



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE ECONOMÍA

Análisis de Caso, previo a la obtención del Título de Economista

Tema:

“Sistema de logística de textiles “GUTMAN””

Autora: Gutiérrez Castillo, Raquel Sabina

Tutora: Ing. Manzano Martínez, María Cristina

Ambato –Ecuador

2018

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ing. María Cristina Manzano Martínez, con cédula de identidad No. 1802977114, en mi calidad de Tutora de Análisis de Caso sobre el tema **“SISTEMA DE LOGÍSTICA DE TEXTILES “GUTMAN”**”, desarrollado por Raquel Sabina Gutiérrez Castillo, de la Carrera de Economía, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizó la presentación de la misma ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Septiembre 2018

TUTORA


.....
Ing. María Cristina Manzano Martínez
CI. 1802977114

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Raquel Sabina Gutiérrez Castillo, con cédula de identidad No. 180466697-0, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el análisis de caso, bajo el tema: **“SISTEMA DE LOGÍSTICA DE TEXTILES “GUTMAN”**”, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Análisis de Caso.

Ambato, Septiembre 2018

AUTORA

..........

Raquel Sabina Gutiérrez Castillo

C.I. 180466697-0

CESIÓN DE DERECHOS

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este análisis de caso, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi análisis de caso, con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de este análisis de caso, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato, Septiembre 2018

AUTORA



Raquel Sabina Gutiérrez Castillo

C.I. 180466697-0

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

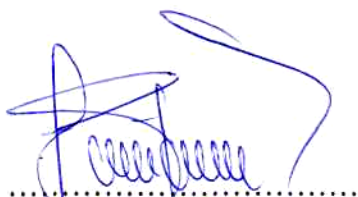
El Tribunal de Grado, aprueba el análisis de caso, sobre el tema: “**SISTEMA DE LOGÍSTICA DE TEXTILES “GUTMAN”**”, elaborado por Raquel Sabina Gutiérrez Castillo, estudiante de la Carrera de Economía, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Septiembre 2018



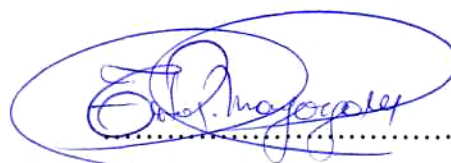
Eco. Mg. Diego Proaño

PRESIDENTE



Ing. Ernesto Jara

MIEMBRO CALIFICADOR



Dr. Mg. Tito Mayorga

MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

A Dios, por consentirme recorrer este venturoso viaje llamado vida, por darme fuerza y permitirme de su mano luchar por mis sueños.

A mis padres Marina y Humberto que han sido ejemplo y luz en cada momento de mi vida, inyectándome sabiduría y consejos de tenacidad y perseverancia.

A mis hijos José Fernando y Amalia Raquel por ser, el gran amor de mi vida, llenándome de lecciones, retos de amor y paciencia, que junto con mi esposo Fernando son un motor que me impulsan a mirar con fe y esperanza el futuro.

A mis hermanos ANITA, CESAR, NORMA, LORENA, XAVIER, SILVIA, MARIELA Y DANIELA que han sido mi apoyo en momentos complicados, que con sus consejos y palabras han sabido abrir caminos y nunca han perdido la fe de lo que puedo lograr.

A mi familia política Marisol, Jorge, Beatriz, Narcisa y Lucrecia que han sabido abrirme las puertas de sus hogares y de sus corazones para construir mi futuro con ayuda de buenas personas.

Raquel Sabina Gutiérrez Castillo

AGRADECIMIENTO

Expreso mis sinceros agradecimientos:

A Dios, por guiar cada pasó de mi vida, con experiencias y lecciones aprendidas.

A mi esposo e hijos, por su amor e impulsarme a ser mejor.

A mis padres, por apoyarme y confiar en mí para la culminación de esta etapa tan determinante. A mis hermanas Anita, Mariela, Daniela, Silvia, y Lorena que siempre han estado pendientes de mi bienestar.

A mi estimada tutora Ing. María Cristina Manzano que con su conocimiento e incondicional dedicación ha hecho posible el término de esta investigación.

A la familia Gutiérrez Manzano por permitirme el levantamiento de información de tan prestigiosa empresa.

A mí querida facultad en donde conocí a grandes profesionales, que han guiado mi vida profesional.

A todas las personas que han estado a mi lado apoyándome (Gabriela Guaygua, Roxana Barrezueta, Verónica Gordón)

Raquel Sabina Gutiérrez Castillo

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE ECONOMÍA

TEMA: “SISTEMA DE LOGÍSTICA DE TEXTILES “GUTMAN””

AUTORA: Raquel Sabina Gutiérrez Castillo

TUTORA: Ing. María Cristina Manzano Martínez

FECHA: Septiembre 2018

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo investigativo nace con el propósito de estudiar el sistema de logística de textiles Gutman, dado que al ser este un sistema muy eficiente, servirá de referente para industrias. La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Ambato, Parroquia Atahualpa, en la calle Pachacutza y 22 de Enero. Se realizaron encuestas y entrevistas a los jefes departamentales que integran el área logística, los mismos que se encargan de la recepción, almacenamiento y distribución del producto a ser comercializado, con la finalidad de recopilar información veraz y relevante. Se realizó el análisis Foda, el mismo que nos permitió identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del entorno de la empresa, tanto externas como internas. Se realizó un análisis a través de los indicadores de gestión, los mismos que nos permitieron medir la eficiencia de los procesos actuales. Se identificaron las diferentes estrategias de crecimiento en los diferentes ámbitos, tales como: infraestructura, tecnología, financiero, talento humano y administrativo. Una vez realizado un análisis profundo se pudo establecer conclusiones y recomendaciones, las mismas que serán de gran utilidad en el sector textil.

PALABRAS DESCRIPTORAS: LOGÍSTICA, GESTIÓN, TEXTILES, ABASTECIMIENTO, ALMACENAMIENTO.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDIT
ECONOMICS CAREER

TOPIC: ““GUTMAN” TEXTILE LOGISTICS SYSTEM”

AUTHOR: Raquel Sabina Gutiérrez Castillo

TUTOR: Ing. María Cristina Manzano Martínez

DATE: September 2018

ABSTRACT

This research work was born with the purpose of studying the Gutman textile logistics system, given that being a very efficient system, it will serve as a reference for industries. The company is located in the city of Ambato, Atahualpa Parish, Pachacutza Street and January 22. Surveys and interviews were carried out with departmental heads who are part of the logistics area, who are in charge of receiving, storing and distributing the product to be marketed, in order to collect truthful and relevant information. The Foda analysis was carried out, which allowed us to identify the strengths, opportunities, weaknesses and threats of the company's environment, both external and internal. An analysis was made through the management indicators, which allowed us to measure the efficiency of current processes. The different growth strategies were identified in the different areas, such as: infrastructure, technology, financial, human and administrative talent. Once an in-depth analysis was carried out, conclusions and recommendations could be established, which will be very useful in the textile sector.

KEYWORDS: LOGISTICS, MANAGEMENT, TEXTILES, SUPPLY, STORAGE,

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA.
PÁGINAS PRELIMINARES	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	viii
ABSTRACT.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
FORMULACIÓN DEL ANÁLISIS DEL CASO.....	2
1.1 Tema:.....	2
1.2 Antecedentes.....	2
1.2.1 Empresa Textiles Gutiérrez “GUTMAN CIA. LTDA.”.....	3
1.3. Justificación.....	11
1.4. Objetivos.....	14
1.4.1 Objetivo general.....	14
1.4.2 Objetivo específicos.....	15
1.5. Preguntas de reflexión.....	15

CAPÍTULO II	16
FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TÉCNICA	16
2.1. Fundamentación científico técnica.....	16
2.1.1 Administración	16
2.1.2. Empresa de manufactura	20
2.1.3 Sistema de logística	22
2.1.4 Importancia del sistema de logística	24
2.1.5 Objetivos del sistema de logística.	25
2.1.6 Beneficios del sistema de logística.....	26
2.1.7 Funciones del sistema logístico	27
2.1.8 Tipos de logística.....	28
CAPÍTULO III.....	40
METODOLOGÍA	40
3.1. Metodología e instrumentos de recolección de información.	40
3.2. Método de análisis de información.	42
3.2.1 Estrategias a través del análisis de datos cuantitativos.....	43
3.2.2 Construcción de cuadro de dimensiones	43
CAPÍTULO IV	45
DESARROLLO DEL ANÁLISIS DE CASO	45
4.1 Análisis y categorización de la información.	45
4.2 Narración del caso.....	70
CAPÍTULO V.....	75
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	75
5.1 Conclusiones	75
5.2 Recomendaciones.....	76
Bibliografía	78

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA.
Tabla 1. Crecimiento de la Empresa Textiles Gutierrez “GUTMAN CIA. LTDA.”.	5
Tabla 2. Crecimiento del capital social de la Empresa Textiles Gutiérrez “GUTMAN CIA. LTDA.”	7
Tabla 3. Evolución de la administración de operaciones.....	18
Tabla 4. Población de la Empresa Textilera Gutiérrez “GUTMAN CIA. LTDA.” ..	41
Tabla 5. Informes de Empresa Textilera Gutiérrez “GUTMAN CIA. LTDA.”	42
Tabla 6. Dimensiones y subdimensiones planteadas.	43
Tabla 7. Estrategias de crecimiento.....	51
Tabla 8. Evaluación de procesos logísticos.....	55
Tabla 9. Extracto empresarial	59
Tabla 10. Logística de aprovisionamiento	65
Tabla 11. Logística interna.....	67
Tabla 12. Logística de distribución.	69

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA.
Gráfico 1. Crecimiento de la empresa textiles Gutiérrez	6
Gráfico 2. Crecimiento del capital social de la empresa textiles Gutiérrez	7
Gráfico 3. Manual de funciones de Textiles Gutiérrez	9
Gráfico 4. Cadena de suministro GUDMAN CIA. LTDA.	10
Gráfico 5. Antiguo Sistema logístico GUDMAN CIA. LTDA.	11
Gráfico 6. Análisis del sector económico	13
Gráfico 7. Por sector económico	13
Gráfico 8. Proceso empresarial	18
Gráfico 9. Empresa de manufactura.....	20
Gráfico 10. Empresa de servicios.....	21
Gráfico 11. Empresa de manufactura.....	21
Gráfico 12. Sistema Logístico.....	23
Gráfico 13. Etapas de la concepción del sistema de logística.....	24
Gráfico 14. Objetivos del sistema de logística.....	26
Gráfico 15. Logística aprovisionamiento	29
Gráfico 16. Logística distribución.....	31
Gráfico 17. Logística interna.....	35
Gráfico 18. Logística de almacenamiento.....	37
Gráfico 19. Estrategia tecnológica textiles Gutiérrez.....	47
Gráfico 20. Estrategia financiera textiles Gutiérrez	48
Gráfico 21. Sistema de contratación “GUTMAN CIA. LTDA.”.....	50
Gráfico 22. Organigrama empresarial	60
Gráfico 23. Cadena de valor.....	63
Gráfico 24. Logística de aprovisionamiento “GUTMAN CIA. LTDA.”.....	66
Gráfico 25. Logística interna “GUTMAN CIA. LTDA.”.....	68
Gráfico 26. Logística de distribución “GUTMAN CIA. LTDA.”	70

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación habla sobre “LA LOGÍSTICA DE TEXTILES GUTMAN”, el mismo que está estructurado de la siguiente manera:

El **Capítulo I** contiene los antecedentes de la empresa el cual describe la historia de la empresa, justificación del proyecto para conocer el propósito del análisis de caso de estudio, la importancia, el impacto social que éste posee, la relevancia y metas a ser alcanzadas con el mismo, el objetivo general y los objetivos específicos.

En el **Capítulo II** se detalla la fundamentación científico técnica que es un conjunto de conceptos y teorías que un investigador utiliza para formular y desarrollar un argumentos, en buscar las fuentes documentales que permitan detectar, extraer y recopilar la información de interés para construir el marco teórico pertinente al estudio planteado.

En el **Capítulo III** se determina la metodología que seguirá la investigación, detallando así la población de estudio y muestra; el objetivo principal del análisis de la información recogida es identificar patrones que agreguen valor a las explicaciones existentes. La narración del caso permite identificar lecciones aprendidas en general utiliza información cualitativa más que cuantitativa.

El **Capítulo IV** desarrollo del análisis de caso, consta del análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación, mediante la entrevistas a los socios de la empresa. La revisión de la información recopilada se puede realizar con base en un conjunto de categorías o códigos previamente definidos también se encuentra la narración del caso, que es la síntesis, analítica, valorativa y evolutiva del Análisis de Caso dentro de una línea temporal, espacial y contextual

El **Capítulo V** contiene conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

FORMULACIÓN DEL ANÁLISIS DEL CASO

1.1 Tema:

SISTEMA DE LOGÍSTICA DE TEXTILES “GUTMAN CIA. LTDA.”

1.2 Antecedentes

En el Ecuador la elaboración de textiles y tejidos es una de las actividades artesanales más antiguas, su producción tenía gran importancia en la cultura Inca, pues servía para indicar la situación social económica de sus habitantes. Geográficamente se realizaba cerca de los pueblos indígenas y centros urbanos como Quito, Latacunga y Riobamba. A finales del siglo XVI después de la conquista española, las actividades económicas en la Real Audiencia de Quito se concentraron tanto en la producción textil como en el comercio, es así que en el siglo XVII esta actividad se desarrolló más que otras, convirtiéndose en el eje principal de la economía colonial quiteña. La producción textil en el Ecuador inicio su desarrollo con la aparición de las primeras industrias (Quito) que en un principio se dedicaron al procesamiento de lana (oveja, alpaca o llamingo), hasta que a inicios del siglo XX se introdujo el algodón; material que impulsó el desarrollo hasta la década de los 50, momento en el que se consolidó la utilización de esta fibra.

Actualmente la industria textil fabrica productos provenientes de todo tipo de fibras como el algodón, poliéster, nylon, lana y seda. A pesar de que somos mundialmente conocidos como exportadores de varios productos naturales (banano, cacao, entre otros), en los últimos 60 años; el Ecuador ha ganado un espacio dentro de este mercado competitivo, convirtiéndose es una de las actividades más importantes, generando empleo a más de 46,240 artesanos del país. (Dirección de inteligencia comercial e inversiones, 2012).

De igual manera, en los últimos 6 años se ha observado en Tungurahua una creciente actividad textilera, atreves de las salvaguardias puestas por el Gobierno Nacional y posteriormente al propio desarrollo del sector. La implantación tecnológica y el

mejoramiento de procesos productivos en torno a las técnicas logísticas, han permitido la dinamización de la industria textil, donde las condiciones de la economía ecuatoriana exigen de las empresas la puesta en práctica de estas tendencias empresariales, esto trae consigo adoptar en cada momento los métodos que mejor satisfagan los requerimientos y exigencias del entorno, a lo que se debe aspirar con la implantación de programas de mejora, constituyendo en Tungurahua en estos momentos el Sistema de Logística la vía para lograrlo.

En el criterio de Solano (2003) “la forma de obtener o llegar a una buena decisión radica en la información con que se cuenta para decidir. Siempre existe un riesgo, pero éste va disminuyendo a medida que se recolecte más información”, mismos riesgos que son detectados a tiempo a través de la implementación de un eficiente sistema logístico empresarial.

1.2.1 Empresa Textiles Gutiérrez “GUTMAN CIA. LTDA.”

Aproximadamente en los años 70, comienza la actividad de Textiles Gutiérrez incursionado por primera vez con la confección de calcetines deportivos que eran confeccionadas con métodos totalmente artesanales teniendo como capital inicial \$ 30.000 sucres, que traducidos en el tipo de cambio de ese año fue \$ 4.545,00 dólares americanos; una vivienda que se convirtió en su taller artesanal y las ferias ambateñas su mercado.

Para la confección de su producto se realizaba los pasos siguientes:

1. Utilización de moldes para determinar la longitud del calcetín a realizarse (la más fina de 1'25mm y la más gruesa de 25mm de diámetro).
2. Selección de Hilos de algodón de acuerdo al requerimiento del cliente.
3. Selección de agujas de punto que podían ser madera, plástico o metal de acuerdo al tipo de puntada que se realizaba por ejemplo las agujas de doble punta se utilizaban para tejer pequeñas circunferencias (área del tobillo)
4. Confección manual de las partes del calcetín como: Puntero, empeine, solapa del talón, vuelta del talón, pie y pernera. Una vez tejidas se unían manualmente.
5. Unión manual de todas las partes del calcetín.

Finalmente, se realizaba la terminación que consistía en corte de hilos, limpieza y empaquetado (enfundado).

Ya en los años 80 adquieren maquinaria electromecánica para media (calcetín) exclusivamente de fútbol que reemplazaban los siguientes procesos manuales:

- Confección manual de todas las partes del calcetín.
- Unión manual de todas las partes del calcetín.

La inversión tuvo un costo de \$ 120.000 sucres; que convertidos en dólares, de acuerdo al tipo de cambio de los años 80 fue de \$ 180.000 dólares americanos, mejorando de esta manera los costos en tiempo de producción, calidad del producto y rentabilidad económica.

Sin embargo, en los años 90 se comenzó a ver avances tecnológicos textiles y es así que la empresa invierte en la adquisición de maquinaria Semi-eléctrica por un valor de \$ 400.000 sucres, que mediante el tipo de cambio en los años 90 fue de \$ 615.000 dólares americanos, con la diferencia de que esta maquinaria podía realizar los productos a detallar:

- Media deportiva tipo fútbol.
- Media deportiva tipo tenis
- Media tipo deportiva tobillera

Así mismo, se invirtió en construir un galpón mediano en la misma vivienda en que se comenzó dicha actividad y llegando a contratar por primera vez 4 operarios para la empresa.

