resultados de manera más eficiente.

Enfoque a Sistema: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

Mejora Continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

Decisiones basadas en hechos: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Estos principios, en conjunto con la metodología PHVA y el enfoque a procesos, constituye la estructura en la cual se basan cada uno de los requisitos de la norma ISO 9001:2008, por lo que en esos elementos es donde se encuentra el corazón de la norma.

Beneficios de un Sistema de Gestión de la Calidad

La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad puede traerle grandes beneficios a una organización, cuando esta lo hace con un alto nivel de compromiso por parte de la alta dirección e integrando a su cultura los ocho principios mencionados anteriormente. Algunos ejemplos que se pueden citar son:

Aumentar la satisfacción de los clientes: Un SGC ayuda a que la organización planifique sus actividades en base a los requisitos de los

clientes y no solamente en base a los requisitos que establezca la organización, por lo que la calidad se integra en el producto o servicio desde la planificación, conduciendo así a que se tengan clientes satisfechos. Hay que recordar que la calidad no es solo cumplir requisitos, sino de tener clientes satisfechos.

Reducir variabilidad en los procesos: A través de un SGC podemos estandarizar los procesos de una organización reduciendo así la variabilidad que se presentan en estos, lo cual hace que aumente nuestra capacidad de producir productos consistentes.

Reducir costes y desperdicios: Un SGC ayuda a crear una cultura proactiva y de análisis de datos, por lo que la organización se enfoca en detectar oportunidades de mejoras y corregir problemas potenciales, lo que conlleva a que esta tenga numerosos ahorros en recursos.

Mayor rentabilidad: Al SGC ayudar a la organización a aumentar la satisfacción de los clientes y reducir costes y desperdicios, su rentabilidad aumenta, produciendo así mayores ingresos o un mayor margen de beneficios, así como mejor posicionamiento en el mercado y de tener no sólo clientes satisfechos, sino leales.

6.6.3 Alineación de los procesos de la cadena de abastecimiento

Alinear los componentes de una cadena de abastecimiento da como resultado un producto de calidad, por lo que es importante tomar en consideración que el resultado obedezca a brindar un adecuado servicio al consumidor final, mediante la entrega de productos en el tiempo adecuado, con las características definidas.

Entre los principios a considerar para alinear una cadena de abastecimiento se encuentran: adecuar el producto al segmento objetivo, dejar de centrar nuestra mente en métodos tradicionalistas, buscar una meta conjunta para proveedores, distribuidores y consumidores,

estableciendo una política de ganar-ganar, buscar la diferenciación, sin derrochar tiempo y recursos, desarrollar estrategias que incluyan a la tecnología como método de reducción de gastos, y conservación segura de la información, implantar una cultura de medición de resultados.

Finalmente para establecer una cadena de abastecimiento apropiada se debe centrar la atención en elaborar procesos fundamentados en políticas de calidad, para que de esta manera el resultado final sea el esperado.

Una vez alineados los eslabones se genera procedimientos para cada uno de ellos, y para establecerlos se utiliza herramientas como los diagramas de flujo.

Diagrama de Flujo

El diagrama de flujo es una herramienta que permite expresar de manera gráfica las actividades u operaciones que componen un procedimiento, permiten visualizar la trazabilidad de las tareas.

Tomando en consideración a Martínez, M (2005, pág. 1), se expondrá las características de un flujograma:

Características que deben poseer los Flujogramas

- **Sintética:** La representación que se haga de un sistema o un proceso deberá quedar resumido en pocas hojas, de preferencia en una sola. Los diagramas extensivos dificultan su comprensión y asimilación, por tanto dejan de ser prácticos.
- **Simbolizada:** La aplicación de la simbología adecuada a los diagramas de sistemas y procedimientos evita a los analistas anotaciones excesivas, repetitivas y confusas en su interpretación.
- **De forma visible a un sistema o un proceso:** Los diagramas nos permiten observar todos los pasos de un sistema o proceso sin necesidad de leer notas extensas. Un diagrama es comparable, en cierta forma, con una fotografía aérea que contiene los rasgos principales de una región, y que a su vez permite observar estos rasgos o detalles principales.

Como complemento a lo mencionado se describe técnicas para la elaboración de procesos, como lo explica Rey Peteiro, D. (2005, págs. 10-13)

Descripción de cada Proceso

Por convenio, cada proceso se describe en un procedimiento único que incluye el diagrama de flujo del proceso. Para comprender mejor los diagramas de flujo y definir con mayor precisión y claridad los procesos, se recomienda que el procedimiento incluya los siguientes apartados:

- Cabecera
- Objeto
- Alcance
- Responsable del Proceso
- Registros
- Firmas

Cabecera del Procedimiento:

La cabecera incluye la información general identificativa del documento (logotipo de la organización, código del procedimiento, título, versión, fecha)

Objeto:

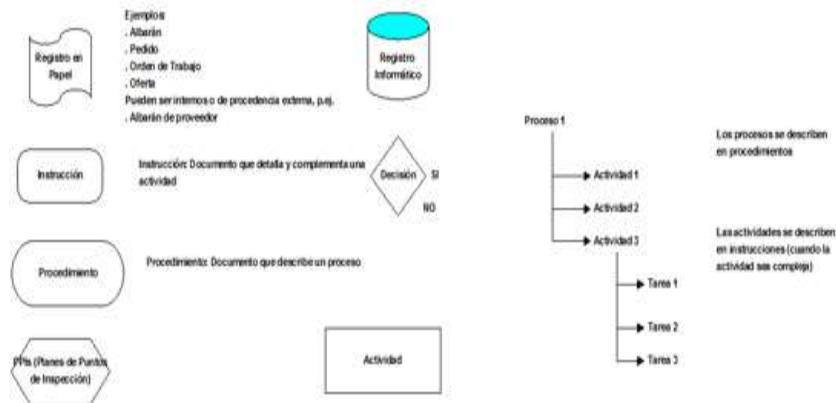
El objeto es la descripción de la razón de ser del proceso. El objeto nos indica de forma resumida qué persigue el proceso, el motivo de su existencia. Se puede denominar también la “misión” del proceso.

Alcance:

El alcance es el ámbito funcional que abarca el proceso.

Desarrollo:

Es la secuencia de actividades que constituyen el proceso. Se representa gráficamente mediante un diagrama de flujo en el que las flechas indican la secuencia de actividades y el flujo de información. Símbolos específicos permiten distinguir en el diagrama de flujo actividades, registros, decisiones u otros documentos asociados (instrucciones, especificaciones, planes de control, etc.).



Responsable del Proceso:

El Responsable del Proceso es la persona que vela por el cumplimiento de todos los requisitos del mismo. Realiza un seguimiento de los indicadores del proceso, verificando su eficacia y eficiencia así como el logro de los objetivos definidos para dicho proceso en cualquiera de los ámbitos de la gestión (productividad, costes, calidad, seguridad, medioambiente, ...). Tiene plena autoridad para realizar cualquier cambio del proceso con los recursos asignados. Si dicho cambio puede influir en otros procesos, debe consultar con los responsables de los procesos implicados.

Registros:

Los registros son documentos que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas

Firmas:

ISO 9000 y la práctica totalidad de normas de gestión de gestión de la calidad, seguridad y medioambiente requieren la aprobación formal de los documentos del sistema. Dicha aprobación puede evidenciarse mediante la firma de un original o la firma en un registro complementario de aprobación de documentos. También se admite la firma electrónica de los documentos.