Los avances tecnológicos en maquinarias industriales han sido cada vez más recurrentes a nivel mundial; por tanto la empresa en el año 2000 ha adquirido maquinarias de punta por un valor de \$ 250.00 dólares, expandiendo totalmente su negocio a:

- Media tipo fútbol.
- Media tipo tenis

- Media tipo tobillera
- Media tipo taloneras
- Media tipo colegial
- Media tipo malla
- Media tipo muñeca
- Media tipo pantalón

En diferentes diseños, tallas, colores y calidad (algodón, poliéster, acrílico, licra, elástico, nylon) para caballeros, damas y niños. Además, se adquirió el primer galpón industrial y ha contado la colaboración de 25 empleados.

Ante este escenario de crecimiento constante, en el año 2007 el negocio artesanal se consolidó como una empresa familiar denominada TEXTILES GUTIERREZ “GUTMAN CIA LTDA”, al mismo tiempo que su solvencia económica crecía se realizaron varias inversiones que consta de 2 galpones de gran amplitud, que les permite trabajar de una manera eficiente en 3 jornadas diarias con una capacidad de 100 máquinas y 89 empleados, confeccionando alrededor de 100 modelos de medias; las mismas que son distribuidas a nivel nacional.

Tomando como referencia lo antes expuesto a continuación podemos visualizar el crecimiento de la empresa con el pasar de los años:

Tabla 1. Crecimiento de la EMPRESA TEXTILES GUTIERREZ “GUTMAN CIA. LTDA.”

CRECIMIENTO DE LA EMPRESA TEXTILES GUTIERREZ “GUTMAN CIA. LTDA.”					
Años					
Capital	1970	1980	1990	2000	2007
	\$ 4.545,00	\$1.800,00	\$ 615.000,00	\$ 470,00	\$ 1.000,00
Maquinaria	0	1	2	2	100
Infraestructura	0	0	1	1	2
Empleados	0	0	4	25	89
N° de Productos	1	1	3	8	100

Fuente: Textiles Gutiérrez “GUTMAN CIA. LTDA.”.

Elaborado por: La autora.

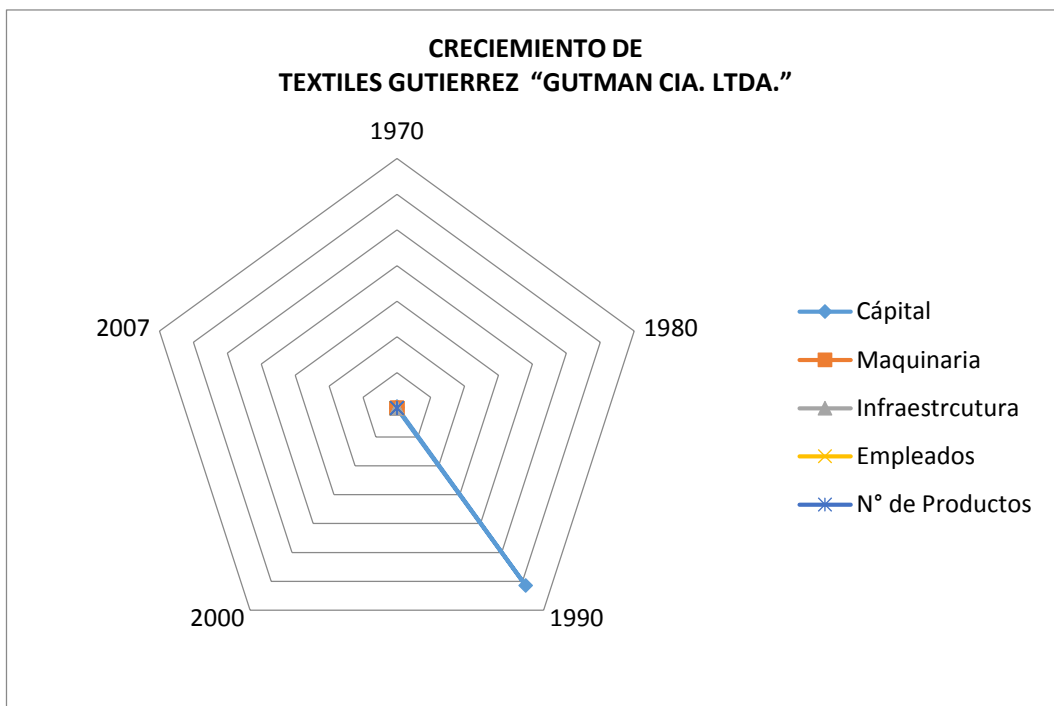


Gráfico 1. Crecimiento de la empresa textiles Gutiérrez
Fuente: Empresa Textiles Gutiérrez "GUTMAN CIA. LTDA."
Elaborado por: La autora.

A través de estas cifras se puede evidenciar que la empresa ha tenido un crecimiento de capital económico; puesto que; en 1970 se comenzó con \$ 30.000 sucres que transformando a dólares americanos nos da la cantidad de \$4.545,00 dólares y que en el 2007 se llegó a contar con \$1.000,00 dólares. Es decir, que en los últimos 37 años se dio un incremento del 98%, lo que repercute en forma positiva en el incremento de infraestructura, maquinaria, obreros y productos; que en la actualidad se produce más de 100 tipos de medias en varios modelos tallas y géneros.

En la actualidad, la empresa cuenta con un capital social de \$ 3.076.258,00 dólares, comprendidos en un Edificio valorado en \$ 1.845.340,00; y la capitalización de las utilidades del ejercicio económico 2017 por \$ 745.685,36 dólares. (GUTIERREZ, 2018).

Tabla 2. Crecimiento del capital social de la Empresa Textiles Gutiérrez “GUTMAN CIA. LTDA.”

CAPITAL SOCIAL TEXTILES GUTIERREZ “GUTMAN CIA. LTDA.”	
AÑOS	CAPITAL SOCIAL
2007	\$ 1.000,00
2011	\$ 284.017,00
2013	\$ 404.017,00
2014	\$ 544.017,00
2015	\$ 1.844.207,00
2016	\$ 2.128.224,00
2017	\$ 2.532.241,00
2018	\$ 3.076.258,00

Fuente: TEXTILES GUTIERREZ “GUTMAN CIA. LTDA.”.

Elaborado por: La autora

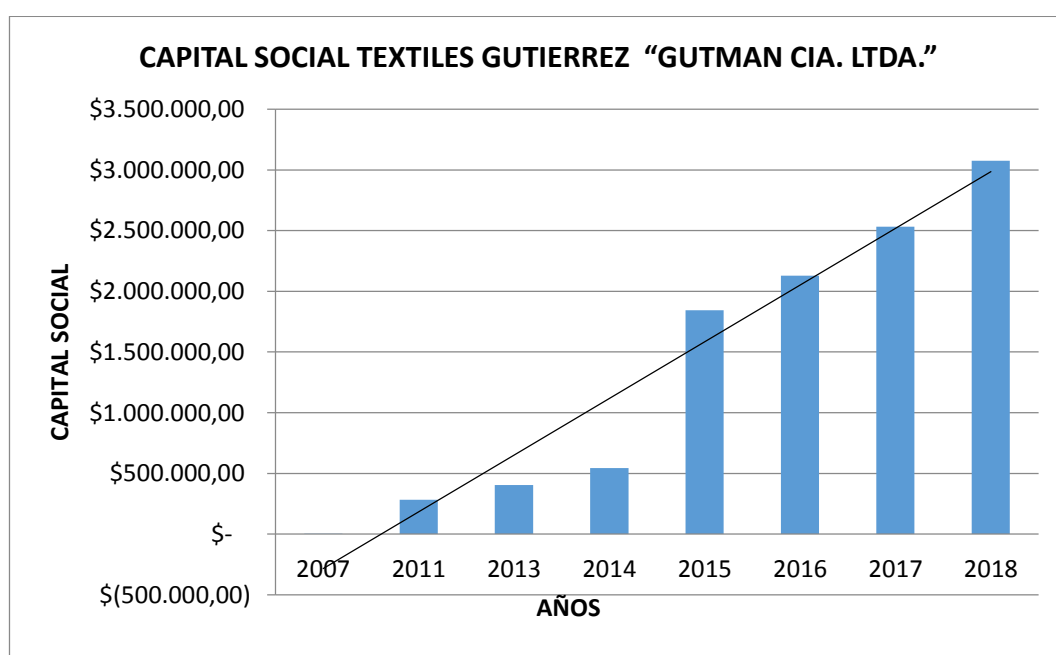


Gráfico 2. Crecimiento del capital social de la empresa textiles Gutiérrez

Fuente: Estados financieros Textiles Gutiérrez “GUTMAN CIA. LTDA.”.

Elaborado por: La autora

Efectivamente, de acuerdo con los resultados se evidencia que la empresa tiene un constante crecimiento de capital desde sus inicios, sin embargo se partió desde su constitución en el Registro Mercantil que fue en el año 2007 comparando las cifras hasta el 2014 tuvo un aumento del 18,45% de su capital.

Así mismo, desde el año 2014 al 2017 se ha elevado en un 60% y finalmente en mayo del 2018 llegó a un total de \$ 3.076.258,00 dólares representando un 300%.

Debido al comprometimiento de todos los que conforman la Empresa, a la adquisición de materia prima de primera y a la revisión minuciosa de los acabados todos los productos que produce han sido bien aceptados en todo el país razón por la cual la empresa ya tiene un puesto en el mercado ecuatoriano, siendo el principal objetivo entregar un buen producto a un precio módico. Todos los que conforman GUTMAN CIA. LTDA., tanto empleadores como empleados trabajan con responsabilidad y esmero contribuyendo así con un granito de arena para el progreso de nuestro querido País.

La empresa GUTMAN CÍA. LTDA., es una empresa ambateña que radica en la Parroquia Atahualpa y podrá establecer sucursales, agencias y representaciones en cualquier lugar del país o del exterior, tendrá una duración de cincuenta años a partir de su constitución conforme a la ley. Según la escritura de la compañía Gutman Cía. Ltda., constituida en el año 2007, la máxima autoridad es la junta general de socios y estará administrada por el gerente y el presidente, la junta general de socios estará conformada por los socios legalmente convocados y reunidos; y es el órgano supremo de la compañía para que exista quórum reglamentario y tenga validez la resolución de la junta general de socios, ésta debe tener una concurrencia de los socios que representan más de la mitad del capital social en la primera convocatoria, pero en la segunda se reunirán con el número de los socios presentes, siendo requisito de expresarse así en la convocatoria. El presidente y gerente de la compañía serán nombrados por la junta general de socios y durarán un año en su cargo, pudiendo ser reelegidos por igual periodo, todo a voluntad de la asamblea de la junta general, el gerente será el representante legal de la compañía quien realiza los actos judiciales y extrajudiciales y toda clase de actos y contratos inherentes a la actividad de la compañía.

En forma gráfica se presenta el organigrama empresarial de la siguiente manera:

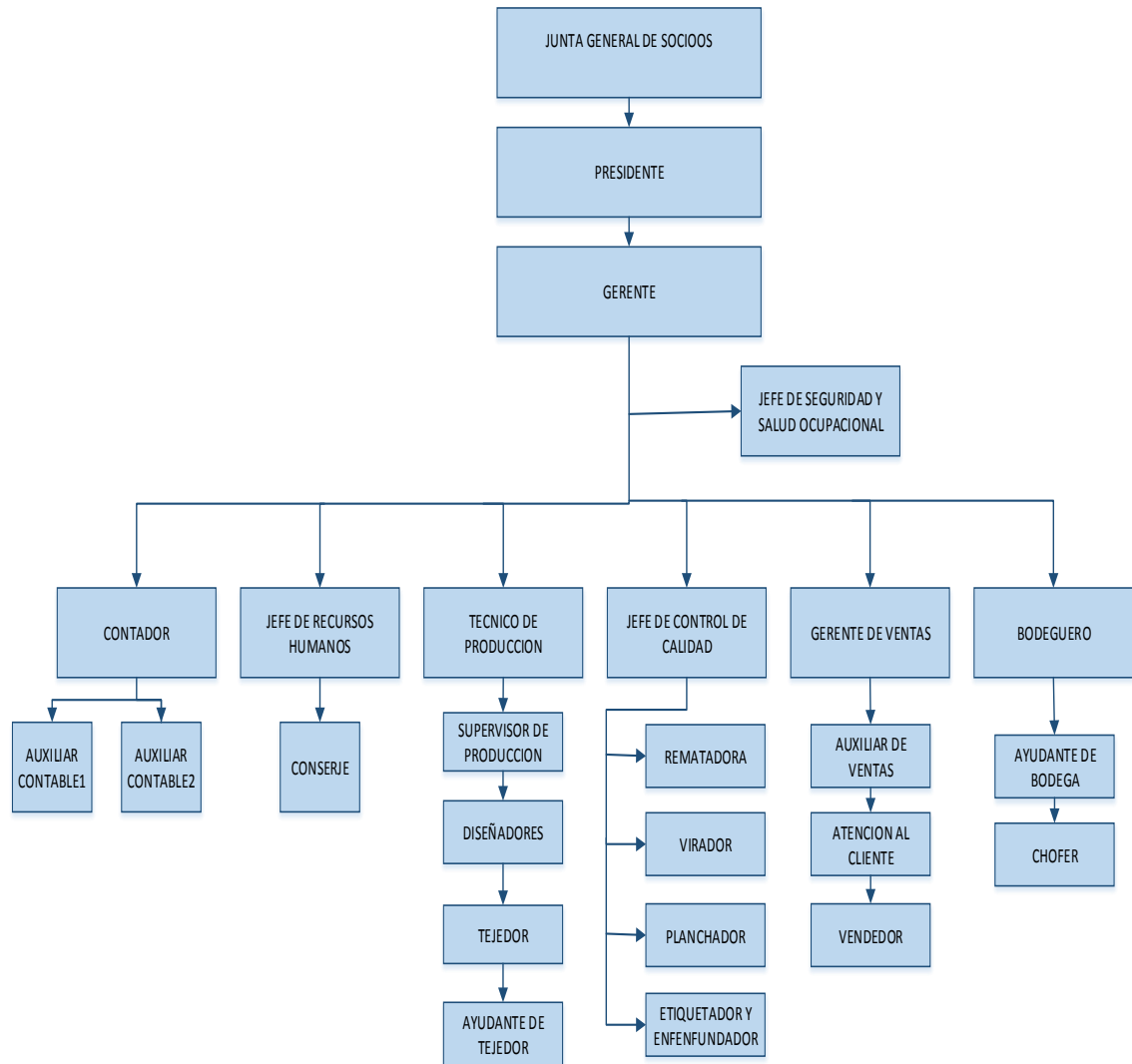


Gráfico 3. Manual de funciones de Textiles Gutiérrez

Fuente: Empresa GUTMAN

Elaborado por: La autora.

Actualmente el organigrama de la empresa representa a las estructuras departamentales y los recursos humanos con que cuentan cada una de ellas. El crecimiento estructural (infraestructura, recurso económico y recurso humano) con el pasar de los años ha permitido alcanzar el éxito actual de la empresa. Cada nivel organizacional define los roles y responsabilidades a cada miembro de la institución; GUTMAN CIA. LTDA,

ha llegado a marcar una cultura corporativa dinámica, responsable y eficiente; teniendo como beneficios los siguientes:

1. Crea objetivos departamentales claros a corto y largo plazo.
2. Define canales de información departamentales.
3. Muestra cuál es la cadena de mando y la relación entre los departamentos.
4. Divide y reparte equitativamente el trabajo a realizar en la empresa.
5. Facilita las tareas de control y supervisión.

Así mismo, también surgen desventajas como:

1. La comunicación informal, a menudo, es más importante que la cadena de información formal.
2. En el factor humano los imprevistos no se pueden planificar.
3. La empresa debe adaptarse constantemente a los cambios.

Hay que tener en cuenta que no todos los elementos aparecen dentro del organigrama empresarial, pero si estrictamente los necesarios. La empresa GUTMAN CIA. LTDA, anualmente mantiene la revisión de su organigrama empresarial.

De igual manera, dentro del departamento de gerencia de ventas se encuentra el sistema logístico que tiene como objetivo conectarse eficazmente con proveedores y clientes en mercados locales, regionales, nacionales e internacionales. Este rol importante, trasciende lo operativo para convertirse en un pilar fundamental del diseño estratégico del negocio.



Gráfico 4. Cadena de suministro GUDMAN CIA. LTDA.

Fuente: Soporte estructural de Textiles Gutiérrez “GUTMAN CIA. LTDA.”.

Elaborado por: Raquel Gutiérrez.

Como se puede notar, el manejo logístico de la empresa GUTMAN Cía. Ltda., se realiza mediante la cadena de suministro que permite crear estrategias competitivas

mediante un canal efectivo de proveedor, empresa y cliente; es decir; se retroalimenta de sus colabores externos para mejorar su frecuencia operativa (producto).

Entre los años 70- 2000, el manejo logístico de la empresa GUTMAN Cía. Ltda., se limitaba a un simple balance entre operaciones a bajo costo y niveles adecuados de capacidad de respuesta.



Gráfico 5. Antiguo Sistema logístico GUDMAN CIA. LTDA.

Fuente: Antecedentes Textiles Gutiérrez “GUTMAN CIA. LTDA.”.

Elaborado por: La autora.

No obstante, el escenario antes descrito demandó a la empresa una visión nueva, acorde con el entorno socio-comercial, en el cual las estrategias empresariales definieron un nuevo conjunto de dimensiones de competitividad: capacidad de recuperación, sostenibilidad e innovación del producto.

En la actualidad la empresa maneja la siguiente logística:

1. Logística de almacenamiento
2. Logística interna
3. Logística de distribución.

Podemos concluir que el sistema logístico actual permite planificar, implementar y controlar eficientemente el flujo de materias primas, productos en curso, productos terminados y distribución; satisfaciendo los requerimientos del cliente que los demanda, en el momento exacto y en el lugar preciso, en condiciones ideales y a un costo accesible.

1.3. Justificación

En el marco de un mundo en constante cambio y evolución, es preocupante ver el bajo índice de gestión de operaciones que presentan las empresas ecuatorianas, especialmente pequeñas y medianas, en relación con las naciones desarrolladas y su inevitable repercusión en los niveles de competitividad del país.

En la opinión de Rivera (2013): “La logística se ha convertido en uno de los ejes centrales de toda empresa. Cada vez se centran más los esfuerzos en asegurar que los productos lleguen al consumidor de la manera más efectiva y se intentan mejorar las cadenas de suministro para optimizar los procesos”. No obstante, en Ecuador todavía se evidencia un escaso conocimiento y aplicación por parte de los empresarios acerca de la importancia de los procesos logísticos; lo cual se traduce en bajos niveles administrativos e insipiente competitividad de la empresa en los mercados. Cabe denotar que la oferta de productos, supera a la oferta de medios de transporte, por aproximadamente 3.7%, con un crecimiento anual estimado de 8.6% o; por tanto; se puede concluir el débil o inexistente sistema logístico en las empresas ecuatorianas (Fontena, 2017).

En efecto, en el país son pocos los estudios que se han realizado sobre la importancia que tienen los sistemas logísticos en el ámbito empresarial, y, específicamente en la ciudad de Ambato, son escasas las investigaciones relacionadas con el tema.

Tomando en consideración estos antecedentes, la presente investigación surge con el fin de proporcionar información valiosa acerca del sistema logístico de la Textilera Gutiérrez “GUDMAN CIA.LTDA.” a lo largo de su trayectoria, respaldando la información en teorías y herramientas de análisis que permitan explicar su desarrollo y crecimiento. De esta manera, aportar con datos valiosos que, a futuro, podrán servir de base para nuevos proyectos, dado que en los actuales momentos, la apertura de los mercados impone la necesidad de innovar, adoptar, adaptar y asimilar recursos, como vía para enfrentar los retos que impone la competencia de los mercados.

Así mismo, en los últimos años el desarrollo de la competitividad y la innovación tecnológica ha constituido elementos prioritarios para el Gobierno Actual. En este sentido, en el Ecuador existen tres grupos importantes que componen el sector textil, de acuerdo con los datos del Censo Nacional Económico 2010: manufactura, comercio y servicios (Censo Nacional Económico, 2010).

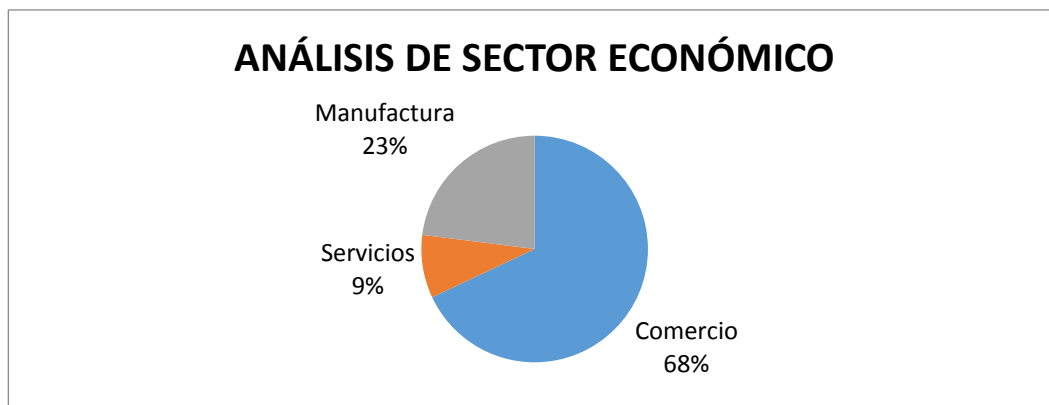


Gráfico 6. Análisis del sector económico

Fuente: Censo Nacional Económico 2010, INEC

Elaborado por: Dirección de Estadísticas Económicas, INEC.

A través de estas cifras se puede evidenciar que las actividades de manufactura cuentan con 11.006 establecimientos, de los cuales el 74,2% corresponde a la fabricación de prendas de vestir; el 8,2% a fabricación de artículos textiles; el 8,2% a fabricación de calzado y el 9,5% restante a otras actividades de manufactura. Por lo tanto, las actividades de Servicios se registran 4.054 establecimientos, de los que el 56% se dedican a la reparación de calzado y artículos de cuero, y el 44% restante se dedica al lavado y limpieza de productos textiles y de piel. En el mismo sentido, la actividad textil ha fomentado trabajo a 115.937 personas (68.215 mujeres y 47.722 hombres), de los cuales 62.352 personas pertenecen a la actividad de Comercio, en Manufactura 46.562 y en Servicios 7.023 personas (Censo Nacional Económico, 2010).

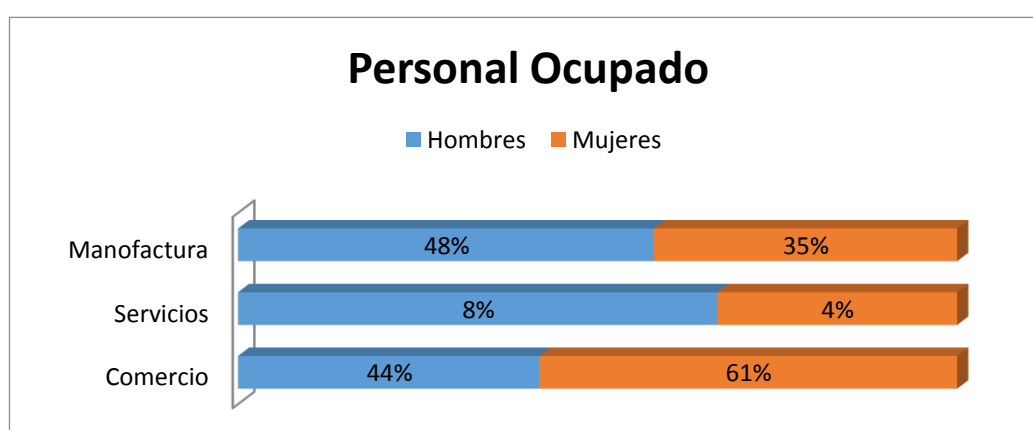


Gráfico 7. Por sector económico

Fuente: Censo Nacional Económico 2010, INEC

Elaborado por: Dirección de Estadísticas Económicas, INEC.

En cuanto a la factibilidad del estudio, se debe mencionar que la información obtenida proviene de los registros de la Textilera Gutiérrez “GUDMAN CIA.LTDA.”, Registro Mercantil, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, y Superintendencia de Compañías. De igual manera, el investigador ha efectuado entrevistas para contar con datos confiables y actualizados; para lo cual se emplearon recursos materiales, tecnológicos y económicos propios.

Con respecto a los beneficiarios, la investigación se efectúa con el fin de contribuir al desarrollo de la Textilera Gutiérrez “GUDMAN CIA.LTDA.”. En primer lugar, se busca explicar el sistema logístico actual. Ciertamente, se pone a disposición información relevante que facilite el proceso de innovación y crecimiento corporativo como medio para acrecentar su competitividad en los mercados locales, nacionales e internacionales.

En segundo lugar, tomando en consideración que, en la actualidad, la definición de sistema logístico ya no es un método aplicado por las industrias sino que es un elemento esencial para toda empresa. Gracias a ello, se podrá tomar como ejemplo para otras unidades de negocio (pymes) que tengan como finalidad el crecimiento empresarial para poder enfrentar los retos que impone la competencia actual de los mercados.

Finalmente, al promover un mejor aprovechamiento de los recursos empresariales, se busca conseguir un eficiente desarrollo de la misma, lo cual incide en la generación de nuevos puestos de trabajo, eficiente distribución de los recursos, mayor nivel de ventas y mejor tiempo de respuesta. Después de todo, un desarrollo empresarial sostenido está fuertemente condicionado por la capacidad de incorporar e innovar conocimientos, procesos y tecnología a la empresa como factor estratégico de competitividad.

1.4. Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Analizar el sistema de logística de la empresa “GUTMAN CIA. LTDA.”, a lo largo de su trayectoria, respaldando la información en teorías y herramientas de análisis que permitan explicar su desarrollo y crecimiento.

1.4.2 Objetivo Específicos

1. Describir la situación actual de Textilera Gutiérrez “GUTMAN CIA. LTDA.”, a través de métodos e instrumentos de recolección de información primaria y secundaria del entorno interno y externo.
2. Contrastar la experiencia de la Textilera Gutiérrez “GUTMAN CIA. LTDA.”, con el desarrollo tecnológico examinando el sistema de logística para resaltar aportes significativos.
3. Relatar el sistema de logística de la Textilera Gutiérrez “GUTMAN CIA. LTDA.” fundamentado en su base teórica.

1.5. Preguntas de reflexión.

- ¿Qué estrategias fueron utilizadas para el crecimiento empresarial?
- ¿De qué manera son evaluados los procedimientos logísticos?
- ¿Cómo se adapta el sistema logístico a la realidad empresarial?
- ¿Considera que el modelo de gestión se adapta a la realidad empresarial?

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TÉCNICA

2.1. Fundamentación científico técnica

Para describir de mejor manera el sistema de logística desde sus inicios, debemos conocer el significado de administración para luego entender cómo se concibió la administración de operaciones como punto de partida para los grandes cambios industriales que han tenido en la historia.

2.1.1 Administración

Etimológicamente, la palabra Administración se compone de los prefijos latinos: “ad” (ir hacia) y “ministrare” (servir, cuidar), según Reyes (2014) *“La administración es el proceso de planear prever, organizar, mandar, coordinar y controlar en forma eficiente los operaciones de una empresa para lograr un propósito dado”*. En este sentido López (2015) considera que desde el punto de vista formal es el poder gerencial, la competencia y los medios necesarios para la satisfacción de los intereses particulares. Desde un punto de vista material, se entiende más bien la actividad administrativa de existencia propia, tanto en sus relaciones con otros organismos semejantes para asegurar la ejecución de su misión.

Si bien es cierto, las empresas desarrollan procesos de negocios con la finalidad de producir bienes o servicios que atiendan con las necesidades de los clientes y obteniendo de ello un beneficio económico; de esta manera; la eficiencia de los procesos productivos van de la mano con la calidad del producto o servicio al igual que el costo de producción, costo de mano de obra y gastos indirectos de fabricación.

En palabras de Muñoz (2015) la administración de procesos *“Es administrar las medidas de desempeño relacionadas con la eficiencia de los procesos de transformación de un producto o servicio”*.

En este sentido, el proceso de producción se hace referencia a transformar ciertos insumos en un producto o servicio terminado para el consumo de los clientes, lo que implica que para la transformación existe siempre una entrada (insumos), una salida

(clientes) y un mecanismo o proceso de producción que se lleva a cabo con los recursos de una empresa o negocio. (Heizer & Render, 2015)

Por lo general, la producción eficiente de un bien o servicio requiere de muchas actividades debidamente programadas y ejecutadas por los sistemas productivos; además; convergen la eficiencia de la empresa con los proveedores para poder entregar un producto o servicio de calidad.

En otras palabras, la calidad implica mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de la organización, de sus actividades y estar siempre muy atento a las necesidades del cliente; a sus quejas o muestras de insatisfacción. Si se planifican, depuran y controlan las operaciones empresariales, estas aumentarán la capacidad de la organización y su rendimiento. (Dueñas, 2015)

Bajo a este contexto, para obtener calidad en el producto es importante conocer que son los procesos empresariales, Chase & Jacobs (2015) los describe como *“La forma específica de llevar a cabo una actividad dentro de una normativa establecida”*. Por su parte, para Álvarez (2016) son *“Todas aquellas actividades que tienen relación con las áreas de la empresa que genera una actividad (producto o servicio)”*.

Como se puede observar, existen numerosas conceptualizaciones de procesos empresariales, pero en todas ellas existe un elemento común: se trata del conjunto de actividades esenciales para crear un producto o servicio, por tanto, es la disciplina que estudia la planeación, organización, dirección, control y ejecución de procesos productivos, donde se define a las operaciones productivas como las actividades o pasos necesarios para la producción de bienes o servicios. (Krajewski, 2016).

Una vez definido los conceptos, se ha desarrollado un gráfico explicativo de lo antes expuesto:

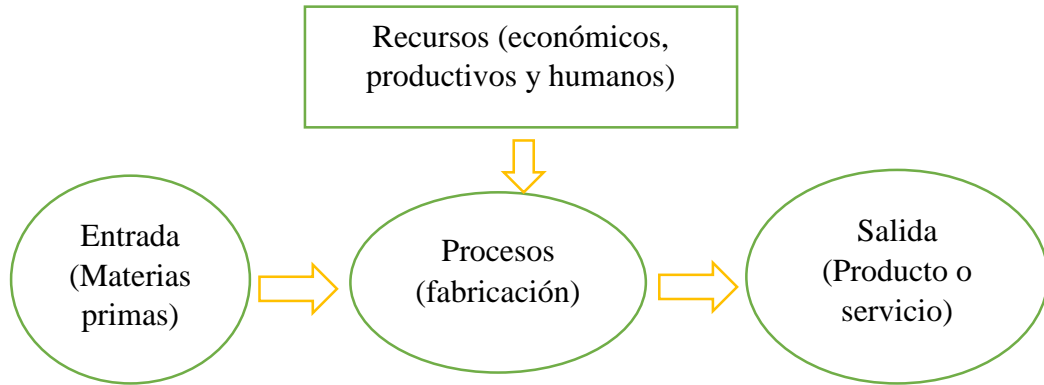


Gráfico 8. Proceso empresarial
Fuente: (Muñoz, 2015)
Elaborado por: La autora

Respecto a esto, Con el pasar del tiempo se han complementado grandes cambios en la administración de procesos, como lo veremos en el siguiente cuadro:

Tabla 3. Evolución de la administración de operaciones.

Enfoque	Año	Aporte
Enfoque en los costos	Comienzos 1776-1880	- Especialización del trabajo. - Estandarización.
	Era de la administración científica (1880-1910)	- Gráficas de gantt - Estudio de tiempo y movimiento - Análisis de procesos administrativos - Teorías de colas
	Era de la producción en masa	- Línea de ensamble - Muestreo estadístico - Lote económico - Programación lineal (pert cpm) - Planeación de requerimiento de materiales

Enfoque en la calidad	Era de la manufactura esbelta (1980-1985)	<ul style="list-style-type: none"> - Entregas a tiempo - Diseño asistido por computadora - Intercambio electrónico de datos - Administración total de calidad - Delegación de autoridad
Enfoque en la personalización	Era de la personalización masiva 1995-2010	<ul style="list-style-type: none"> - Globalización - Internet y comercio electrónico - Planeación del recurso empresarial - Organización que aprende - Estandares de calidad internacional - Programación finita - Administración de la cadena de suministro - Personalización masiva , hecho a la medida

Fuente: Principios de administración de operaciones (**Heizer & Render, 2015**)

Elaborado por: La autora

Sin duda, estos avances administrativos permitieron crear instrumentos más eficientes para dirigir las unidades de negocio de manera más acertada contemplando los escenarios futuros donde los cambios se producen cada vez con más rapidez, los competidores mejoran continuamente sus productos, los avances tecnológicos inducen productos sustitutivos y los valores, costumbres y hábitos del consumidor también cambian haciendo evolucionar las necesidades de los clientes.

En este marco, es necesario puntualizar que el sector económico está compuesto por diversas unidades de negocio; por tanto; es imperativo centrarnos en las empresas manufactureras.

2.1.2. Empresa de Manufactura

Según (Barry Rendel, 2015) “*Son aquellas que realizan actividades de transformación de los insumos en un producto terminado*”. Por su parte para Corona (2014) “*Son aquellas que se dedican exclusivamente a la transformación de la materia prima en bienes finales de consumo, listos para su comercialización directa o a través de distribuidores que los aproximan a sus diversos públicos de destino*”.

Dicho de otra manera, son empresas que adquieren materias primas para transformarlas mediante procesos industriales en productos terminados. Por esa razón se la considera parte del sector secundario de la economía de un país, ya que el sector primario es justamente el encargado de la obtención y procesamiento de la materia prima en estado bruto conocida como industria fabril.

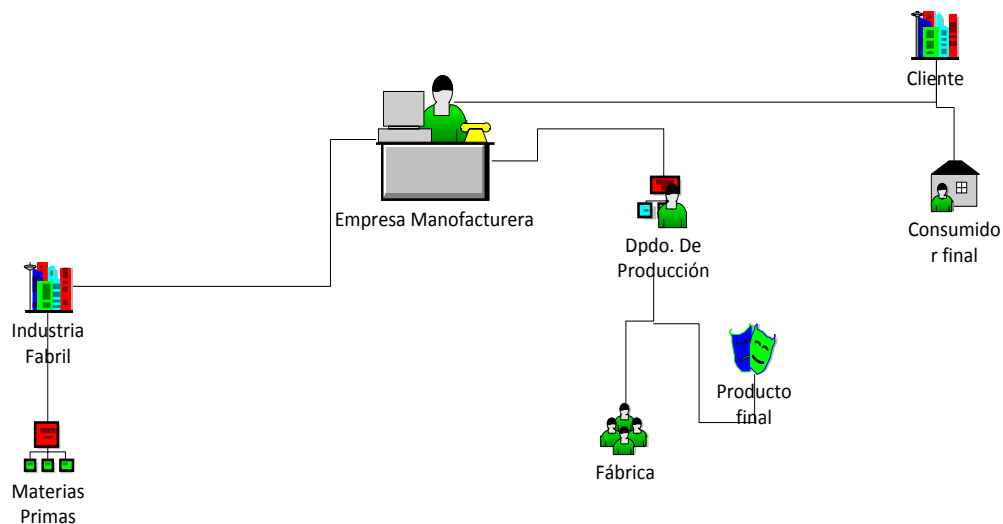


Gráfico 9. Empresa de manufactura.