Los diagramas de flujo muestran una visión global de la gestión del proceso, fácil de asimilar por todos quienes conforman la organización, por lo tanto brindan agilidad para su puesta en marcha.

Un proceso que cuente con un flujograma sencillo, una descripción de actividades apropiada, identifique un responsable y especifique las herramientas necesarias para su ejecución brindará productos de calidad.

En conclusión el establecer procesos correctamente definidos permitirá organizar una cadena de abastecimiento apropiada para el propicio desempeño de la compañía, y la obtención de resultados favorables.

6.7. Metodología o modelo operativo

El desarrollo de la propuesta se lo realizará en cuatro etapas, las cuales se detallan:

Tabla 32: Modelo operativo

FASE	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	ACTIVIDADES
I	ANÁLISIS SITUACIONAL Y PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL	Definir un proceso que le permita a la Gerencia, mantener un control medible del cumplimiento de la planificación , a través de un conocimiento más amplio de la situación actual de la empresa en los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, para generar un criterio adecuado en la instauración de la cadena de abastecimiento.	Elaborar un análisis FODA Diseñar procedimientos para instaurar un proceso de planificación, revisión gerencial y gestión de recursos
II	REESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS Y POLÍTICAS	Otorgar procedimientos y políticas efectivas, que permitan atacar los eslabones críticos identificados, además de implantar un proceso que permita controlar la calidad del producto, optimizando recursos y generando mayores ingresos a la compañía.	Establecer procedimientos reestructurados para los procesos de: Gestión de Inventarios, Almacenamiento, Comercialización, Adquisiciones, Servicios Subcontratados y Entrega. Definir políticas para almacenaje de materia prima Especificar políticas para alianzas estratégicas con proveedores Incrementar una alternativa de solución para el ambiente laboral en el área de comercialización Incrementar el proceso Control de Calidad en la cadena de abastecimiento Diseñar un procedimiento para el proceso propuesto Control de Calidad Delinear políticas para el nuevo eslabón Implantar políticas de atención post-venta
III	ALINEAMIENTO DE LOS ESLABONES DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO	Determinar la alineación de la cadena de suministro propuesta y determinar el índice de eficiencia de la misma, con la finalidad de verificar el cumplimiento que brindará la empresa constructora.	Definir la estructura de la alineación de los eslabones de la Cadena de Abastecimiento
IV	SOCIALIZACIÓN LA PROPUESTA	Lograr que todo el personal conozca los lineamientos y los aplique.	Socializar la cadena de suministro propuesta

Elaborado por: Aguayo, L. (2015)

ALINEAMIENTO DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO



Alineamiento de la cadena de abastecimiento para incrementar el nivel de servicio de los clientes externos de las viviendas del Conjunto Habitacional “Valle Hermoso III, IV y V”, de la Constructora “GOBAR”, de la ciudad de Ambato.

2016

FASE I

6.7.1 Planificación Empresarial

6.7.1.1 Análisis FODA

Con la intención de identificar los factores que afectan a la empresa en su entorno habitual, y comprender de mejor manera la posición de la empresa para establecer una correcta planificación se establece el estudio de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas:



Gráfico: 37: Análisis FODA

Elaborado por: Aguayo, L. (2016)

Al aplicar la herramienta se presenta los siguientes resultados:

Fortalezas

- **Diversificación de productos:** La empresa realiza los acabados de las viviendas de acuerdo al gusto del cliente, lo que permite entregar una vivienda personalizada.
- **Mano de obra calificada:** En el área de construcción, la empresa trabaja con personal con experiencia en Conjuntos Habitacionales anteriores de la misma compañía los cuales guardan similitud, lo cual ha permitido que los trabajadores sepan cual es el trabajo que deben desempeñar.
- **Liquidez:** Una de las ventajas de la empresa constructora, que le ha permitido mantenerse en el mercado aproximadamente treinta años pese a la variabilidad económica del país, es que trabaja con capital propio.
- **Precios:** La empresa maneja el precio más bajo del mercado en el segmento que maneja, estimando un diseño agradable, y con materia prima de calidad y espacios cómodos en su distribución.
- **Materia prima de calidad:** Para realizar la estructura de las viviendas la empresa utiliza insumos con calidad INEN, con mampostería de ladrillo.
- **Tiempo de la empresa en el mercado:** La empresa tiene más de treinta años en el mercado, ello representa una ventaja importante por la experiencia adquirida en el área de construcción.

Oportunidades

- **Proveedores:** Según las cifras del INEC (2014), empresas dedicadas a la venta al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio en comercios especializados

alcanzan un número de 650 empresas a nivel de toda la provincia Tungurahua, por ello es importante establecer los proveedores adecuados considerando factores como el precio de los productos, tiempos de entrega, facilidades de pago, entre otros.

- Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017: En cuanto a los factores políticos es importante recalcar el Objetivo 3 del Plan Nacional del Buen Vivir "Garantizar el acceso a una vivienda adecuada, segura y digna"; es claro que el gobierno ecuatoriano brinda el respaldo para continuar e incrementar los proyectos de vivienda.
- Cultura de compra de las personas: Las familias prefieren una casa a un departamento, debido al sentido de independencia que le genera al cliente, Hoy en día la importancia de buscar la estabilidad familiar va en aumento y el deseo por adquirir una casa propia es el principal anhelo de las familias ecuatorianas siendo motivación principal para la constructora.
- Financiamiento: El fomento de políticas por parte del Gobierno Nacional relacionadas a créditos hipotecarios se han incrementado, lo que representa mayores alternativas de venta de las viviendas, puesto que el segmento de mercado al cual llega la oferta de los inmuebles del Conjunto Habitacional Valle Hermoso, en su mayoría depende de la aprobación de un préstamo para realizar su compra.
- Tamaño del mercado: Según los datos del INEC (2015), el 65,78% de la población en edad de trabajar se encuentra económicamente activa (PEA), este resultado abarca el segmento de mercado de la compañía. Además la inserción de la mujer en el campo laboral proyecta una alta independencia económica, por ello en la actualidad se convierte en una oportunidad de incrementar el nicho de mercado.

- Tendencias en la promoción y publicidad: Según Líderes (2015) En Ecuador, explica, existen cerca de 4,4 millones de usuarios de Facebook y el 50% se conecta a diario. “Estamos hablando de un medio de alta importancia, tan o más masivo como la televisión o la radio y en donde el consumidor dicta lo que se debe hacer en cuanto a marcas y servicios.”, por lo que es importante aprovechar las redes sociales Twitter, Facebook, YouTube, Flickr para que el cliente conozca el producto.

Debilidades

- Comunicación digital: La empresa no cuenta con un plan de comunicación digital que le permita interactuar entre áreas y con los clientes actuales y potenciales.
- Carencia de procedimientos y políticas apropiadas en los procesos: La empresa necesita una reestructuración en cuanto a los procesos: Así en el área de comercialización uno de los departamentos de ventas es una empresa inmobiliaria, lo cual representa una pérdida representativa al momento de posicionar la marca; con respecto al eslabón almacenamiento la empresa no cuenta con políticas adecuadas para el bodegaje, lo que genera deterioro del material; en relación a compra de insumos para acabados, no existe una alianza estratégica para las compras que garantice el costo competitivo de las viviendas, ello representa una alta demora en contratación de servicios subcontratados y adquisiciones de productos discontinuados.
- Certificaciones de calidad: La empresa no cuenta con certificaciones de calidad que le permitan avalar si servicio cumple con los requerimientos de satisfacción que requiere el mercado, así como la calidad en las viviendas, por lo cual no ve la necesidad.

- Fidelización de clientes: Como el servicio de comercialización es tercerizado la compañía carece de fidelización, además no cuentan con lineamientos para servicio de post-venta.
- Ideas e innovación: Al mantener una cadena de mando vertical limita la generación de ideas y la participación, además al no contar con un plan de capacitación anual, los colaboradores desconocen de iniciativas que contribuyan al crecimiento empresarial, es así que con relación al diseño de las viviendas, se mantiene la estructura y modelo arquitectónico desde los proyectos que se ejecutaron anteriormente.
- Imagen corporativa: La imagen que tiene la organización no es representativa, pues cuenta con un departamento de ventas externo que no hace referencia a la Empresa Constructora, además la marca no está posicionada en el mercado, debido a que no se han ejecutado acciones de promoción y publicidad que aporten a que la empresa pueda darse a conocer en el mercado local y nacional.

Amenazas

- Competitividad alta: El sector de la construcción es uno de los que más ha crecido en los últimos años, donde día a día existen personas naturales y jurídicas que desean iniciar este tipo de actividades comerciales. En muchos casos existen constructores que se dedican a realizar edificaciones con conocimientos empíricos.
- Productos sustitutos: Los departamentos, casas prefabricadas, y el arrendamiento, son en muchos casos bienes preferidos por las familias, por lo que es relevante crear ventajas competitivas impulsando al cliente a tomar una decisión de compra favorable


para la empresa, de allí la importancia de establecer niveles y estándares superiores y la aplicación oportuna de la presente propuesta.

- Costos de asumir nuevas tecnologías: Los costos de adquisición de maquinaria en el sector de la construcción son elevados, y es por ello que la empresa no cuentan con toda la maquinaria necesaria y se la debe subcontratar.
- Cambios en el clima: Cuando existe cambios ambientales, genera un alto impacto pues al ser un trabajo que se realiza a la intemperie, disminuyen los tiempos de productividad
- Impacto ambiental: Existen factores no controlables en los cambios ambientales, y sus afectaciones como la contaminación de los cuerpos de agua, contaminación del aire, contaminación del suelo, son una amenaza frecuente para proyectos habitacionales pues pueden sufrir desperfectos que comprometerían la confianza del cliente hacia la empresa.
- Factores económicos: La inestabilidad por la que atraviesa el Ecuador, genera recesión económica, inflación y genera el estancamiento comercial y productivo, el mismo hecho de que exista limitación económica genera en la familias adecuar sus presupuestos a necesidades emergentes.

Una vez que se ha estudiado los factores que envuelven a la empresa, se define el proceso de planificación, revisión gerencial y gestión de recursos, el cual permitirá mantener un control medible del cumplimiento de las proyecciones, el mismo deberá ser puesto en marcha previo el inicio de la cadena de abastecimiento, para plantear objetivos apropiados, evitando el cambio constante en las metas institucionales.

6.7.1.2 Proceso de Planificación, Revisión Gerencial y Gestión de Recursos


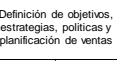
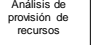
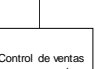


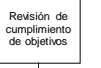

Tabla 33: Proceso de Planificación, Revisión Gerencial y Gestión de Recursos

	PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACION, REVISION GERENCIAL Y GESTION DE RECURSOS	Código: 001-PR-PLA
		Fecha de Elaboración:
		Fecha de última aprobación:
		Revisión:
Elaborado por: Gerencia General - Representante de la Dirección	Revisado por: Representante de la Dirección	Aprobado por: Gerencia General

Objetivo:	Definir y controlar la ejecución de objetivos, estrategias, políticas y revisar recursos y ventas
Alcance:	Aplica para todos los procesos
Responsable:	Gerente General

DESCRIPCIÓN

El proceso planificación, revisión gerencial y gestión de recursos permitirá: Realizar un estudio adecuado de la situación de la empresa frente a su entorno, a través del cual se establecerán metas y objetivos realizables, además se logrará mantener un control de las ventas y el presupuesto.

DIAGRAMA DE FLUJO	TIEMPO EN DIAS UTILIZADOS	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	HERRAMIENTAS
	10	Gerente General	Se lo realizará basado en leyes y acuerdos establecidos, informativos económicos, datos de prensa, boletines de Cámaras de Producción, balances y estados financieros publicaciones de Bancos del Ecuador.	Leyes, Publicaciones bancarias y de prensa, reportes financieros.
	5	Gerente General	Definir objetivos y estrategias institucionales que se deberán cumplir durante el año	Índice: Estrategias cumplidas / estrategias planificadas (frecuencia semestral)
	5	Gerente General, Jefe Financiero	Se analiza el presupuesto para la asignación de recursos para el año.	Balance de situación, Estados financieros, Flujo de caja
	1	Gerente General / Jefe Comercial	Comprobar mes a mes el cumplimiento de ventas	Índice: Ventas realizadas / Ventas planificadas (frecuencia mensual)
	1	Gerente General / Jefe Financiero	Comprobar mes a mes el cumplimiento del presupuesto	Índice: Presupuesto real / Presupuesto planificado (frecuencia mensual)
	3	Gerente General / Jefe Comercial y Financiero	Si no se cumplen las ventas ni el presupuesto, se vuelve a hacer el análisis de la provisión de recursos	Balance de situación, Estados financieros, Flujo de caja
	1	Gerente General	Revisión del cumplimiento de los objetivos de la planificación.	Índice: Actividades realizadas / Actividades planificadas en acta gerencial (frecuencia mensual)
	26			

Elaborado por: Aguayo, L. (2016)

FASE II

6.7.2 Reestructuración de Procesos y Políticas

6.7.2.1 Proceso de Gestión de Inventarios


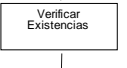

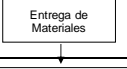
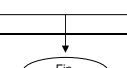

Tabla 34: Proceso de Gestión de Inventarios

	GESTION DE INVENTARIOS	Código: 001-PR-GE
		Fecha de Elaboración:
		Fecha de última aprobación:
		Revisión:
Elaborado por: Jefe de Inventarios	Revisado por: Representante de la Dirección	Aprobado por: Gerencia General

Objetivo:	Controlar el stock de inventarios , a través de la verificación de existencias
Alcance:	A todos los procesos
Responsable:	La Jefatura de Gestión de Inventarios

DESCRIPCIÓN


El proceso gestión de inventarios: Permitirá mantener un control eficiente del stock de materia prima, además de contar con un registro de los egresos de materiales para la producción

DIAGRAMA DE FLUJO	TIEMPO EN DIAS UTILIZADOS	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	HERRAMIENTAS
	0,125	Bodeguero	Se recibe la orden de trabajo, mediante correo electrónico institucional	Orden de Trabajo
	1	Bodeguero	Se verifican la existencias de materia prima, insumos en el sistema contable	Sistema Contable
	1	Bodeguero	En el caso de insuficiencia de material se elabora el requerimiento de materiales y se lo remite vía correo electrónico a la Unidad de Adquisiciones.	Formato de Requerimiento de Materiales
	0,125	Bodeguero	Se entrega los materiales para producción	Acta entrega de materiales
	0,125	Bodeguero	Se registra el egreso de materiales o actas entrega de materiales en el sistema contable	Sistema Contable
				