Elaborado por: La autora

Esto a su vez, evidencia la importancia del proceso de transformación de la materia prima en bienes elaborados, el 75,4% de las empresas manufactureras utilizan tecnología en lugar del trabajo manual, mientras que el 24,6% todavía manejan labores manuales adueñándose a su vez del término “artesanal”.

No obstante, es primordial definir la empresa de servicio como aquellas que tienen por función brindar una actividad que las personas necesitan para la satisfacción de sus necesidades a cambio de un valor monetario (Coroña, 2014).

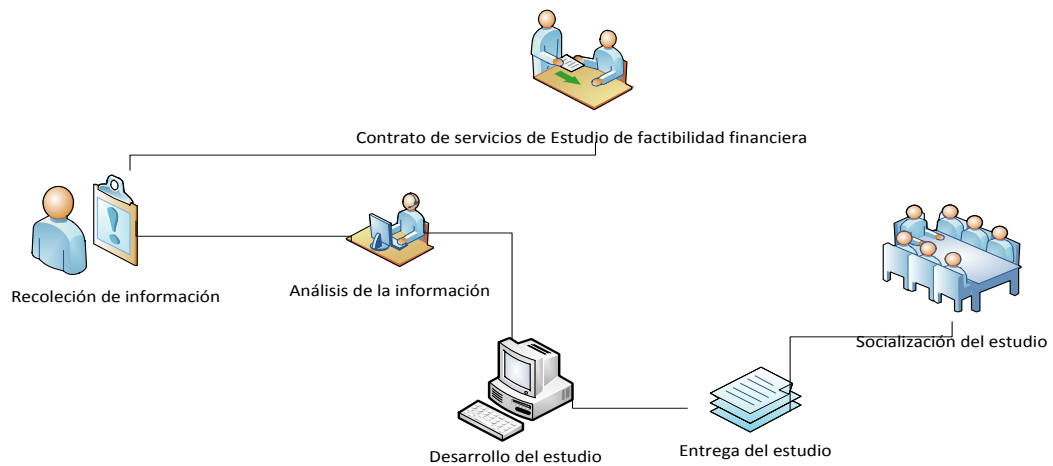


Gráfico 10. Empresa de servicios.
Elaborado por: La autora

A continuación, se destacan las diferencias más relevantes:




MANUFACTURA	SERVICIOS	DIFERENCIAS
		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Valoración mas objetiva. 2. Poca interacción con clientes. 3. Se mantienen inventarios. 4. A menudo estandarizada. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Valoración mas subjetiva. 2. Interacción con clientes. 3. Se presta al instante. 4. A menudo personalizada. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Administración de la calidad. 2. Motivación del personal. 3. Capacidad de producción. 4. Flexibilidad necesaria.

Gráfico 11. Empresa de manufactura.
Fuente: Principios de administración de operaciones (Heizer & Render, 2014).
Elaborado por: La autora

Para Heizer & Render (2014) :

“En realidad, casi todos los servicios y bienes son una mezcla de un servicio y un producto tangible. Incluso servicios como la consultoría pueden requerir un informe tangible. De manera similar, la venta de la mayoría de los bienes incluye un servicio. Es decir, muchos productos tienen los componentes de servicio de financiamiento y entrega (por

ejemplo, la venta de un carro), que antes y después de su venta necesitan capacitación y servicio post venta”.

En este contexto, el autor manifiesta que tanto para los bienes o servicios es necesario que exista el administración de operaciones; puesto que; conoce las necesidades de la empresa y basándose en ellas puede tomar decisiones para el manejo adecuado de la misma, permitiendo adaptarse y cumplir con la misión, visión y objetivos de la empresa.

Por otro lado, para ejecutar una eficiente administración de operaciones es necesario considerar una eficaz cadena de suministros y para ello debemos primeramente definir el término de logística.

2.1.3 Sistema de logística

En el ámbito empresarial existen múltiples definiciones del término logística, que ha evolucionado desde la logística militar hasta el concepto contemporáneo del arte y la técnica. Dada la complejidad del concepto, es necesario abordar la definición de este término desde diferentes perspectivas. Así, tomando como referencia la conceptualización dada por Oruña (2012) *“Es el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la elaboración de un producto servicio”.*

Para Cabeza (2016) la logística constituye en *“La estrategia que permite en cada caso cumplir los requisitos que pide el cliente con las máxima seguridad y la combinación optima de costos, recursos y existencias en estrecha colaboración de los integrantes de la cadena de suministros global”.*

Por su parte, para Flores (2016) *“Es entregar el producto correcto, en el lugar, tiempo, cantidades, al costo y calidad correctos, pero siempre de acuerdo con las condiciones pactadas con el cliente”.*

De igual forma, según la definición suscrita por González (2016), logística *“Es planificar, operar, controlar y detectar oportunidades de mejora del proceso del flujo de materiales, servicios, información y dinero.”*

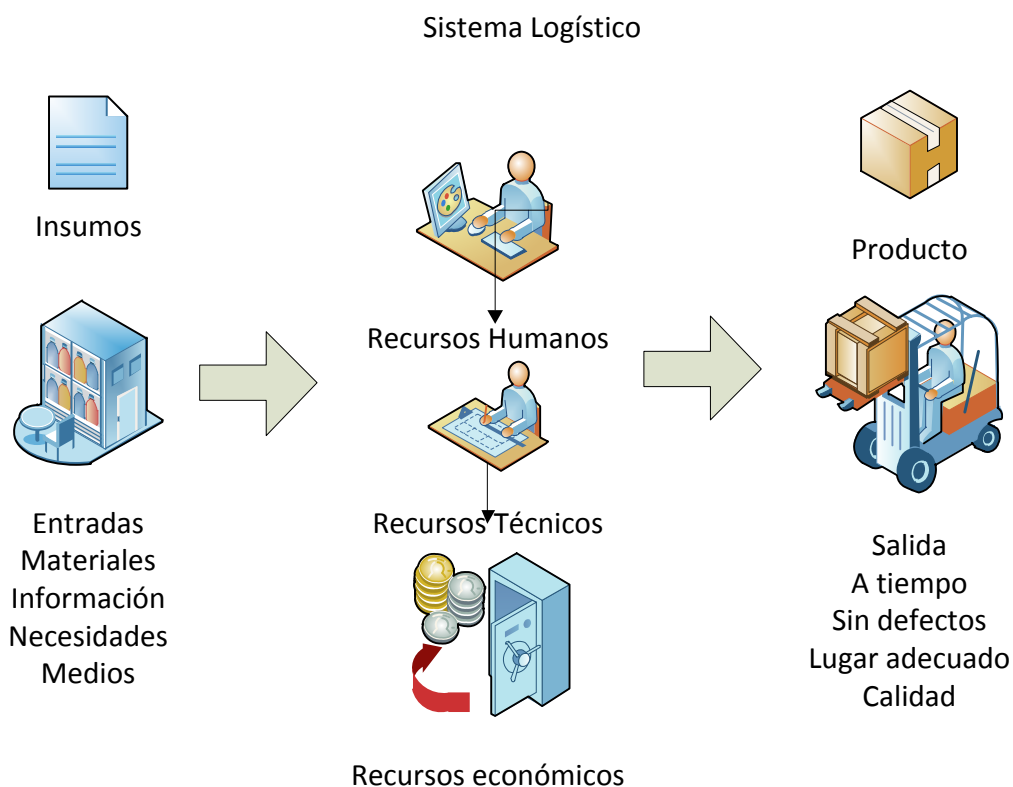


Gráfico 12. Sistema Logístico.
Fuente: (Bowersox & Closs, 2017)
Elaborado por: La autora

Como se puede observar, existen numerosas conceptualizaciones de logística, pero en todas ellas existe un elemento similar: se trata de mejorar los procesos de producción. En otras palabras, la logística es la administración de los recursos empresariales para la obtención de un bien o servicio de calidad, por tanto, es aquella que cambia, evoluciona, detecta y adopta nuevos procesos de fabricación con el fin de crear productos o servicios de calidad.

Ciertamente, la logística ha evolucionado a tal punto que el manejo de los procesos al interior de una organización se convierte en un problema para el empresario, o bien, en una oportunidad de mejoramiento. En el pasado, la logística atendía los puntos básicos de la producción como; compras, fabricación, ventas y en el mayor de los casos distribución.

Es por ello que esta actividad en sí misma, ha provocado un fuerte cambio en los requerimientos gerenciales actuales, llegando a desarrollar componentes logísticos

eficientes (cadena de suministros) con el propósito de elevar la competitividad empresarial, como se puede observar en el gráfico 11.

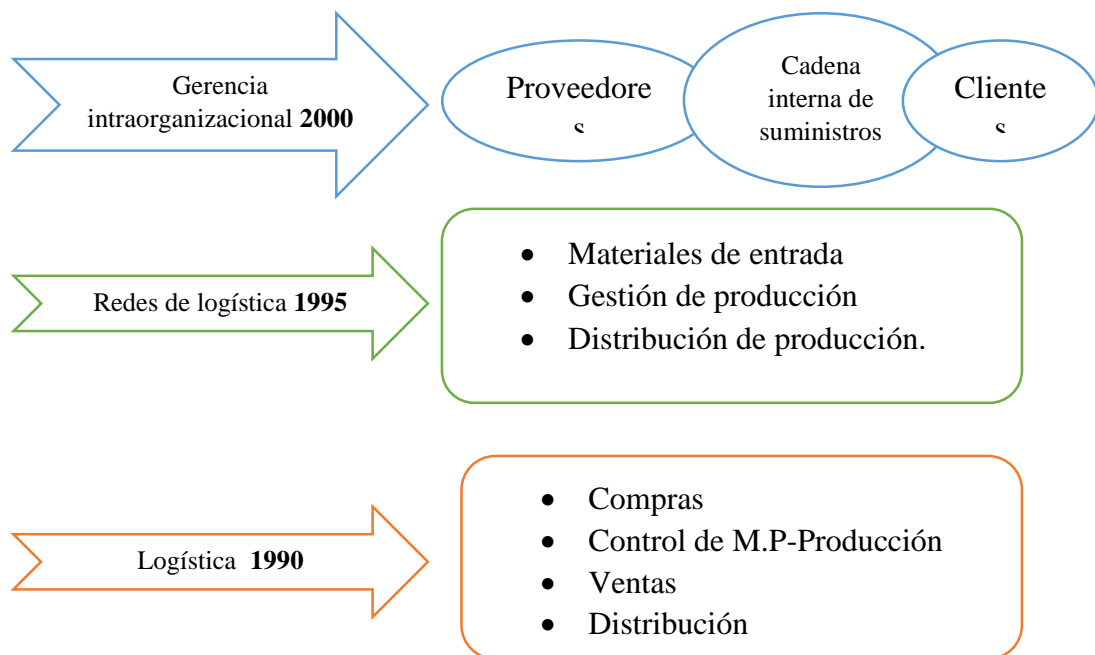


Gráfico 13. Etapas de la concepción del sistema de logística.

Fuente: Logística empresarial (Carro & González, 2017)

Elaborado por: La autora

2.1.4 Importancia del sistema de logística

En el contexto actual de globalización de las cadenas de suministro, es innegable la importancia que ha adquirido la logística en el posicionamiento competitivo de las empresas. Efectivamente, el rápido desarrollo de los mercados ha motivado a las empresas a modificar sus mecanismos de control a fin de reaccionar oportunamente a los cambios que imponen los clientes.

Lastimosamente, en el entorno local, se cree que la logística es un concepto aplicable solo las medianas y grandes organizaciones, cuando lo cierto es que, tal como expresa el Banco Iberoamericano de Desarrollo (2011) *“Una logística eficiente y accesible constituye un elemento clave para que las empresas, en particular la Pymes, puedan competir con éxito en el contexto de la globalización”*.

En efecto, la globalización de los mercados hace necesario la utilización del sistema logístico; por ello, es primordial mejorar las condiciones de las pequeñas empresas

productoras que se encuentran participando en un ambiente de mercado local y nacional.

2.1.5 Objetivos del sistema de logística.

Para Escudero (2015) el objetivo principal de la logística es “*Satisfacer la demanda en las mejores condiciones de servicio, coste y calidad*”. Es decir, garantizar la calidad de servicio cumpliendo los requisitos de los clientes.

En este sentido, según Hernández (2016) , existen 3 objetivos: La primera es asegurarse que el producto llegue a donde tiene que ir; la segunda, aumenta la eficacia y la eficiencia de los costos; y la tercera, aumentar la competitividad de la empresa.

De igual forma, según Casanovas (Casanovas, 2017) persisten dos objetivos principales: El primero, optimizar el servicio al cliente y la cadena de suministros.

No obstante, preciso indicar que el sistema de logística no es una actividad funcional sino un modelo, un marco referencial, no es una función operacional, sino un mecanismo de planificación que tiene el propósito de:

- Satisfacción del cliente (calidad en el producto)
- Perfeccionar el sistema de inventarios (Mantener menos inventarios)
- Generar una forma eficiente de producir (disminuir costos)
- Mejorar el sistema de información.
- Optimizar los tiempos de entrega y respuesta.

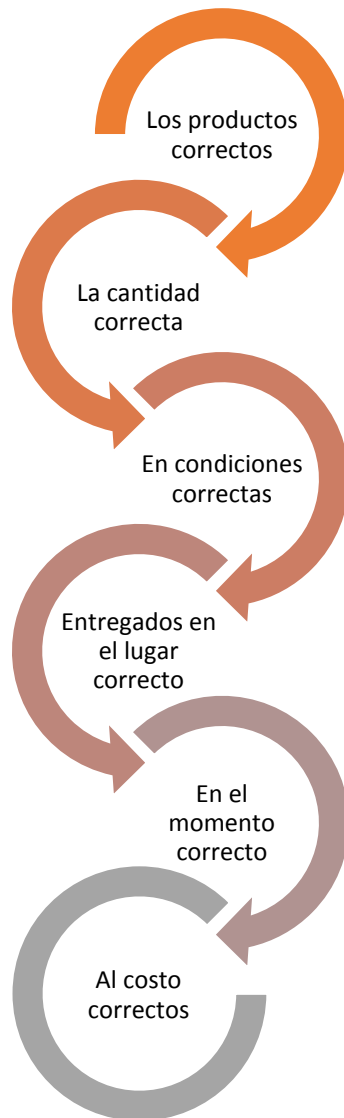


Gráfico 14. Objetivos del sistema de logística.

Fuente: Logística empresarial (Casanovas, 2017)

Elaborado por: La autora

2.1.6 Beneficios del sistema de logística.

Ciertamente, cuando se cumplen los objetivos antes expuestos se obtienen los beneficios siguientes (Chuquipiondo, 2016):

1. Incremento en la competitividad y mejoramiento en la rentabilidad de las empresas para acometer el reto de la globalización.
2. Coordinación óptima de todos los factores que influyen en la decisión de compra, calidad, confiabilidad, precio, empaque, distribución, protección y servicio.

3. Amplia forma de la visión gerencial para convertir a la logística en un modelo o mecanismo de planificación de las actividades internas y externas de la empresa.

Para que se logre el buen funcionamiento de la administración logística son necesarias ciertas características en las estructuras empresariales (Casanovas, 2017):

1. Debe existir una organización logística formal.
2. Debe de haber logísticas a nivel gerencial.
3. Tener una logística con la idea de crear valor agregado.
4. Estar orientada al cliente.
5. Estar siempre flexible a cambios inesperados.
6. Contar con asesoría externa como parte de su estrategia empresarial.
7. Darle una mayor dedicación a la planeación logística que a la operativa.
8. Entender a la logística como parte del plan estratégico.
9. Crear alianzas estratégicas.

En este contexto, si se cumplen las características antes descritas, las empresas podrán beneficiarse de mejor manera del sistema logístico llegando a tener una eficiente producción, entregar en el lugar y tiempo correctos, y siempre eliminando costos innecesarios sin que repercutan la calidad del producto.

2.1.7 Funciones del sistema logístico

Las funciones de logística permiten a las empresas satisfacer la demanda de los consumidores en términos de nivel de localización y tiempo, para ello, se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos (Christopher, 2017):

1. **Almacenamiento.-** Las empresas deben almacenar sus productos mientras son vendidos, pues los ciclos de producción y consumo casi nunca coinciden. La función del almacenamiento es garantizar que los productos estén disponibles cuando los clientes los necesiten, o bien que la materia prima esté dispuesta para producir los productos.
2. **Procesamiento de pedidos.-** Hoy en día, esto se efectúan mediante los vendedores, por correo, por teléfono y por internet. La empresa, por conducto de la logística, buscará diseñar un proceso sencillo, claro, rápido de captura y

un sistema de pedidos eficiente que permita satisfacer la demanda de los consumidores de modo ágil y eficaz.

3. **Control de inventarios.**- Cabe señalar que éste aspecto puede afectar la relación y satisfacción de los clientes, si se tiene un inventario excesivo o extenso, se podrían elevar los costos por manejo de existencias, además, se pueden tener productos obsoletos; por otro lado, un inventario insuficiente puede generar existencias agotadas de las mercancías, lo que llevará a la empresa a una producción de emergencia, con lo cual se elevarían los costos de producción.
4. **Transportación.**- La correcta selección del transporte ayudará a la empresa a entregar en tiempo y forma las mercancías

2.1.8 Tipos de logística

En la actualidad, existen diversos tipos de logísticas que se han creado para el mejoramiento continuo de los procesos empresariales. Por tanto, se ha enfocado en las principales logísticas utilizadas por las empresas.