2,375				

Elaborado por: Aguayo, L. (2016)

6.7.2.2 Proceso de Almacenamiento


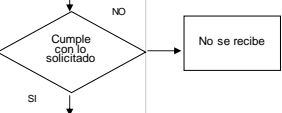
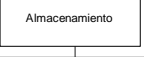
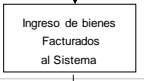
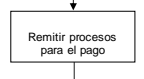
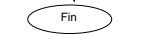
Tabla 35: Proceso de Almacenamiento

	ALMACENAMIENTO	Código: 002- PR-AL
		Fecha de Elaboración:
		Fecha de última aprobación:
		Revisión:
Elaborado por: Jefe de Almacenamiento	Revisado por: Representante de la Dirección	Aprobado por: Gerencia General

Objetivo:	Mantener un bodegaje adecuado que permita un control adecuado de los insumos, y la conservación de los mismos
Alcance:	A todos los procesos
Responsable:	Jefe de Almacenamiento

DESCRIPCIÓN

El proceso almacenamiento: Permitirá realizar un control previo al ingreso a bodega, evitando devoluciones posteriores, además que contará con los lineamientos para su ubicación para evitar desperdicios de recursos.

DIAGRAMA DE FLUJO	TIEMPO EN DIAS UTILIZADOS	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	HERRAMIENTAS
	0,125	Bodeguero	Se verifica los materiales que va a entregar el proveedor con la orden de compra remitida por la U. de Adquisiciones	Orden de Compra
	0,125	Bodeguero	La decisión se basa en que si la materia prima que va a entregar el proveedor no concuerda con el pedido realizado, no se recibe el material.	Orden de Compra
	0,25	Bodeguero	Amacemar el material en los sitios estipulados, resguardado de cualquier daño	Políticas de almacenamiento
	2	Bodeguero	Ingresar los bienes facturados con el detalle pertinente en el sistema de inventarios	Factura
	8	Bodeguero	Se remite el proceso de pago a las oficinas administrativas, el mismo debe contener todos los documentos habilitantes: acta entrega recepción firmada, factura, garantía.	Proceso de pago
	10,5			

Elaborado por: Aguayo, L. (2016)

6.7.2.3 Políticas para Almacenamiento

Para la recepción de materia prima:

Para la recepción del material se verificará que tenga exactamente las mismas condiciones que la orden de compra, se verificará:

- Dimensiones
- Color

- Cantidad
- Modelo - Diseño
- Características particulares

En especial para los siguientes insumos, tomar en consideración:

Hierro: Se lo recibirá verificando que no mantenga desperfectos, entre estos se contempla, oxido, manchas de grasa, agrietadas, encorvadas.

Cerámica: Que no se encuentren trisadas.

Cenefa: Que no se encuentren rotas.

Grifería: Que no se encuentren oxidadas.

Cemento: Sacos sellados

Alfombra: Que no tenga manchas.

Inodoros, lavamanos: Sin lascados, no despostillados.

Para el almacenamiento

Para el almacenamiento de insumos se los colocará en perchas metálicas, ordenados por tamaño, los más grandes en las partes bajas y en las áreas más altas los más livianos.

Se dividirá por secciones, en un lugar exclusivo los materiales que se debe tener mayor precaución por poseer tendencia a romperse.

No existirá en los corredores material que interrumpa el paso.

Todos los materiales se los almacenará bajo techo para evitar contacto con la lluvia o exposición al sol.

Con respecto a algunos insumos mantener los siguientes cuidados:

Hierro: La utilización de este se lo realizará de la manera más pronta al llegar a la obra puesto que al contacto con el agua o la humedad se oxida, el almacenamiento de este insumo debe ser de máximo tres meses, sin embargo en el caso de no ser posible se utilizará caballetes, vigas de madera o armarios metálicos, ordenándolo por longitud y diámetro para que el momento de la entrega sea más rápido.

Cemento: Transportarlo con precaución, ubicar los sacos uno junto a otro sin que exista demasiada fricción, puesto que los sacos pueden romperse y causar desperdicio.

Políticas para proceso de pago:


Remitir el proceso de pago de manera física a las oficinas administrativas, el mismo día que se ha recibido el material.

Los documentos habilitantes para el pago son:


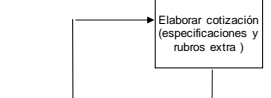


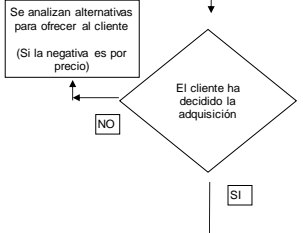

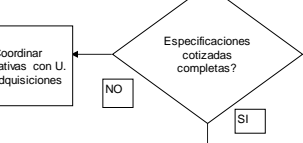
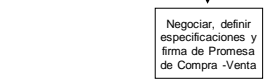


- Factura
- Acta entrega-recepción
- Garantía
- Novedades en caso de existir.
- Firma del responsable de la recepción

6.7.2.5 Proceso de Comercialización

Tabla 36: Proceso de Comercialización

	COMERCIALIZACIÓN	Código: 004-PR-COM
		Fecha de Elaboración:
		Fecha de última aprobación:
		Revisión:
Elaborado por: Jefe Comercial	Revisado por: Representante de la Dirección	Aprobado por: Gerencia General


Objetivo:	Lograr el cierre del negocio, a través de una atención adecuada al cliente
Alcance:	Al cumplimiento de la satisfacción del cliente
Responsable:	Jefe Comercial

DESCRIPCIÓN				
El proceso comercialización: Permitirá establecer lineamientos para el acercamiento al cliente, actividades para la entrega de la cotización del producto, el seguimiento, y dar a conocer los pasos previos a la firma de la promesa de compra-venta y la emisión de orden de trabajo en el caso del cierre del negocio.				
DIAGRAMA DE FLUJO	TIEMPO EN DIAS UTILIZADOS	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	HERRAMIENTAS
	0,125	Jefe Comercial	Con la guía de un vendedor capacitado se hace un recorrido por el Conjunto Habitacional y se muestra la casa modelo indicando los atributos de la misma.	Registro de visita a la obra
	0,125	Jefe Comercial	Se elabora una cotización con los requerimientos del cliente, precio, rubros extra, formas de pago, etc, y se la entrega al cliente de manera física.	Cotización
	0,125	Jefe Comercial	La cotización es ingresada a la base de datos de cotizaciones, con la finalidad de mantener un registro adecuado que permita dar seguimiento a los clientes	Respaldo digital (sistema)
	0,125	Jefe Comercial	Se realiza el seguimiento al cliente mediante llamadas telefónicas, o visitandolo personalmente si lo requiere el mismo.	Registro de seguimiento
	0,25	Jefe Comercial / Cliente	En el caso de que la respuesta sea negativa, y su causa se deba a que el valor de la vivienda es muy alto para la capacidad económica del cliente, se estudiará el caso y la cotización emitida inicialmente, para ofertarle una casa con menos cantidad de rubros extras.	Registro de seguimiento
	1	Jefe Comercial	En el caso de que el cliente decida la adquisición de la vivienda, se revisará la existencia de los terminados ofrecidos previo a firmar la promesa de compra - venta.	Cotización
	0,25	Jefe Comercial / Jefe de Bodega / Jefe de Compras	En el caso de que no exista el stock suficiente de los insumos para terminados, se coordinará con la Unidad de Adquisiciones las opciones existentes para ofrecer al cliente	Respuesta digital, correo electrónico institucional
	0,5	Jefe Comercial	Se realizará la negociación, estableciendo especificaciones de la vivienda y se firmará la promesa de compra - venta.	Promesa de Compra - Venta
	0,125	Jefe Comercial	Finalmente se elaborará el orden de trabajo y se la enviará electrónicamente a gestión de inventarios.	Orden de Trabajo
	2,625			