2.1.8.1 Logística de aprovisionamiento

En cuanto a la definición del canal de aprovisionamiento, Casanovas (2017) la define como *“El control de los suministros, para cubrir las necesidades de los procesos operativos de la empresa.”*

En este sentido, según Martínez (2010) los aprovisionamientos consisten en la gestión del proceso de adquisición y acopio de bienes y servicios externos desde los proveedores hasta el comienzo de los procesos de fabricación, montaje o distribución de los bienes o servicios.

Sin embargo, en el criterio de Gómez *“Es el canal donde los productos son trasladados desde el centro de producción hasta el almacén de distribución o fábrica”*

Logística de aprovisionamiento

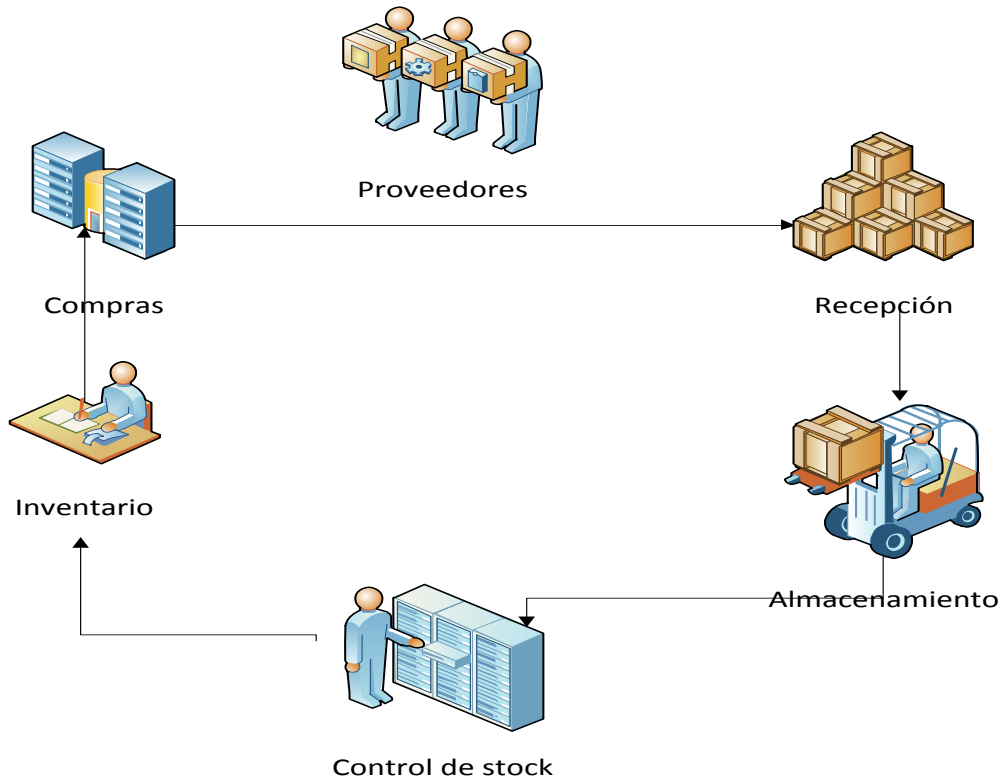


Gráfico 15. Logística aprovisionamiento

Fuente: Logística empresarial (Carro & González, 2017)

Elaborado por: La autora

En suma, la logística de aprovisionamiento es el proceso que tiene como objetivo adquirir en condición logística los bienes y servicios requeridos por la organización para su funcionamiento. De ahí la importancia de lograr la integración en la cadena de abastecimiento; además; se requiere que el proveedor comprenda lo que requiere el cliente y así adaptar el uso de las materias primas acorde a eso, por otro lado el cliente debe conocer las capacidades de los proveedores de la empresa a fin de alinear las expectativas a lo que se puede lograr.

Respecto a este tema, Christopher (2017) asegura que *“Compras en pequeñas cantidades, pequeños plazos en las entregas y exigencias de calidad, con pocos proveedores a través de los cuales se generen relaciones comerciales administradas.”*

Según Chuquipiondo (2016) *“Desarrollar a los proveedores, se debe ver reflejado en la flexibilidad del abastecimiento, de modo tal que las órdenes de compra tengan*

intervalos impuestos, equilibrando el transporte, los lugares de abasto, costo y cantidades exactas”

Bajo ese esquema, debe haber la sincronización de compras en pequeños lotes y abastecimientos analizados desde el punto de vista geográficos y de información, es decir proveedores de largo plazo, homologados por referencia y con precios competitivos en el mercado. Las empresas deben buscar practicas eficientes en torno a la relación con los proveedores, que los insumos sean certificados (calidad) bajo el enfoque de reducir inspecciones físicas de entrada.

Por todo lo expuesto, el aprovisionamiento se caracteriza por los siguientes atributos que maneja:

1. **Análisis del costo.-** La calidad y precios son considerados como los componentes clave del costo incluidos los costos de aprovisionamiento.
2. **Estrategia en compras.-** El costo de ruptura del inventario, se comparte con el proveedor, con el fin de identificar oportunidades de reducción del mismo.
3. **Administración del contrato de compras.-** Cuando existen contratos con proveedores a largo plazo, aquellos se fundamentan en el costo total de la adquisición, igualmente se establecen mejoras de costo relacionado con el tiempo, aplicando la filosofía de mejoramiento continuo; y se implementan acuerdos a largo plazo que permiten reducir el costo total de la orden.
4. **Criterios y procesos para seleccionar proveedores.-** Se cumple estrictamente con las normas legales vigentes sobre contratación; los criterios de selección se establecen en los términos de referencias o convocatorias; y se lleva a cabo el análisis de capacidades del proveedor, en áreas específicas.
5. **Consolidación del proveedor.-** Se establece una única fuente de registro de productos/servicios, que ofrece el proveedor, hasta donde su capacidad lo permite; y se tiene un sistema de reservas de proveedores debidamente identificados y cuantificados.
6. **Fabricación / la compra.-** Se revisan anualmente, el costo total de los productos vendidos, producidos, y adquiridos; y se consideran en el análisis empresarial.

7. **Equipo de compras.-** Se utiliza un equipo interdisciplinario para apoyar el proceso de compras; se externaliza la compra para adquirir productos/servicios no estratégicos.

2.1.8.2 Logística de distribución

La distribución según García (2002). *“Es una de las fases del enfoque logístico; y; está dirigido a determinar el mejor sistema para colocar el producto donde el cliente lo necesita”*. Esta fase también requiere de un alto grado de eficiencia, ya que exige una serie de gastos operativos los cuales deben ser mínimos

En la opinión de Fisher & Espejo (2015) la distribución, también debe ajustarse a las características del producto y del mercado. Para lograr que los productos lleguen a su destino, cliente o consumidor final, es necesario aplicar una estrategia que beneficie el transporte y el manejo de los productos. Además, uno de los elementos más importantes en esta etapa son los canales de distribución, estructura que se crea para comercializar los productos y llevarlos al consumidor final.

En un concepto más amplio, Chuquipiondo (2016) define *“Distribución es un término empleado en la producción y el comercio para describir la etapa de la cadena de abastecimiento, que se encarga de las actividades relacionadas con el movimiento de los productos terminados desde el final de la fabricación hasta el consumidor”*.

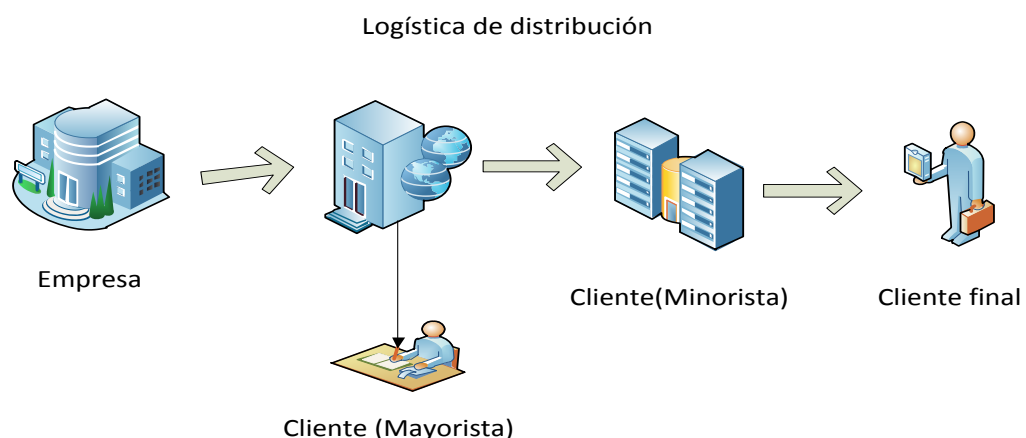


Gráfico 16. Logística distribución
Fuente: Mercadotecnia (Fisherr & Espejo, 2015)
Elaborado por: La autora

De acuerdo con el grafico antes expuesto, los canales de distribución son una estructura conformada por las diferentes partes interesadas que intervienen en la cadena de suministro, es decir, fabricantes, intermediarios y consumidores. Todo canal de distribución cumple unas tareas o funciones específicas indispensables para el ejercicio de intercambio.

Bajo este escenario, se puede concluir que la logística de distribución es también la logística de salida, es una etapa de la cadena de suministro que se encarga de gestionar las actividades relacionadas con la distribución de productos hacia los compradores, incluyendo almacenaje y entrega.

2.1.8.2.1. Funciones de la logística de distribución

De acuerdo con García (2002), las funciones de distribución son las siguientes:

1. **Transportar.-** Es la movilización de los productos del lugar de fabricación al lugar de consumo, por lo tanto, requiere de un manejo profesional.
2. **Fraccionar.-** Esta dirigida a ubicar los productos fabricados en las cantidades y condiciones que exija el mercado.
3. **Almacenar.-** Asegura que los productos entren en el momento de fabricación y en el momento de la compra o uso final.
4. **Informar.-** permite el conocimiento de las necesidades del mercado para actualizar y mejorar las estrategias de mercado y logística interna.

2.1.8.2.2. Objetivo de la logística de distribución

Según Casanovas (2017), la logística de distribución tiene como meta distribuir los productos de manera eficiente; es decir; que los productos lleguen, en buenas condiciones de uso, a los lugares designados en el momento que se les necesiten. Cabe mencionar que el costo de distribución representa para la mayoría de las empresas, el costo más elevado del valor del producto. Casi todas las empresas tratan de fijar su nivel de servicio al costo mínimo, es decir, diseñan estrategias tales como: el almacenamiento, el procesamiento de pedidos, el transporte, manejo de inventarios y administración de materiales, de la manera más eficiente, para lograr que el producto llegue a los consumidores a un precio óptimo.

2.1.8.2.3. Beneficios de la logística de distribución

De acuerdo con Fisherr & Espejo (2015), la distribución puede beneficiar la mezcla de marketing de una empresa, mediante lo siguiente:

- a) Mejorar el servicio al cliente. Un sistema de logística óptimo, puede mejorar la distribución de la empresa, proporcionando a sus clientes un mejor desempeño de esta actividad.
- b) Reducir los costos de distribución. Con la sistematización de distribución física, se pueden reducir el almacenaje, con lo cual se propicia la reducción de los costos.
- c) Generar volúmenes adicionales de venta. La logística permite minimizar las condiciones de falla de inventarios, dando lugar a que el vendedor expanda su mercado de manera geográfica.
- d) Crear utilidad de tiempo y lugar en la producción y consumo. Con tal condición, un producto puede estar correctamente localizado con respecto a su mercado.
- e) Estabilizar precios. El correcto manejo de las instalaciones y el cuidadoso manejo de los productos, pueden ayudar a estabilizar los precios en una empresa de modo individual, o en toda una industria.

2.1.8.2.4. Clasificación de los canales de distribución

Los canales de distribución se agrupan en tres grupos:

2.1.8.2.4.1 Mayoristas

De acuerdo con Fisher & Espejo (2015), se denominan mayoristas porque compran los productos en grandes cantidades para posteriormente venderlos a los detallistas. Existen tres tipos de mayoristas:

- Propiedad del fabricante: El fabricante es el distribuidor mayorista de sus productos y por lo tanto, controla su funcionamiento, tienen sus propias oficinas de venta y servicio al cliente.
- Mayoristas independientes: Implica la adquisición de la mercancía que maneja, asume en consecuencia el riesgo de la compra para su venta posterior.

- Mayoristas propiedad del detallista: Es la decisión de la empresa minorista de crecer en forma vertical.

2.1.8.2.4.2 Detallistas

Detallista, en términos de Palacios (2003), se define como: *“El comerciante que compra productos a los mayoristas para venderlos al consumidor final, produciendo la satisfacción de la demanda allí donde se genera”*.

En el criterio de García (2002), los principales objetivos de los detallistas son:

- Ahorrar tiempo al consumidor.
- Permitir una gran cobertura de mercado al productor.
- Normalmente ofrece una garantía de venta al productor.

Además, los tipos de venta más usuales que utilizan son:

- Establecimiento clásico independiente.
- Auto-servicios.
- Grandes almacenes.
- Tiendas en cadena.
- Supermercados.

2.1.8.2.4.3 Usuario Final

Para Palacios (2003), el usuario final no es más que el consumidor final, que satisface su necesidad y quien da fe de la calidad del producto.

2.1.8.3 Logística Interna

De acuerdo con Fisher & Espejo (2004): *“Son todos aquellos procesos de la cadena de suministro que tienen lugar dentro de la propia empresa”*. Es decir, desde que la empresa recibe los artículos en sus instalaciones hasta que ésta sale, ya sea hacia un colaborador logístico o rumbo a su destino final.

Para Porter, (2006) *“Es poder controlar el manejo de materiales, programar entregas y gestionar las existencias de insumos”*.

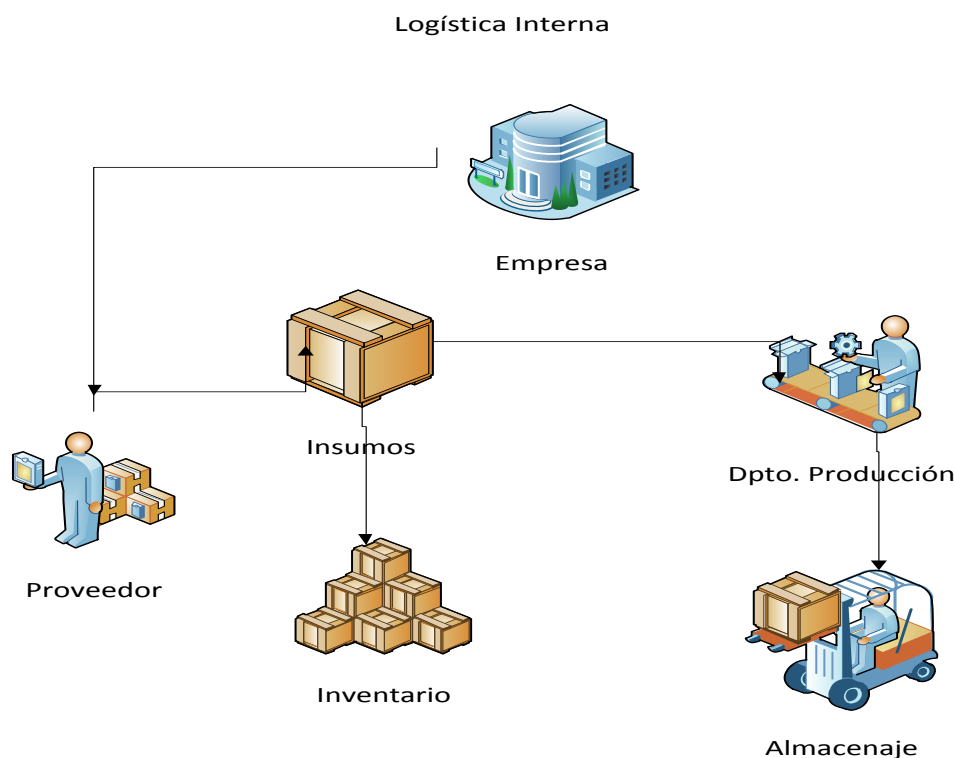


Gráfico 17. Logística interna
Fuente: Mercadotecnia (Fisherr & Espejo, 2015)
Elaborado por: La autora

En conclusión, se puede definir como las actividades que se llevan a cabo para ordenar y organizar los flujos de materiales y de información. Además, la logística interna permite que exista coordinación entre los recursos que perciben la empresa y la demanda de los clientes. Cuanto más eficiente sea esta logística, mayor será la ventaja competitiva de la organización.

2.1.8.3.1 Objetivos de logística interna

El principal objetivo de la logística interna es de garantizar un correcto servicio al menor costo posible. Es decir, los operadores logísticos se encargan, además de controlar el stock, de recibir las existencias de los proveedores y de la distribución de los medios de producción de forma adecuada (Casanovas, 2017).

2.1.8.3.2 Funciones de logística interna

Respecto a este tema, Christopher (2017) menciona que la logística interna tiene como funciones:

- I. Proveer:** Entregar a todas las unidades operativas de la compañía los suministros necesarios y a tiempo.
- II. Transportes internos:** Es el desplazamiento de los productos ya fabricados y preparados para su posterior distribución, venta y consumo.
- III. Inventario:** Se controlan y valoran las existencias de mercancías en los almacenes en cada momento. El inventario debe contemplar, sobre todo, los fallos. Es decir, todos aquellos inconvenientes que puedan aparecer en la empresa y que necesiten soluciones a corto plazo.
- IV. Materias primas:** La logística interna debe trabajar para que todas las materias primas se aprovechen y que no haya pérdidas importantes. Con ello se consigue adecuar el coste de las materias primas y reducir los gastos de transporte y de almacenamiento.

2.1.8.3.3 Fases de la Logística Interna

En el criterio de Fisher & Espejo (2004), menciona que existen cuatro fases principales en este proceso.