Elaborado por: Aguayo, L. (2016)

6.7.2.6 Proceso de Adquisiciones

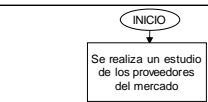
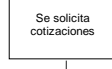
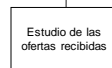
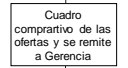
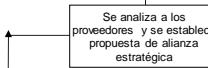
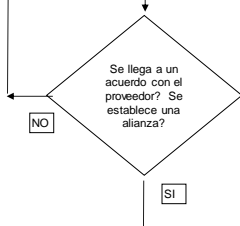
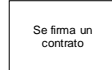
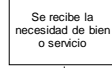
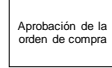
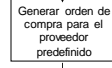

Tabla 37: Proceso de Adquisiciones

	ADQUISICIONES	Código: 005-PR-AD
		Fecha de Elaboración:
		Fecha de última aprobación:
		Revisión:
Elaborado por: Jefe de Adquisiciones	Revisado por: Representante de la Dirección	Aprobado por: Gerencia General

Objetivo:	Realizar compras de bienes y servicios óptimas, de la mejor calidad y al mejor precio
Alcance:	A los procesos de producción
Responsable:	Jefe de adquisiciones

DESCRIPCIÓN

El proceso adquisiciones: Permite establecer las actividades que se realizarán previo a la compra de bienes y servicios, definir los pasos para determinar proveedores calificados, y el establecimiento de alianzas estratégicas, reduciendo tiempos e incrementando recursos

DIAGRAMA DE FLUJO	TIEMPO EN DIAS UTILIZADOS	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	HERRAMIENTAS
	5	Jefe de Adquisiciones	Se realiza un estudio previo de los proveedores de materiales e insumos de la construcción	Análisis de proveedores
	2,5	Jefe de Adquisiciones	Se solicita cotizaciones de la matea prima requerida	Requerimiento de cotización
	1	Jefe de Adquisiciones	Se analizan las ofertas recibidas	Cotizaciones
	1	Jefe de Adquisiciones/ Gerencia	Se elabora un cuadro comparativo, el cual señale, precio, calidad, garantía, forma de pago, tiempo de entrega, etc.	Cuadro comparativo
	2,5	Gerencia	Se realiza un análisis del cuadro comparativo, estudiando los beneficios mutuos entre cliente-proveedor y las posibles alianzas.	Cuadro comparativo
	1	Jefe de Adquisiciones/ Gerencia	Se mantendrá una reunión con el posible proveedor, en la cual se describirá la cotización que ofertó y además alianzas estratégicas a las que pueden llegar las dos partes, para servicios subcontratados como el de puertas y ventadas, uno de los puntos debe ser que se mantenga el precio independientemente del número de artículos adquiridos por vivienda.	Descripción de posibles alianzas
	1	Gerencia	Se firma un contrato en el cual se describe la forma de trabajo cliente-proveedor, beneficios y responsabilidades	Contrato o convenio
	0,125	Bodeguero	Se recibe de manera electrónica el requerimiento de material	Orden de compra
	1,5	Jefe de Adquisiciones	Se analiza el requerimiento y se lo aprueba	Requerimiento o necesidad
	0,125	Jefe de Adquisiciones	Se genera orden de compra y se la remite al proveedor	Orden de compra
	15,75			

Elaborado por: Aguayo, L. (2016)

6.7.2.7 Políticas para adquisiciones

Política de estudio de distribuidores

1. Se realizará un estudio de los distribuidores existentes en el mercado para cada producto que requiere la empresa.
2. Se solicitará cotizaciones, en las que debe constar, fecha de emisión, especificaciones del producto, garantía, precio, forma de pago, tiempo de entrega, capacidad de abastecimiento, y firma de responsabilidad de quien la emite.
3. Se realizará un estudio de las ofertas, comparando la calidad de materiales, resistencia, durabilidad, condiciones de pago, agilidad en la entrega, experiencia y compromiso de la institución.
4. Se elaborará un cuadro comparativo de los proveedores y sus propuestas, posterior a este análisis quienes cumplan las condiciones requeridas por la empresa serán considerados como proveedor calificado.

Política para selección de proveedores

1. Se establecerá un listado de la materia prima, insumos, y servicios necesarios para la elaboración de la vivienda y su frecuencia de compra (semanal, mensual, anual), como instrumento para el planteamiento de propuestas a los proveedores.
2. Se mantendrá una reunión con los distribuidores calificados, donde se les permita conocer del proyecto habitacional y el número de viviendas planificadas para la construcción, la cantidad de materia prima requerida y la frecuencia de compra, posteriormente se planteará alternativas de alianzas estratégicas, de acuerdo a la necesidad de la institución y predisposición del proveedor, entre estas se debe considerar reducción

del costo por volumen, abastecimiento frecuente. En el caso de proveedores de servicios subcontratados se debe establecer una alianza en la cual independientemente del número de puertas, barrederas y ventanas que se soliciten se mantenga un precio considerado como compra al por mayor, y donde se determine un tiempo de entrega prudencial para su colocación.

Para el cabal cumplimiento de la alianza estratégica, se firmará un contrato el mismo que detalle los acuerdos establecidos, plazos de entrega, forma de pago, tiempo de entrega, vigencia del convenio, condiciones particulares, determinaciones por incumplimiento, entre otros.

Política para órdenes de compra

1. Las órdenes de compra se remitirán directamente a los proveedores calificados, con los que se mantenga una alianza, la misma debe constar de nombre y RUC de la empresa solicitante y proveedora, número de orden, fecha de requerimiento, dirección, horarios de entrega, nombre de quien recibe el producto, especificaciones del producto, precio y cantidad.

Política de evaluación del desempeño de proveedores

1. La evaluación de proveedores se la realizará de manera trimestral, valorando características como tiempo, especificaciones, cantidad entregada.


$$\text{Entregas a tiempo} = \frac{\text{N. de pedidos entregados a tiempo}}{\text{Total de pedidos}} \times 100$$

$$\text{Cumplimiento} = \frac{\text{N. de pedidos que cumplen con las especificaciones}}{\text{Total de pedidos}} \times 100$$

$$\text{Entregas completas} = \frac{\text{N. de pedidos completos}}{\text{Total de pedidos}} \times 100$$

6.7.2.8 Proceso de Servicios Subcontratados

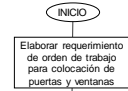



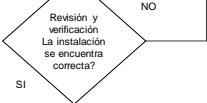

Tabla 38: Proceso de Servicios Subcontratados

	SERVICIOS SUBCONTRATADOS	Código: 007-PR-SE
		Fecha de Elaboración:
		Fecha de última aprobación:
		Revisión:
Elaborado por: Jefe de Adquisiciones y de Obra	Revisado por: Representante de la Dirección	Aprobado por: Gerencia General

Objetivo:	Cumplir con la colocación de bienes tercerizados en los tiempos adecuados
Alcance:	Al proceso de acabados
Responsable:	Jefe de adquisiciones y Jefe de Obra

DESCRIPCIÓN


El proceso servicios subcontratados: Permitirá determinar las fases para la contratación y colocación de puertas, ventanas y la verificación de que los productos entregados sean de calidad.