- A. Recepción.-**Toda empresa que quiera llevar a cabo una parte de su cadena de suministro debe ser capaz de recepcionar mercancía. Además de los recursos necesarios: instalaciones, maquinaria, personal, debe poseer un sistema informático para gestionar la mercancía que van a recibir y llevar una previsión de cuándo y cómo va a hacerlo.
- B. Ubicación.-** La ubicación no se limita solo al almacenamiento (bodega). Puede que los materiales no tengan que ser almacenados, sino llevados directamente a otro punto de la cadena de suministro.
- C. Aumentar el valor.-** Son todos los procesos que suman valor. Es decir, consolidación en los inventarios en tiempo real, para conocer la cantidad de materiales para el proceso de producción.
- D. Salida.-** Es la correcta salida del producto al cliente mediante los procesos y controles de venta. Para se debe generar la trazabilidad de los envíos integrando los sistemas de venta de la empresa.

2.1.8.4 Logística de almacenamiento

La función de almacenaje es una parte fundamental del sistema de distribución

empresarial y representa un punto de separación entre los aspectos de la oferta y la demanda de cualquier negocio. Según Christopher (2017), menciona que el rápido crecimiento del soporte tecnológico ha ofrecido una oportunidad para conseguir una mayor eficacia y eficiencia. Este soporte tecnológico va desde la introducción de mejores equipos de manipulación y almacenaje hasta la utilización de sistemas de control computarizados.

En el criterio de Casanovas (2017), el acopio es la parte del proceso de la cadena de abastecimiento que planea, implementa y controla eficiente y efectivamente el flujo y almacenamiento de bienes y servicios e información desde el punto de origen hasta el punto de consumo, para satisfacer las necesidades del cliente.

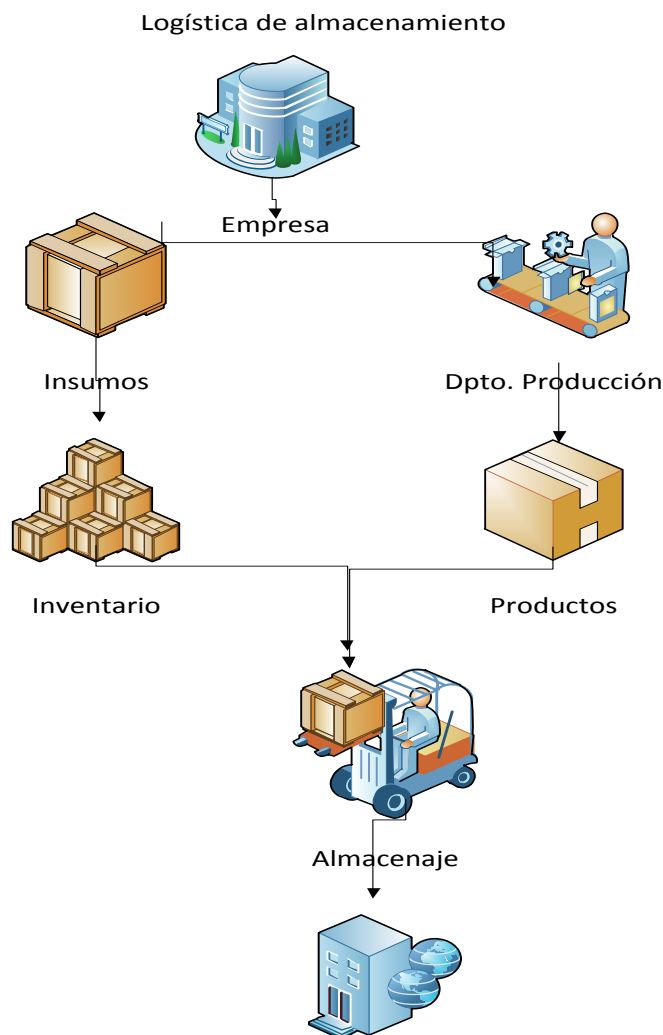


Gráfico 18. Logística de almacenamiento Almacenes
Fuente: Logística, aspectos estratégicos (Christopher, 2017)
Elaborado por: La autora

En conclusión la gestión de almacenes puede definirse como el proceso logístico que se encarga de la recepción, el almacenamiento y el movimiento dentro de un mismo almacén hasta el punto de consumo de cualquier unidad logística, así como el tratamiento de información de los datos generados en cada uno de los procesos.

2.1.8.4.1 Objetivo de logística de almacenamiento

El objetivo general consiste en garantizar el suministro continuo y oportuno de los materiales y medios de producción requeridos para asegurar los servicios de forma ininterrumpida, de tal manera que el flujo de producción de una organización, se encuentra en gran medida condicionado por el ritmo del almacén (Casanovas, 2017).

2.1.8.4.2 Funciones de logística de almacenamiento

De acuerdo con Christopher (2017) la logística de almacenamiento tiene como funciones:

1. Mantener las materias primas a cubierto de incendios, robos y deterioros.
2. Permitir a las personas autorizadas el acceso a las materias almacenadas.
3. Mantener informado constantemente al departamento de compras, sobre las existencias reales de materia prima.
4. Llevar en forma minuciosa controles sobre las materias primas (entradas y salidas)
5. Vigilar que no se agoten los materiales (máximos – mínimos).
6. Minimizar costos logrando así dar mayor eficiencia a la empresa.
7. Darle movimiento a los productos estacionados dentro del almacén, tanto de entrada como de salida.
8. Valorizar, controlar y supervisar las operaciones internas de los movimientos físicos y administrativos.

2.1.8.4.3 Beneficios de logística de almacenamiento

De acuerdo con Fisherr & Espejo (2015), el almacenamiento puede beneficiar de forma eficiente, mediante los siguientes aspectos:

- a) Reducción de tareas administrativas.

- b)** Agilidad del desarrollo del resto de procesos logísticos.
- c)** Optimización de la gestión del nivel de inversión del circulante.
- d)** Mejora de la calidad del producto.
- e)** Optimización de costos.
- f)** Reducción de tiempos de proceso.
- g)** Nivel de satisfacción del cliente.

En conclusión, la logística de almacenaje es un proceso que muestra la eficiencia y efectividad del flujo físico de los insumos y productos terminados. Este tipo de logística necesita de varias actividades como la gestión del espacio requerido para mantener las existencias, la gestión del movimiento de los materiales desde y hasta los puntos almacenados, gestionar los productos sin daños, gestionar la ubicación de los productos según tipo de mercancía, gestionar la información necesaria para mantener una base de datos lo más actualizada.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1. Metodología e instrumentos de recolección de información.

El presente trabajo de investigación tuvo una orientación más cuantitativa y en menor porcentaje cualitativa, lo cual permitió interpretar de mejor manera la información; además, se realizó una investigación de campo, recolectando información directa de diferentes fuentes relacionadas con el estudio.

Para la recolección de información se acudió a la Empresa Textilera Gutiérrez “GUTMAN CIA. LTDA.” para solicitar la autorización correspondiente para recolectar información, para la cual se aplicó las siguientes técnicas.

El instrumento principal que se utilizó fue la observación, la cual se aplicó tres veces en la empresa, la primera con el propósito de conocer la empresa para poder realizar el presente análisis, la misma que se realizó el mes de Abril del presente año llegando al compromiso entre la empresa y la autora.

La segunda visita se la realizó con la finalidad de conocer el nivel jerárquico de cada departamento en función de dirección, toma de decisiones, utilización de recursos (materiales, humanos, tecnológicos) y manejo del espacio de infraestructura con la finalidad de empaparse en los procesos administrativos. Para lo cual se utilizó un listado de cotejo para constatar las obligaciones de cada departamento y compararlas con el manual de funciones empresarial, la misma que se aplicó en mes de Mayo del presente año.

Finalmente, la tercera visita tuvo como objetivo de conocer y explicar el crecimiento empresarial durante su trayectoria, para lo cual se utilizó material tecnológico (archivos antiguos financieros, productivos y logísticos) que demuestran los cambios realizados por la empresa para poder crecer en el mercado local y nacional. Bajo este contexto, la observación se la realizó el mes de julio del año 2018 en las instalaciones de la empresa “GUTMAN CIA. LTDA.”.

Como segunda fuente de recolección de información, se aplicó la encuesta, por cuanto constituye un proceso descriptivo con el que se pueden detectar las ideas y opiniones de los involucrados respecto a la problemática con un tiempo y costo relativamente bajos.

Así mismo, la encuesta tuvo como objetivo explicar el sistema de logística de la empresa “GUTMAN CIA. LTDA.”, a lo largo de su trayectoria, la misma que fue aplicada a una población finita de 14 personas.

Tabla 4. Población de la Empresa Textilera Gutiérrez “GUTMAN CIA. LTDA.”

Empresa Textilera Gutiérrez “GUTMAN CIA. LTDA.”	
Gerencia	2
Departamento de producción	4
Departamento de ventas	4
Bodega	4
Población Total:	14

Fuente: Empresa Textilera Gutiérrez “GUTMAN CIA. LTDA.”

Elaborado por: La autora

El instrumento que se usó es un cuestionario previamente estructurado, el cual contiene exclusivamente preguntas cerradas a fin de que los encuestados se sujeten a las posibilidades de respuesta preestablecidas. Para su estructuración se tomó en cuenta los elementos considerados en las preguntas de reflexión, las mismas que formulan directrices acerca de manejo empresarial y del sistema logístico.

Con la finalidad de conocer el nivel de conocimiento del personal de talento humano con el tema de metas, objetivos y proyecciones empresariales. Adicionalmente, también cumple con el propósito de saber en que parte de la logística empresarial actúan sus funciones.

El desarrollo del trabajo de campo se realizó durante el mes de junio del año 2018, el lugar seleccionado para la aplicación es la ciudad de Ambato, en la ubicación física de la empresa Textilera Gutiérrez “GUTMAN CIA. LTDA.” y fue aplicada una sola vez.

Adicionalmente, se ejecutó la revisión bibliográfica-documental con el propósito de indagar, conocer y recopilar información detallada de los antecedentes inmersos en la investigación utilizando para ello los informes económicos y productivos, los cuales fueron de gran ayuda por la calidad de información y su significativo aporte; se tomó como referencia 15 informes con referencia al tema de investigación.

Finalmente se aplicó una entrevista a los jefes departamentales con el propósito de cotejar las funciones que desempeñan con el manual de funciones de la empresa; y así, conocer si se aplica en la realidad.

Tabla 5. Informes de Empresa Textilera Gutiérrez “GUTMAN CIA. LTDA.”

Informes de la Empresa Textilera Gutiérrez “GUTMAN CIA. LTDA.”	
Departamento financiero	5
Departamento de producción	5
Bodega	5
Total:	15

Fuente: Empresa Textilera Gutiérrez “GUTMAN CIA. LTDA.”

Elaborado por: La autora

3.2. Método de Análisis de Información.

Un factor muy importante para poder realizar este trabajo investigativo fue la utilización adecuada de datos con el fin de poder esclarecer muchas de las dudas planteadas en el inicio, además de poder conseguir los objetivos propuestos. Para lo cual se ha determinado algunas de las herramientas que se van a utilizar para poder procesar los datos tomando como fundamental el poder interactuar con la base de datos obtenida de la Empresa Textilera Gutiérrez “GUTMAN CIA. LTDA.”

3.2.1 Estrategias a través del análisis de datos cuantitativos

Considerando las oportunidades que se pueden obtener con el procesamiento de datos se puede decir que el programa informático seleccionado para esta tarea fue Microsoft Excel, por tanto permitió organizar la información mediante tablas de resumen y gráficos que permitieron sintetizar la información para una mejor comprensión.

3.2.2 Construcción de Cuadro de Dimensiones

Las variables fueron elegidas a través de la lectura bibliográfica y de la determinación de las necesidades de los beneficiarios del proyecto, para lo cual el equipo investigativo ha creído conveniente citarlos. Siendo los indicadores los que permitan cuantificar de un modo riguroso los datos obtenidos y permiten vincular las dimensiones. A continuación, se proceden a justificar las dimensiones con sus respectivos indicadores.

Tabla 6. Dimensiones y subdimensiones planteadas.

Número	Abreviatura	Nombre	Indicador
1	IAC.	Adquisiciones de compras	Indicadores
2	IPD.	Eficiencia de la producción	Indicadores
3	IOP	Organización y personal	Entrevista
4	IPD	Producción y distribución	Indicadores, Entrevista
5	IG.	Indicadores financiero	Entrevista, Informes económico-financieros.
6	IA	Administración	Encuesta

Fuente: Empresa Textilera Gutiérrez “GUTMAN CIA. LTDA.”

Elaborado por: La autora

Una vez que se han podido determinar las dimensiones y sus respectivas subdimensiones se pudo tener una idea clara de evaluar bajo el criterio de nivel micro los indicadores de gestión mediante el cumplimiento de requisitos y atributos que configuran su idoneidad ante la tarea a analizar.

Además, éstos deben congregan una serie de condiciones que le otorguen flexibilidad y adecuación en los términos en los que son utilizados.

Como podemos notar en el cuadro anterior, las dimensiones principales son los indicadores de gestión que es la que permite seleccionar los múltiples datos existentes en las bases de datos empresariales, que es la que permitió que se pueda cuantificar el sistema logístico, siendo así, que al unir los criterios y con el análisis adecuado de las diferentes dimensiones involucradas permitieron encontrar a la vez datos adecuados para que los responsables de la logística en la institución tengan el adecuado mecanismo para hacer su trabajo del mayor modo, objetivamente hablando y que además de beneficiarse los clientes se beneficien también la empresa en la toma adecuada de decisiones.

CAPÍTULO IV

DESARROLLO DEL ANÁLISIS DE CASO

4.1 Análisis y categorización de la información.

Una vez que se ha concluido con la etapa de recolección de información, es decir, cuando se han obtenido todos los datos necesarios para el desarrollo de la investigación; el siguiente paso es el procesamiento y análisis de los mismos.

Con el fin de lograr una mayor comprensión del modo en que se ha realizado el proceso de análisis de datos, se subdividió en las siguientes etapas:

1. Se revisó detenidamente la información recolectada con el fin de eliminar los posibles errores y omisiones que se puede presentar.
2. Se realizó gráficos con la información obtenida del sistema logístico para un mejor entendimiento de este punto.
3. Se aplicó un Check List con la finalidad de conocer el cumplimiento o no de las actividades logísticas como también tablas de resumen del periodo 2013-2017.

Para el presente proyecto, se optó por la realización de la tabulación en forma electrónica mediante el ingreso de los datos recogidos en el computador. Para ello, se ha elaborado una base de datos en el programa informático Excel, en el cual constan las respuestas proporcionadas por los encuestados a cada una de las preguntas efectuadas, formando así una matriz de tabulación, que además de facilitar el conteo de datos, hace más sencillo el manejo de la información para análisis posteriores.

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

La empresa Textilera Gutiérrez “GUTMAN CIA. LTDA.” desde sus inicios ha estudiado minuciosamente y aplicado varias estrategias que le permitieron desarrollar un crecimiento sostenido en el ámbito local como nacional, integrando las preocupaciones sociales y medioambientales en sus actividades productivas y comerciales, creando productos que respondan a la demanda de la ciudadanía y

generando de este modo beneficios para sus propietarios y accionistas, así como bienestar para la sociedad en general, en particular gracias a un proceso continuo de creación de empleo.

Hoy en día, la textilera está cada vez más convencida de que el éxito empresarial y los beneficios duraderos para sus accionistas no se obtienen únicamente con una maximización de los beneficios a corto plazo, sino implementando estrategias de crecimiento orientadas por el mercado competitivo como lo afirma Granda & Camisón (2017).

Desde el inicio de las actividades empresariales en los años 70 hasta la actualidad la empresa ha realizado varias inversiones en la infraestructura, logrando una mayor competitividad en el mercado, llegando a fusionar físicamente y dinámicamente las áreas administrativas y operativas, obteniendo en la actualidad una infraestructuras a la medida que ha contribuido con beneficios que se materializan en la optimización de los costos, seguridad, soluciones tecnológicas, concordando con el Banco Interamericano de Desarrollo (2016).

En este contexto, desde múltiples frentes la empresa ha ido evolucionando conjuntamente con la tecnología convirtiéndola en una fortaleza empresarial y en un punto clave para la optimización de los recursos materiales, económicos y humanos, como lo expresa el de Cantwell & Glac (2016) y el gráfico siguiente:

ESTRATEGIA TECNOLÓGICA



Textilera Gutiérrez “GUTMAN CIA. LTDA.”

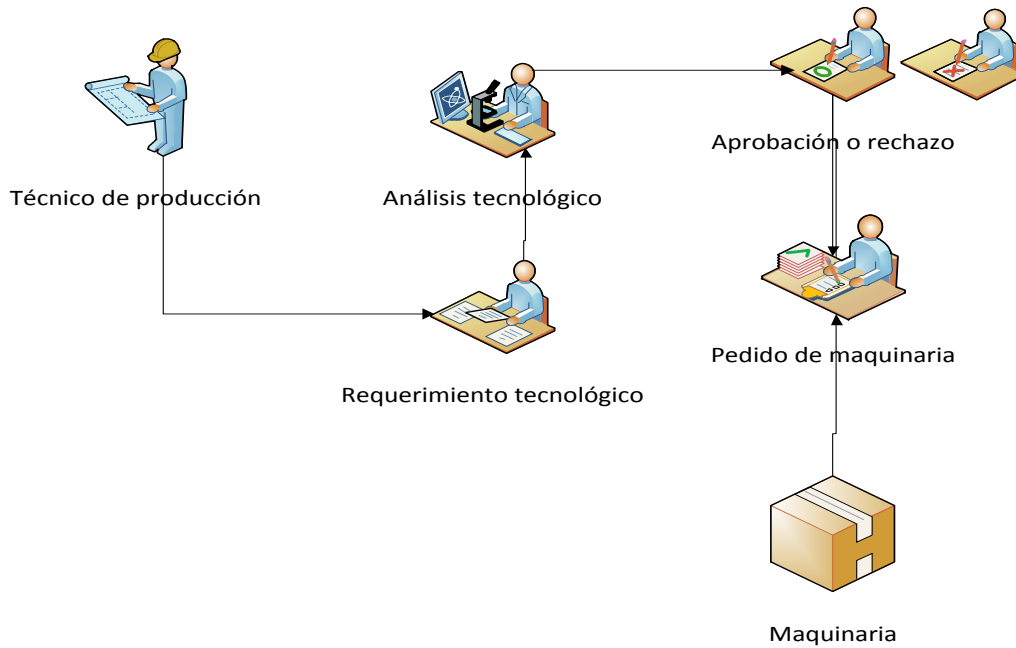


Gráfico 19. Estrategia tecnológica textiles Gutiérrez

Fuente: Textiles Gutiérrez

Elaborado por: La autora.

Con base a estos postulados, el desarrollo tecnológico empresarial consta de una evaluación al cuarto de máquinas (departamento de producción) mediante una comprobación del estado de cada maquinaria (revisión semestral) desglosando un informe que es analizado por el gerente y técnico de producción para tomar la decisión de mantener, innovar o implementar (adicionales) la maquinaria. Concediendo a la innovación tecnológica como un factor de crecimiento económico que no solo responde a los factores productivos también depende de la organización empresarial, tal como lo establece la teoría de Schumpeter (2015).

La segunda estrategia en aplicarse fue el financiamiento o crecimiento de capital, el valor económico o capital inicial que invirtió la textilera fue el primer paso para la creación, adaptación e introducción al mercado local; sin embargo no fue la única inyección económica que tuvo que realizarse en la empresa.

En las últimas décadas el mercado ecuatoriano ha sufrido cambios bruscos en la economía, finanzas, y política derivando un mercado de competencias (bienes y servicios) por el cambiante por el incremento de negocios formales e informales de países vecinos; por lo tanto, fue necesario solicitar ayuda financiera mediante préstamos bancarios al sistema financiero público y privado para reactivar el capital empresarial con el que se pudo hacer frente a los diversos cambios internos y externos que requería la empresa; de acuerdo con el pensamiento de Menguzzato (2015), teniendo como estrategia financiera el siguiente esquema.

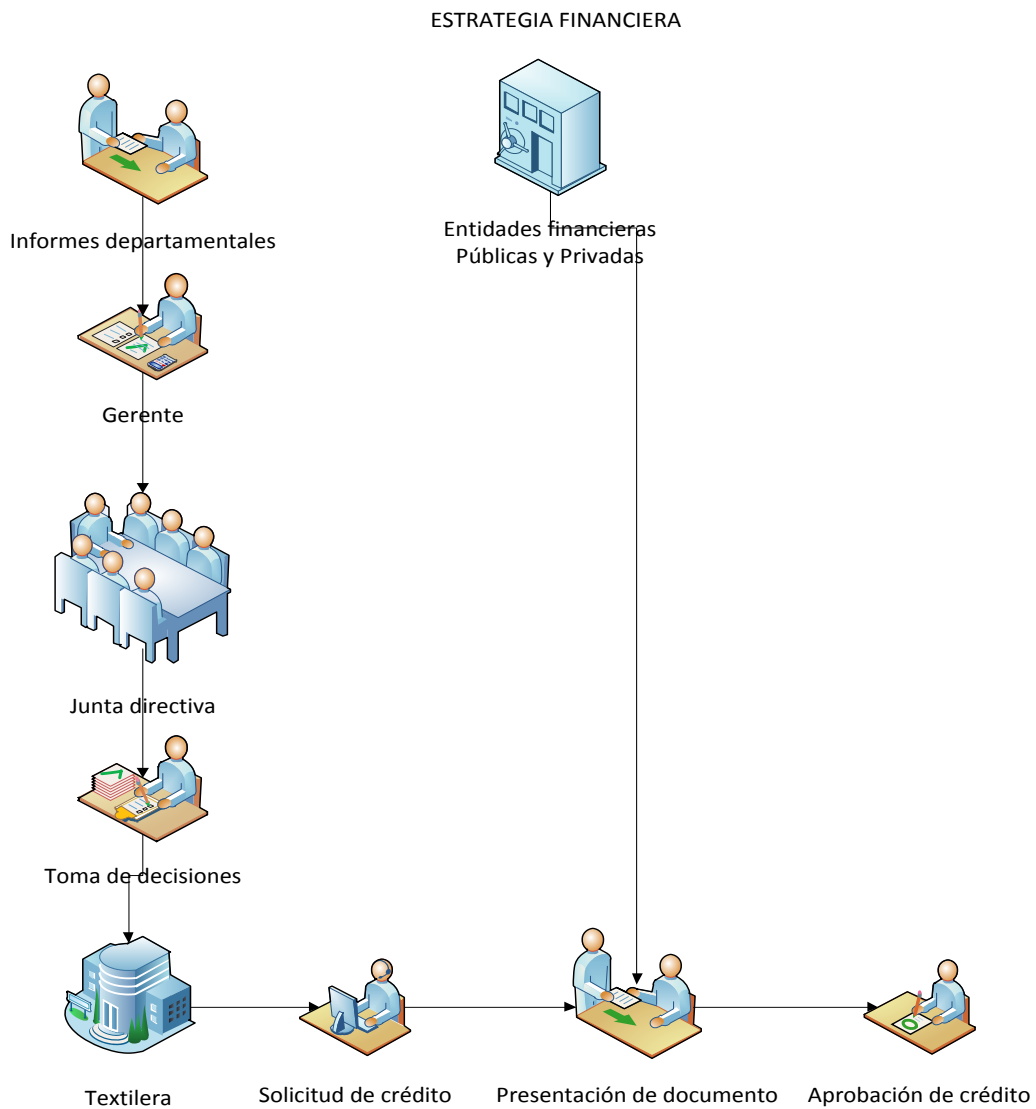


Gráfico 20. Estrategia financiera textiles Gutiérrez

Fuente: Empresa GUTMAN

Elaborado por: La autora.

Por consiguiente, el gerente general evalúa los informes de cada departamento con el propósito de dar solución inmediata a los requerimientos, si el capital no es suficiente para cubrirlos se procede a realizar una junta general y entre los altos mandos toman la decisión de solicitar o no ayuda económica a las diferentes entidades financieras, se investiga el interés anual, el periodo de pago y el monto monetario con el fin de adquirir una deuda financiera con el interés más bajo del mercado.

Si el valor económico que se necesita no supera el 20% del capital suscrito se realiza un incremento de capital por parte de los socios con el propósito de no adquirir una deuda innecesaria; sin embargo cualquiera de estas estrategias incentiva a la empresa al mejoramiento continuo como lo asevera el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2017).

El talento humano es la tercera estrategia de crecimiento, la empresa lo ve como una ventaja competitiva frente a los retos y desafíos empresariales; por tanto, la correcta gestión del talento humano demuestra que las personas marcan la diferencia en el funcionamiento de la textilera con forme lo expresa Carrión (2016).

En este contexto, el jefe de recursos humanos tiene la función de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización mediante la implementación de estrategias que mejoran la calidad de vida del personal que labora en la entidad con el propósito de generar sentido de pertenencia y agradecimiento por el trabajo que realizan, teniendo el siguiente esquema de contratación:

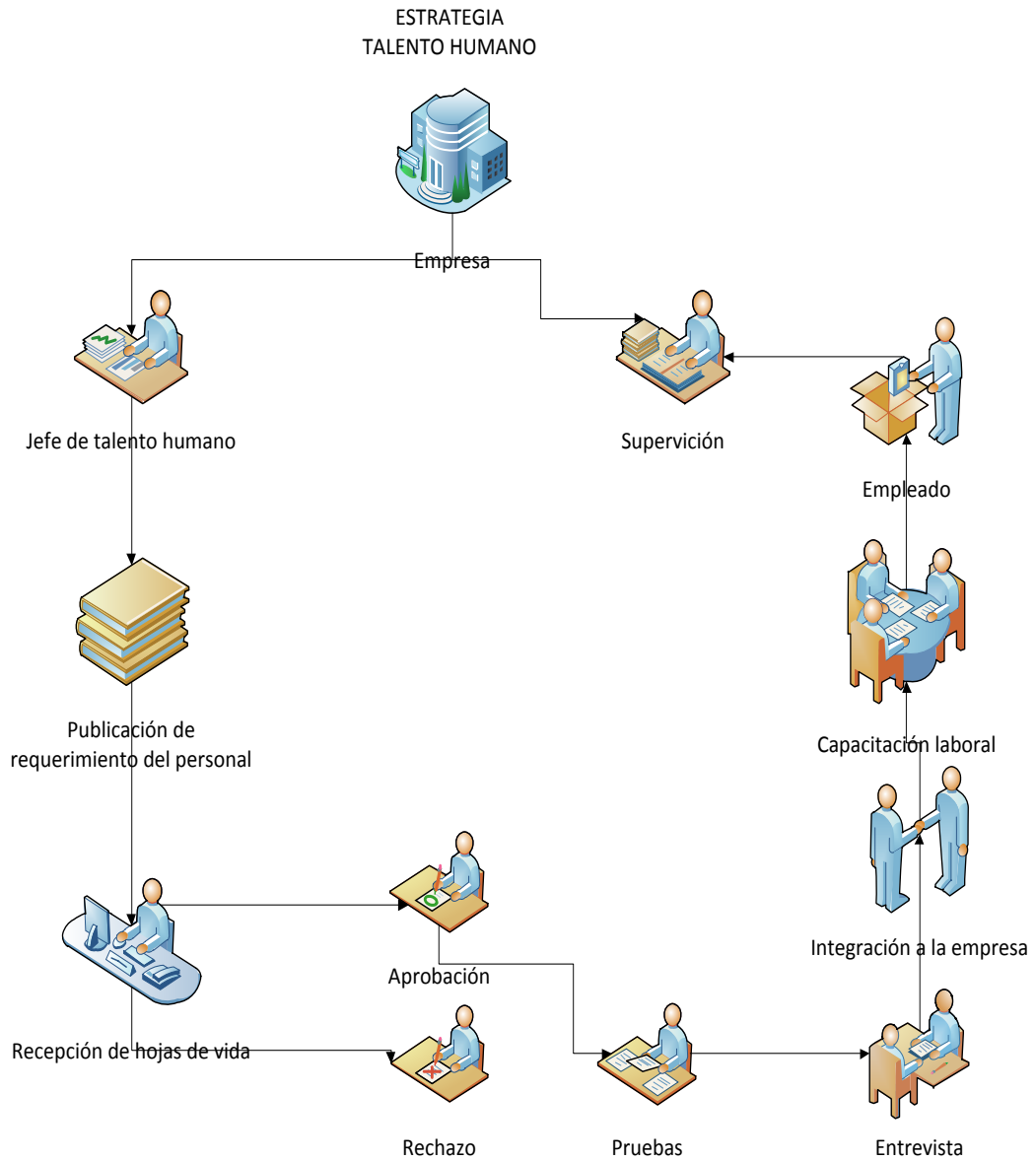


Gráfico 21. Sistema de contratación “GUTMAN CIA. LTDA.”.

Fuente: Empresa GUTMAN

Elaborado por: La autora.

En efecto, la selección del personal se realiza por la publicación en periódicos locales y pagina web empresarial receptando hojas de vida de los aspirantes que son analizadas, comprobadas y validadas para la negación o aprobación a la fase de pruebas y entrevistas donde se establece el horario laboral, beneficios y salario con la finalidad de que la persona acepte el cargo para luego capacitarlo en sus funciones que son supervisadas por el jefe de planta.

Como se evidencio, la empresa se rige por procedimientos que promueven un buen clima laboral manteniendo la amistad y motivación entre los empleados, estimulando la innovación, la creatividad y el trabajo en equipo.

Finalmente, de acuerdo con la entrevista aplicada a cada gerente departamental y funcionario primario de la empresa Textilera Gutiérrez “GUTMAN CIA. LTDA.” se ha sintetizado las estrategias de crecimiento desde el año 2007 en el cual se consolido como compañía de responsabilidad limitada hasta la actualidad; bajo este contexto se ha obtenido la siguiente tabla informativa:

Tabla 7. Estrategias de crecimiento

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO				
Años	Estrategias aplicadas	Detalle	Cant.	Beneficio actual
2000	Infraestructura	Adquisición de galpón	1	Incrementa 3 jornadas diarias. Mejora el almacenamiento. Disminución de costos. Incrementa calidad del producto. Mejora el clima laboral. Disminuye los tiempos de respuesta entre los departamentos.
2007		Adquisición galpones de gran amplitud	2	
2018		Edificio administrativo	1	
		Edificio de producción	2	
2000	Tecnología	Bodegas		
		Maquinaria	54	
		Paquetes contables	1	
		Sistemas de comunicación	3	
		Vehículos		

2007		<p>Maquinaria</p> <p>Software contables</p> <p>Sistemas de comunicación</p> <p>Sistemas de video vigilancia</p> <p>Vehículos</p>	<p>100</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>8</p>	<p>Mejoramiento de la calidad del producto.</p> <p>Mejora de ventas y entrega de las mismas.</p> <p>Mejoramiento de la seguridad interna y externa.</p> <p>Manejo eficiente de bodegas</p> <p>Aplicación de auditorías.</p> <p>Control empresarial eficiente.</p>
2018		<p>Maquinaria</p> <p>Sistemas (comunicación, contabilidad, bodega, personal, ventas y gerencia)</p> <p>Software contables</p> <p>CCTV</p> <p>Vehículos</p>	<p>250</p> <p>6</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>20</p>	<p>Incremento de competitividad en el mercado local y nacional.</p>
2000	Financiamiento	<p>Préstamo a entidades financieras gubernamentales (Banco del Fomento)</p>	<p>1</p>	<p>Inversión tecnológica</p> <p>Mejoramiento de la infraestructura.</p> <p>Cumplimiento de objetivos a largo plazo</p> <p>Mejoramiento de la producción mediante la calidad del producto.</p> <p>Inversión en marketing.</p> <p>Inversión en capacitaciones al personal.</p> <p>Solidez empresarial mediante la ampliación de capital.</p>

2000	Talento Humano	Personal de la empresa	25	Calidad laboral.
		Capacitaciones (anuales)	1	Desarrollo profesional del personal. Creación del trabajo en equipo.
2007		Personal Administrativo	15	Motivación laboral mediante el mejor empleado departamental con incentivos económicos.
		Personal de producción	74	Identidad corporativa.
		Capacitaciones (anuales)	2	Oportunidades de crecimiento dentro y fuera de la empresa.
		Ayuda estudiantil.	-	Proceso de educación, entrenamiento y capacitación profesional semestralmente
		Incentivos	-	Desarrollo de competencias.
2018		Personal Administrativo	30	
		Personal Operativo	120	
		Capacitaciones (anuales)	2	
		Ayuda estudiantil.	-	
		Incentivos	-	
2000	Administración	Crecimiento Interno		Aumento de capital social.
		Crecimiento Externo		Crecimiento empresarial mediante la expansión en los mercados.
2007		Crecimiento horizontal		Derivación de funciones a cada departamento empresarial.

2018		Crecimiento vertical		<p>Aplicación de normas de calidad.</p> <p>Mejora de la gestión de talento humano.</p> <p>Reducción de riesgos estratégicos.</p> <p>Aplicación de estrategias de penetración en el mercado.</p> <p>Incremento de productos.</p> <p>Atracción de inversionistas.</p> <p>Mejora del posicionamiento en el mercado.</p> <p>Mayor acercamiento con los clientes.</p> <p>Expansión de nuevos segmentos de mercado.</p>
------	--	----------------------	--	---

Fuente: Entrevista

Elaborado por: La autora

EVALUACIÓN DE PROCESOS LOGÍSTICOS

La empresa Textilera Gutiérrez “GUTMAN CIA. LTDA.” tiene como objetivo general alcanzar la competitividad, e indiscutiblemente resulta cada vez más notorio que uno de los requisitos indispensables para lograrlo es mejorar el manejo logístico de la empresa, con el fin de conseguir situar los productos en manos de los clientes de forma cada vez más rápida, más ajustada a su demanda y con menores costos como lo afirma Ballou (2016).

Bajo este preámbulo, la empresa realiza auditorías que identifican las falencias que son rectificadas mediante la concentración de esfuerzos en la planificación y el control de todas las actividades ligadas al sistema logístico empresarial como es la red interna, aprovisionamiento y distribución, desde la adquisición hasta el consumo, manejándolo todo como un sistema integrado como lo expresa Delgado (2014).

En este contexto, para evaluar la logística empresarial de manera eficiente la entidad aplica el sistema de evaluación logístico (SEL) anualmente. Los datos recolectados se analizan para identificar problemas y oportunidades y, en base a ellos, se puede mejorar el funcionamiento del sistema logístico.

Bajo este contexto, la empresa logra llevar a cabo la logística de manera eficiente garantizando que todos los productos estén en el lugar correspondiente, en el momento preciso y en las condiciones preestablecidas por el cliente; lográndose gracias a la adecuada coordinación y enlace del mercado, los canales de distribución, las actividades internas y el aprovisionamiento de la empresa.

Con estos argumentos, la empresa Textilera Gutiérrez “GUTMAN CIA. LTDA” ha podido situarse entre las mejores pymes a nivel local y nacional.