DIAGRAMA DE FLUJO	TIEMPO EN DIAS UTILIZADOS	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	HERRAMIENTAS
	0,125	Jefe de Obra	Una vez que han concluido los acabados de la vivienda, se elabora el requerimiento para la colocación de puertas y ventanas para la vivienda	Orden de trabajo
	0,125	Jefe de Adquisiciones	El requerimiento se lo remite de manera electrónica a la Unidad de Adquisiciones	Orden de trabajo
	1,75	Jefe de Adquisiciones	La Unidad de compras al contar con una alianza previa, de manera inmediata contacta al proveedor para la instalación requerida	Orden de compra
	38,25	Proveedor	Los proveedores colocan puertas, barrederas y ventanas	Planos
	0,125	Jefe de Obra	Se verifica que la instalación se encuentre realizada de manera adecuada según requerimiento	Orden de compra
	40,375			

Elaborado por: Aguayo, L. (2016)

6.7.2.9 Proceso de Control de Calidad




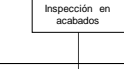

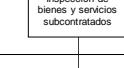

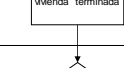
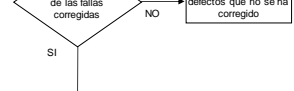

Tabla 39: Proceso de Control de Calidad

	CONTROL DE CALIDAD	Código: 008-PR-CO
		Fecha de Elaboración:
		Fecha de última aprobación:
		Revisión:
Elaborado por: Inspector de la calidad	Revisado por: Representante de la Dirección	Aprobado por: Gerencia General

Objetivo:	Generar un producto de calidad, que cumpla con las expectativas del cliente
Alcance:	Al proceso de entrega de la vivienda
Responsable:	Inspector de la calidad

DESCRIPCIÓN


El proceso Control de Calidad: Permitirá realizar una inspección al resulta final de los procesos, corrigiendo falencias de ser necesario y obteniendo como resultado un producto con las especificaciones adecuadas.

DIAGRAMA DE FLUJO	TIEMPO EN DIAS UTILIZADOS	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	HERRAMIENTAS
	0,062	Inspector de control de calidad	Verificar el cumplimiento con las fechas establecidas en la planificación de obra	Promesa de compra - venta
	0,062	Inspector de control de calidad	Se Inspeccionará la estructura de la vivienda, paredes, losa, conforme a lo planteado en el plano. En caso de existir producto no conforme que afecte directamente a la calidad del producto se levantara una acción correctiva.	Registro de inspección, plano
	0,062	Inspector de control de calidad	Se verificará la corrección de las observaciones levantadas en la estructura	Registro de inspección, plano
	0,062	Inspector de control de calidad	Se Inspeccionará los acabados básicos de la vivienda y los requeridos por el cliente, conforme a lo planteado en el plano y promesa de compra-venta. En caso de existir producto no conforme que afecte directamente a la calidad del producto se levantara una acción correctiva.	Registro de inspección, promesa de compra-venta
	0,062	Inspector de control de calidad	Se verificará la corrección de los defectos levantados en el proceso de acabados	Registro de inspección, promesa de compra-venta
	0,062	Inspector de control de calidad	Se Inspeccionará los productos colocados por los proveedores subcontratados, funcionamiento correcto de puertas y ventanas, que se mantenga el mismo color en puertas y barrederas y tono del vidrio de la vivienda conforme a lo planteado en la promesa de compra-venta. En caso de existir producto no conforme que afecte directamente a la calidad del producto se levantara una acción correctiva.	Registro de inspección, promesa de compra-venta
	0,062	Inspector de control de calidad	Se verificará la corrección de los defectos levantados en proceso subcontratado	Registro de inspección, promesa de compra-venta
	0,062	Inspector de control de calidad	Se inspeccionará la totalidad de la vivienda. En caso de existir producto no conforme que afecte directamente a la calidad del producto se levantara una acción correctiva.	Registro de inspección, promesa de compra-venta, planos
	0,062	Inspector de control de calidad	Se verificará que las inconformidades levantadas se han corregido completamente	Registro de inspección
	0,56			

Elaborado por: Aguayo, L. (2016)

6.7.2.10 Proceso de Entrega









Tabla 40: Proceso de Entrega

	ENTREGA	Código: 009-PR-EN
		Fecha de Elaboración:
		Fecha de última aprobación:
		Revisión:
Elaborado por: Jefe de Comercialización - Ventas	Revisado por: Representante de la Dirección	Aprobado por: Gerencia General

Objetivo:	Cumplir con entregas perfectas, para generar un alto nivel de servicio
Alcance:	A todos los procesos
Responsable:	Jefe de ventas

DESCRIPCIÓN

El proceso entrega: Lograré definir los pasos a realizar para brindar al comprador el producto ofrecido, cumpliendo con la entrega perfecta de la vivienda.

DIAGRAMA DE FLUJO	TIEMPO EN DIAS UTILIZADOS	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	HERRAMIENTAS
	0,5	Gerente	Se realiza la firma de escrituras de compra - venta	Promesa de compra - venta
	0,031	Jefe de ventas	Se verifica acabados interiores y exteriores con orden de trabajo y promesa de compra - venta	Orden de trabajo, promesa de compra venta
	0,031	Jefe de ventas	Se verifica accesorios en correcto estado (grifería, tomacorrientes, boquillas, etc) con orden de trabajo y promesa de compra - venta	Orden de trabajo, promesa de compra venta
	0,031	Jefe de ventas	Verificación de llaves de las puertas de la vivienda	Orden de trabajo, promesa de compra venta
	0,031	Jefe de ventas	Inspeccionar el funcionamiento de las llaves	Orden de trabajo, promesa de compra venta
	0,125	Jefe de ventas	Se realiza la entrega de la vivienda al propietario	Acta entrega recepción
	0,031	Jefe de Ventas	Se realiza la retroalimentación del cliente con la encuesta de satisfacción.	Encuesta
	0,78			

Elaborado por: Aguayo, L. (2016)

6.7.2.11 Política para servicio post-venta

Es importante que los clientes vean la adquisición de su vivienda como una experiencia perfecta, a razón de que es el lugar donde desarrollaran su vida, por lo tanto el ofrecer productos de calidad es una premisa básica en la entrega de un producto, no se lo debe mirar como valor agregado a las características mínimas que debe poseer este, por lo que es importante establecer políticas de servicio post-venta que generen esa diferenciación.

Por lo que se analizará la encuesta que entregue el cliente al recibir su vivienda, y se implantará lineamientos de acuerdo a las sugerencias recibidas.

Además a la primera semana que el comprador se pase a vivir a su casa propia, se le debe hacer una nueva encuesta en donde refleje el grado de satisfacción con la vivienda.

FASE III

6.7.3 Alineamiento de los eslabones de la cadena de abastecimiento

6.7.3.1 Estructura de la cadena de abastecimiento



Gráfico: 38: Cadena de abastecimiento Constructora "GOBAR"
Elaborado por: Aguayo, L. (2016)

De acuerdo a los procesos planteados, la propuesta cadena de abastecimiento comprende 9 eslabones como se muestra en el gráfico anterior, y de acuerdo a los tiempos de las actividades estimadas en cada uno de ellos se desprende el siguiente cuadro resumen:

Tabla 41: Tiempo que utiliza la cadena de abastecimiento propuesta

PROCESO	N. DE DÍAS A UTILIZAR	PREVIO A LA VENTA	POSTERIOR A LA VENTA	PORCENTAJE DE EFICIENCIA
Gestión de Inventarios	2,373	2,373		100%
Almacenamiento	1,75	1,75		100%
Construcción	99,875	99,875		100%
Comercialización	2,625	2,625		100%
Adquisiciones	15,75		15,75	100%
Acabados	29,5		29,5	100%
Servicio Subcontratado	40,375		40,375	100%
Control de calidad	0,56		0,56	100%
Entrega	0,78		0,78	100%
TOTAL	193,588	106,623	86,965	900%

Elaborado por: Aguayo, L. (2016)

Por lo que describe el cuadro previo, la empresa contará con el producto terminado en cuatro meses y siete días, por lo tanto podrá ofrecer la entrega del bien en un tiempo menor que cumpla con estándares de calidad y permita la recuperación de la inversión de manera más rápida.

FASE IV

6.7.4 Socializar la propuesta

6.7.4.1 Actividades para la socialización

Con la finalidad de instituir flujos adecuados de información con relación a la implementación de la alineada cadena de abastecimiento, que lleguen de manera oportuna, clara y ágil a todos los niveles de la organización, se aprovechará la infraestructura de la compañía, delegando como expositores a los Jefes responsables de la elaboración de los procesos.

La evaluación de la implantación total de la cadena de abastecimiento se la realizará seis meses posteriores a esta sociabilización.

6.8 Administración de la propuesta

La administración directa de la propuesta se lo realizará por parte de la Gerencia de la Constructora, por lo tanto el Gerente estará alerta de como inicia y se desarrolla la cadena de abastecimiento, verificando finalmente el resultado obtenido. Sin embargo las Jefaturas de cada proceso serán responsables de vigilar los procedimientos y actividades que realiza cada eslabón.

La administración de la cadena de abastecimiento se la debe realizar de manera continua, puesto que se pueden presentar imprevistos de los cuales se debe realizar un análisis y buscar la solución más óptima en el menor tiempo posible para no detener su sinergia.

6.9 Monitoreo y Evaluación

Para que la propuesta se ejecute de manera adecuada, cumpliendo con los objetivos propuestos se realizará un monitoreo y evaluación, el cual se realizará de acuerdo al siguiente esquema:

Tabla 42: Tiempo que utiliza la cadena de abastecimiento propuesta

N.	ITEM	ACTIVIDAD
1	¿ Qué evaluar?	La aplicación de la cadena de abastecimiento
2	¿ Por qué evaluar?	Porque permitirá verificar que la implementación de la cadena incrementa el nivel de servicio de los clientes
3	¿ Para qué evaluar?	Para verificar la aplicación de los procesos propuestos
4	¿ Con qué criterios?	Mediante los índices de eficiencia, eficacia, en cuanto al resultado de cumplimiento de metas planteadas
5	¿ Quién evalúa?	La Gerencia, conjuntamente con los jefes de los procesos
6	¿ Cuando evalúa?	Se evaluará inicialmente la instauración de la cadena a los tres meses, posteriormente a los seis meses se verificará como marcha su ejecución, y finalmente el monitoreo será trimestral.

Elaborado por: Aguayo, L. (2016)

BIBLIOGRAFÍA

- Al Yousefi, E. (2 de diciembre de 2008). Procedimiento para el mejoramiento de la calidad de los procesos empresariales. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/procedimiento-mejoramiento-calidad-procesos-empresariales/>
- Anaya, J., & Polanco, S. (2007). Innovación y mejora de procesos logísticos: Análisis, diagnóstico e implantación de sistemas logísticos. ESIC Editorial.
- Arango, M., Adarme, W., & Zapata, J. (2010). Ciencia e Ingeniería Neogranadina - SUPPLY CHAIN MANAGEMENT - LOGISTICS UNDER UNCERTAINTY WITH INDICATORS, IF APPLIED PALMIRA PANIFICADOR CESTOR. Recuperado a partir de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0124-81702010000100007&script=sci_arttext
- Arévalo, J. (2013). ¿Qué es TOC (Theory of Constraints) o Teoría de Restricciones? Recuperado a partir de <http://www.lafactoriadenegocios.org/2013/03/14/que-es-toc-theory-of-constraints-o-teoria-de-restricciones/>
- Ballou, R. (2010). Logística: administración de la cadena de suministro. Pearson Educación.
- Barreiro, J. (2003). Gestión científica empresarial: temas de investigación actuales. Netbiblo.
- Bernal, C. (2006). Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Pearson Educación.
- Cabeza, D. (2012). Logística inversa en la gestión de la cadena de suministro... Recuperado a partir de <http://www.margebooks.com/es/242520/logistica-inversa-gestion-cadena-suministro.htm>

- Calbún, S. A. (2012). *Politica-de-Abastecimiento.pdf*. Recuperado a partir de <http://www.colbun.cl/wordpress-uploads/Politica-de-Abastecimiento.pdf>
- Chirilos, C. (abril de 2016). Componentes de la Alineación Empresarial. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/componentes-la-alineacion-empresarial/>
- Correa, A., Gómez, R., Botero, C., & others. (2014). *La Ingeniería de Métodos y Tiempos como herramienta en la Cadena de Suministro*. Recuperado a partir de <http://repository.eia.edu.co/handle/11190/691>
- Espíndola, J. (2005). *Análisis de problemas y toma de decisiones*. Pearson Educación.
- Flores, A. (2013). *Importancia de los Sistemas de Gestión de la Cadena de Suministros en las Organizaciones*. Recuperado a partir de <http://cdigital.uv.mx/handle/123456789/34284>
- García, P. (2006). *Introducción a la investigación bioantropológica en actividad física, deporte y salud*. CDCH UCV.
- Hax, A. (2004). *ESTRATEGIAS PARA EL LIDERAZGO COMPETITIVO*. Ediciones Granica S.A.
- Hernández, R., Fernandez , C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México D.F.: Mc Graw Hill. Obtenido de http://www.academia.edu/6399195/Metodologia_de_la_investigacion_5ta_Edicion_Sampieri
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación* (Tercera Edición ed.). México D.F.: Mc. Graw Hill. Obtenido de <http://metodos-avanzados sociales.uba.ar/files/2014/04/El-proceso-de-la-investigacion.pdf>

- INEC. (12 de 2012). Infoeconomía. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info10.pdf>
- INEC. (12 de 2014). Ecuador en cifras. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Edificaciones/2014/Edificaciones2014_Presen.pdf
- Krajewski, L. J., & Ritzman, L. P. (2000). Administración de operaciones. México D.F.: Pearson Educación. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=B6LAqCoPSeoC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Krajewski, L., & Ritzman, L. (2000). Administración de operaciones: estrategia y análisis. Pearson Educación.
- López, C. (octubre de 2001). Administración de la cadena de abastecimiento. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/administracion-cadena-abastecimiento/>
- Lozano, J. (2002). Cómo y dónde optimizar los costes logísticos: en el sistema integral de operaciones y en las diferentes áreas de actividad logística. FC Editorial.
- Mamakforoosh, M. (2000). Metodología de la investigación. Editorial Limusa.
- Maquenda, J. (1996). Cuadernos de dirección estratégica y planificación. Ediciones Díaz de Santos.
- Martínez Ferreira, M. (mayo de 2005). Diagramas: Causa-Efecto, Pareto y de flujo. Elementos clave. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/diagramas-causa-efecto-pareto-y-de-flujo-elementos-clave/>

- Mateo, R. J. (marzo de 2010). Sistemas de Gestión de la Calidad. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/sistemas-gestion-calidad/>
- Ministerio de Educación. (1998). Formación profesional a distancia. Logística comercial. Ciclo formativo de grado superior. Gestión comercial y marketing. Ministerio de Educación.
- Muñoz, C. (1998). Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis. Pearson Educación.
- Muñoz, J., Quintero, J., & Munevar, R. (2001). Competencias investigativas para profesionales que forman y enseñan: cómo desarrollarlas? Coop. Editorial Magisterio.
- Pérez, V. (2006). CALIDAD TOTAL EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE Pautas para Garantizar la Excelencia en el Servicio. Recuperado a partir de http://www.academia.edu/8910048/CALIDAD_TOTAL_EN_LA_ATENCI%C3%93N_AL_CLIENTE_Pautas_para_Garantizar_la_Excelencia_en_el_Servicio
- Pinal, K. (2006). APUNTES DE METODOLOGÍA Y REDACCIÓN (Investigación para la Docencia No 9). Publicaciones Cruz O., S.A.
- Rey Peteiro, D. (febrero de 2005). Gestión por procesos y modelado de procesos. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/gestion-por-procesos-y-modelado-de-procesos/>
- Román, U., & Asthrid, K. (2011). Técnicas y herramientas para la gestión del abastecimiento. Recuperado a partir de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/187>
- Sánchez, G. (2008). Cuantificación y generación de valor en la cadena de suministro extendida. Del Blanco editores.
- Setó, D. (2004). De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente. ESIC Editorial.

Urrea, L., Garzón, L., & Pérez, L. (2007). MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA CADENA DE ABASTECIMIENTO DEL SECTOR FLORICULTOR COLOMBIANO. Recuperado a partir de <http://contaduria.usta.edu.co/images/documentos/activos/13-1.pdf>

Vizuite, R., & Guachamin, R. (2012). MEJORAMIENTO CADENA SUMINISTRO RS&RG FOOD GROUP.

Vladimirovna, O. (2005). Fundamentos de Probabilidad y Estadística. UAEM

ANEXOS



ANEXO A

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y COMERCIO INTERNACIONAL

ENCUESTA A LOS CLIENTES EXTERNOS DEL “CONJUNTO HABITACIONAL VALLE HERMOSO III, IV Y V”, DE LA CONSTRUCTORA “GOBAR”

Objetivo: Establecer el nivel de servicio de la Constructora “GOBAR”, en relación a la cadena de abastecimiento que maneja la organización.

Instrucciones: Lea detenidamente las preguntas y responda con honestidad.

1.- ¿Seleccione cuál ha sido el principal motivo que ha generado en usted quejas hacia la Constructora "GOBAR" (Elija únicamente una opción).

- Calidad de materiales utilizados en la construcción
- Atención brindada en el momento de la comercialización
- Estructura de la vivienda
- Fecha de entrega
- Equipamiento de áreas verdes y asfaltado

2.- ¿Cómo calificaría el diseño estructural y arquitectónico de las viviendas del Conjunto Habitacional Valle Hermoso III, IV, V?

- Excelente
- Satisfactorio
- Regular
- Malo
- Pésimo

3.- ¿Considera que el vendedor le comunicó claramente el precio de la vivienda?

- Si
- No

4.- ¿ De las características señaladas a continuación, indique su grado de

Ítems	Muy Satisfecho	Satisfecho	Regularmente satisfecho	Poco satisfecho	Insatisfecho
Localización					
Servicios básicos					
Percepción de la parroquia					
Seguridad					
Transporte					

satisfacción con el Conjunto Habitacional “Valle Hermoso III, IV, V”.

5.- En general, ¿Se debería mejorar los procesos de servicio y manufactura dentro de la Constructora “GOBAR”?

- Si
- No

6.- ¿Se siente satisfecho con el nivel de servicio recibido en cada uno de los procesos de la Constructora “GOBAR”?

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

7.- ¿ Valore la intervención de la Constructora "GOBAR" en los siguientes puntos:?

Ítems	Ágil	Lento
Promesa de compra - venta		
Entrega de documentación para realizar el crédito		
Firma de escrituras de compra-venta		

8.- Durante el último año, ¿Cuántas veces solicitó a la Constructora “GOBAR” mantenimiento y reparaciones para su vivienda?

- Nunca llame
- Una o dos veces
- Tres o cuatro veces
- Más de cuatro veces

9.- ¿Considera importante mejorar la cadena de abastecimiento de la Constructora "GOBAR"?

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara Vez
- Nunca

10.- Considera que el valor cancelado por la casa del Conjunto Habitacional Valle Hermoso III, IV, V, guarda conformidad con el bien recibido?

- Si
- No

11.- Considera importante el nivel de servicio que le generó la constructora "GOBAR", para recomendar la compra de una de sus viviendas?

- Si
- No

12.- ¿Considera que la oferta de créditos hipotecarios, es la que le incentivó para adquirir su vivienda?

- Si
- No

13.- Cómo calificaría el tiempo que la empresa empleó para la colocación de puertas y ventanas en su vivienda?

- Adecuado - rápido
- Inadecuado – lento

14.- ¿Existe diferencia en las características (tamaño, color, modelo) de los insumos o productos para acabados de su vivienda pactados en el contrato de compra – venta, y los colocados finalmente en la misma?

- Si
- No



ANEXO B

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y COMERCIO
INTERNACIONAL

OBSERVACIÓN A LOS PROCESOS DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO, DE LA CONSTRUCTORA “GOBAR”

Objetivo: Establecer los eslabones que conforman la cadena de abastecimiento de la Constructora “GOBAR” y el tiempo utilizado en cada uno de los procedimientos, con la finalidad de establecer su eficiencia y analizar su relación con el nivel de servicio que genera la empresa.

Instrucciones: Observar detenidamente los procesos que emplea la organización, enlistar las actividades y los tiempos utilizados.

NOMBRE DEL PROCESO					
N. DE ACTIVIDAD	ACTIVIDADES	TIEMPO EN HORAS	N. DE DIAS CONSIDERANDO 8 HORAS LABORABLES	TRABAJO	DESPERDICIO
TOTALES				0	0

N. DE ACTIVIDAD	ACTIVIDADES	SIMBOLO DE FLUJO			
		OPERACION	TRASLADO	DEMORA	VERIFICACION
		