Finalmente, de acuerdo con la entrevista aplicada a cada gerente departamental y funcionarios primarios de la empresa Textilera Gutiérrez “GUTMAN CIA. LTDA.” se ha sintetizado el instrumento de evaluación de sistemas logísticos; bajo este contexto se ha obtenido la siguiente tabla informativa:

Tabla 8. Evaluación de procesos logísticos

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA LOGÍSTICO			
Fecha del IESL: Ambato, 18 de mayo del 2018			
Puntuación:	Si: 1	No: 0	
Sección : Organización y personal			
PREGUNTA: Es la unidad de administración logística totalmente responsable de las siguientes actividades:	RESPUESTA		PUNTA CIÓN
	SI	NO	
Manejo y uso el sistema de información para la administración logística.	X		1
Estimación de las cantidades de insumos que se necesita para cada pedido.	X		1

Administración de inventarios, almacenamiento y distribución.	X		1
Supervisión y capacitación logística	X		1
Presupuesto para el sistema logístico	X		1
Total: 100%			
PREGUNTA: Existen directrices documentadas para los siguiente:	RESPUESTA		PUNTA CIÓN
	SI	NO	
Manejo y uso el sistema de información para la administración logística.	X		1
Estimación de las cantidades de insumos que se necesita para cada pedido.	X		1
Administración de inventarios, almacenamiento y distribución.	X		1
Supervisión y capacitación logística	X		1
Presupuesto para el sistema logístico	X		1
Total: 100%			
PREGUNTA: Hay una posición dedicada a tiempo completo a la logística a nivel central			

El funcionario encargado de la logística tiene el mismo nivel de autoridad en la toma de decisiones	X		1
El sistema logístico posee un plan estratégico que cubra los próximos 2 años	X		1
Se promueve la creación de nuevos productos	X		1
Total: 100%			
Sección : Sección de productos	RESPUESTA		PUNTA CIÓN
	SI	NO	
Se revisa los insumos y productos antes del almacenamiento.	X		1
Se registra los insumos y productos de forma inmediata antes del almacenamiento.	X		1
Supervisa la producción las tres jornadas de producción	X		1
Se produce de acuerdo a los pedidos	X		1
Existe una lista de todos los productos	X		1
Están incluidos todos los productos en la cadena de suministros	X		1
Total: 100%			

Sección : Distribución de productos	RESPUESTA		PUNTA CIÓN
	SI	NO	
Se maneja una ruta de entregas por sectores	X		1
Se maneja documentos de distribución como hojas de ruta	X		1
Se distribuye por orden de pedido			
Se contrata el tiempo, lugar y tiempo de entrega	X		1
	X		1
Total: 100%			

Fuente: Entrevista

Elaborado por: La autora

REALIDAD EMPRESARIAL

La empresa Textilera Gutiérrez “GUTMAN CIA. LTDA.” a lo largo de su trayectoria ha aplicado varios modelos de gestión de acuerdo a las necesidades de la empresa como del mercado; sin embargo, estas decisiones han repercutido de manera positiva en la empresa permitiendo el mejoramiento de la calidad de productos como de su organización.

En este sentido, el mejoramiento continuo ha llegado hacer uno de sus objetivos empresariales, y como tal ha constituido en la aplicación de un sin número de métodos, sistemas, programas y recursos para lograrlo. Sin embargo, cabe denotar que la gestión empresarial va de la mano con la realidad del mercado; puesto que la empresa va día a día con la tecnología y la información de la oferta y demanda, la misma que compartida, evaluada y analizada en la toma de decisiones gerenciales.

Bajo este contexto, el sistema logístico al igual que el modelo de gestión de la empresa se adapta a la misión y visión empresarial como a los mercados competitivos locales y nacionales.

De acuerdo a la entrevista antes mencionada se ha extraído la evaluación del modelo de gestión

Tabla 9. Extracto empresarial

EXTRACTO DE LA INFORMACION EMPRESARIAL	
Nombre de la entidad:	Textilera Gutiérrez “GUTMAN CIA. LTDA.”
Nombre comercial	GUTMAN
Domicilio de la entidad	Parroquia Atahualpa, Pachacutza s/n y av. 22 de enero
Actividad principal	Fabricación y comercialización de ropa interior para damas, caballeros y niños.
Forma legal de la entidad	Responsabilidad limitada
País de incorporación	Ecuador
Fecha de inicio de actividades	23-04-2008
Capital social	Capital suscrito: \$ 3.076.258,00 dólares Valor por acción: \$1,00 dólar.

Fuente: Textilera Gutiérrez “GUTMAN”.

Elaborado por: La autora

Organigrama Posicional Textilera Gutiérrez “GUTMAN CIA. LTDA.”

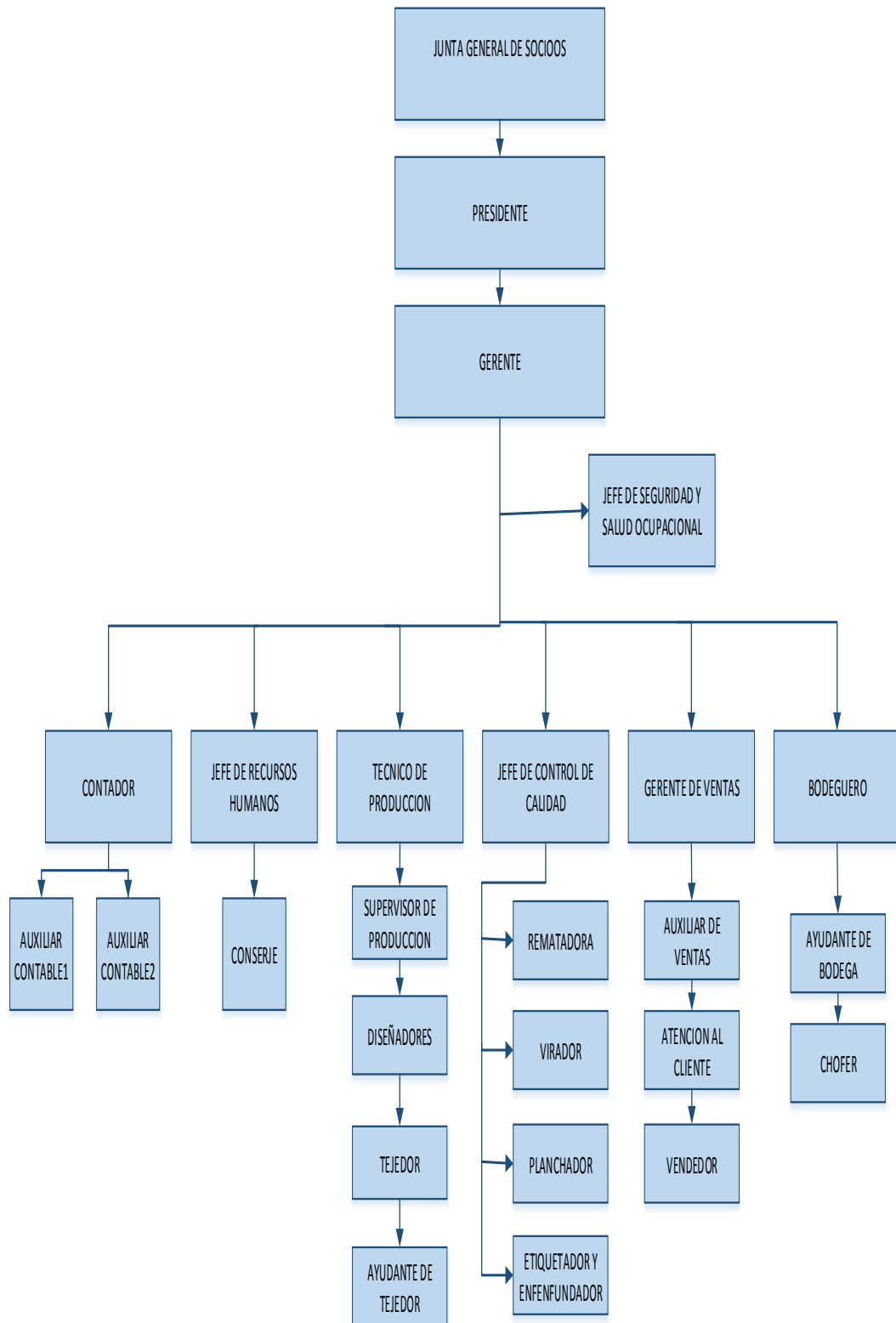


Gráfico 22. Organigrama empresarial
Fuente: Textilera Gutiérrez “GUTMAN”.

Plan estratégico

Visión

Somos una empresa textil dedicada a la fabricación y comercialización ropa interior para damas, caballeros y niños con los más altos estándares de calidad, brindándoles a nuestros clientes las mejores opciones de compra, dirigido para aquellos que se quiere expresar a través de su estilo innovador.

Misión

Producir la mejor línea textil del país tomando en cuenta las exigencias de calidad nacional, siempre abiertos a captar nuevos clientes del mercado nacional como internacional, manteniendo un crecimiento sostenido, en base a una organización orientada al mejoramiento continuo buscando fortalecer la marca y satisfacer siempre las necesidades del cliente interno y externo.

Valores:

Gestión para el buen Servicio: La entrega oportuna de los productos, en condiciones buenas y confiables, son valores centrales de nuestra gestión de atención, logrando confianza en nuestros clientes

Ética Profesional: Nuestro trabajo honesto, genera una reciprocidad de nuestros clientes, en los intereses económicos como en nuestras actuaciones.

Trabajo en equipo: Integrar al personal a las metas empresariales, generando el interés colectivo por los resultados y lograr un buen clima laboral.

Responsabilidad social: Buscar la seguridad en el desempeño de las labores, cuidando la vida y salud de las personas y el buen uso de los recursos disponibles.

Puntualidad: Para GUTMAN Cía. Ltda., es importante la puntualidad, desde sus directivos hasta el nivel operativo, es la carta de presentación de la empresa

Objetivos estratégicos

- ✓ Ser una empresa exitosa generadora de empleos.

- ✓ Obtener un número importante de clientes cautivos.
- ✓ Estar atentos y abierto a las tendencias de la moda y necesidades de la sociedad, para asimilarlas y responder en forma proactiva y práctica, manteniendo así la vigencia de la filosofía de la empresa.
- ✓ Cubrir al máximo la demanda de nuestros clientes para brindar una satisfacción total.

Proceso productivo

Producción:

- ✓ Toma de pedidos
- ✓ Verificación del stock de la Materia Prima
- ✓ Adquisición de Materia Prima
- ✓ Elaboración de modelos solicitados en los programas de diseño
- ✓ Elaboración de las cadenas según los diseños
- ✓ Programación de las cadenas en las maquinas
- ✓ Recepción en bodegas de la Materia Prima comprada.
- ✓ Colocación de la Materia Prima en los dispensadores de hilo en la maquina
- ✓ Tejido de los calcetines
- ✓ Control de calidad del tejido

Área de producto en proceso:

- ✓ Remate de los calcetines en puños y puntas
- ✓ Virado
- ✓ Planchado
- ✓ Control de calidad y separación de tallas, colores y modelos

Producto terminado:

- ✓ Etiquetado
- ✓ Enfundado
- ✓ Empaquetado
- ✓ Traslado a la Bodega de Producto Terminado
- ✓ Perchado por talla y modelo

- ✓ Despacho - Facturado

Cadena de valor

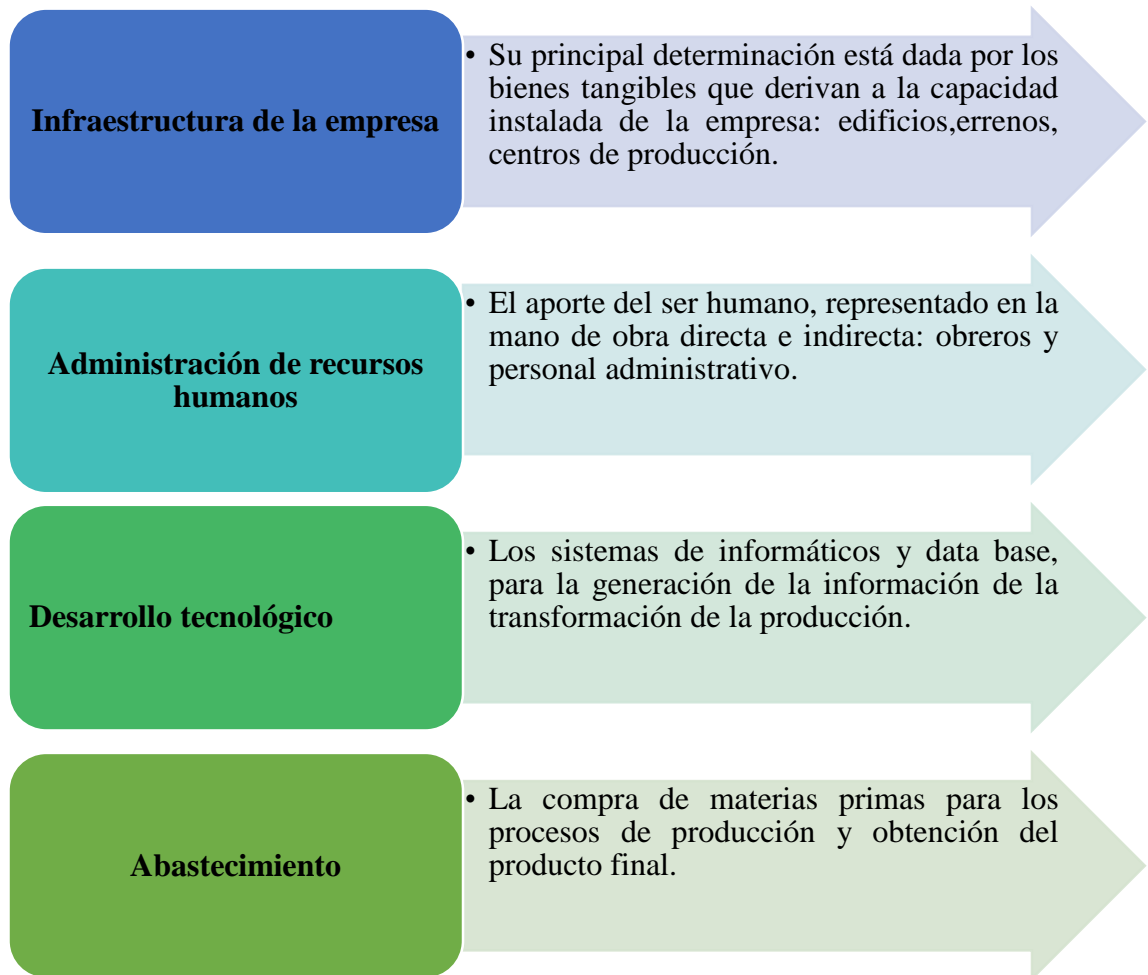


Gráfico 23. Cadena de valor

Fuente: Textilera Gutiérrez “GUTMAN”.

FODA

Fortalezas:

- ✓ Comercialización con cadenas de supermercados a nivel nacional.
- ✓ Prendas de calidad que se someten a un control riguroso por parte de sus supervisores, logrando satisfacción de los clientes.
- ✓ Planta y maquinaria trabaja a su capacidad al 100% capaz de aumentar la producción por la creciente demanda.

- ✓ Gran conocimiento y experiencia de los socios y directivos de la empresa sobre el manejo de éste negocio.
- ✓ Eficiente rotación de los activos.
- ✓ La mercadería permanece poco tiempo almacenada.
- ✓ Poder de negociación con los proveedores (poder alargar el plazo de pago).

Oportunidades

- ✓ Crecimiento productivo en procesos de industrialización y mejoramiento de técnicas de confección.
- ✓ Eventos y ferias inclusivas donde se oferta nuestro producto.

Debilidades

- ✓ En el sector Textil-Confecciones del Ecuador no existen centros de innovación tecnológica.
- ✓ Publicidad insuficiente.

Amenazas

- ✓ Competencia del mercado informal y formal.
- ✓ Créditos extendidos en las ventas por facilidad de comercialización.
- ✓ Incertidumbre económica y política del país.

MATRIZ LOGÍSTICA DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

La empresa textilera Gutiérrez “GUTMAN CIA. LTDA”, proporciono información de los estados financieros que visualizan los costos de los indicadores logísticos y operativos, de los cuales se seleccionaron los más importantes con el fin de conocer la gestión y comportamiento de las actividades micro con el fin de relacionar a eficiencia, productividad y optimización de recursos empresariales.

LOGÍSTICA DE APROVISIONAMIENTO

Tabla 10. Logística de aprovisionamiento

INDICADOR	OBJETIVO	AÑOS					TOTAL EN PERIODO 2014-2017
		2013	2014	2015	2016	2017	
Adquisición de compras	Porcentaje de compras relacionados con los procesos internos y gestión de proveedores	0,80	0,90	0,90	0,96	0,98	94%
Tiempo de entrega del proveedor por pedido	Porcentaje del tiempo desde que se envía la orden de pedido al proveedor hasta que este entrega el producto en las instalaciones	0,82	0,88	0,95	0,98	1,00	95%
Quejas sobre productos adquiridos y entregas perfectas	Porcentaje de quejas respecto a la cantidad de pedidos realizados por la empresa.	0,20	0,13	0,10	0,03	0,01	7%
Compras a proveedores certificados	Porcentaje de compras que se realizan a proveedores certificados como estrategia de competitividad	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	100%
Ciclo en la recepción	Porcentaje desde que se descarga el camión hasta que este se inspecciona y registra en el sistema de información.	0,70	0,81	0,88	0,94	1,00	91%
Utilización de espacio o posiciones de almacenamiento	Porcentaje de utilización de espacio de almacenamiento a través de la división de la utilización	1,00	0,81	0,78	0,65	0,54	70%
Servicio de inventario para pedidos	Porcentaje de órdenes de pedidos que son atendidas con el inventario disponible en la empresa	0,85	0,92	0,98	1,00	1,00	98%
Líneas despachadas	Promedio de productos recogidos por pedido en el almacén con el objetivo de analizar su eficiencia	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	100%

Fuente: Informes de gestión.

Elaborado por: La autora

De acuerdo con los informes de gestión, la logística de almacenamiento ha mejorado continuamente desde la recepción, almacenamiento y movimiento de inventarios como de bodegas (insumos-productos terminados) valorizando las operaciones internas de los movimientos físicos y administrativos, como se evidencia en el esquema siguiente:

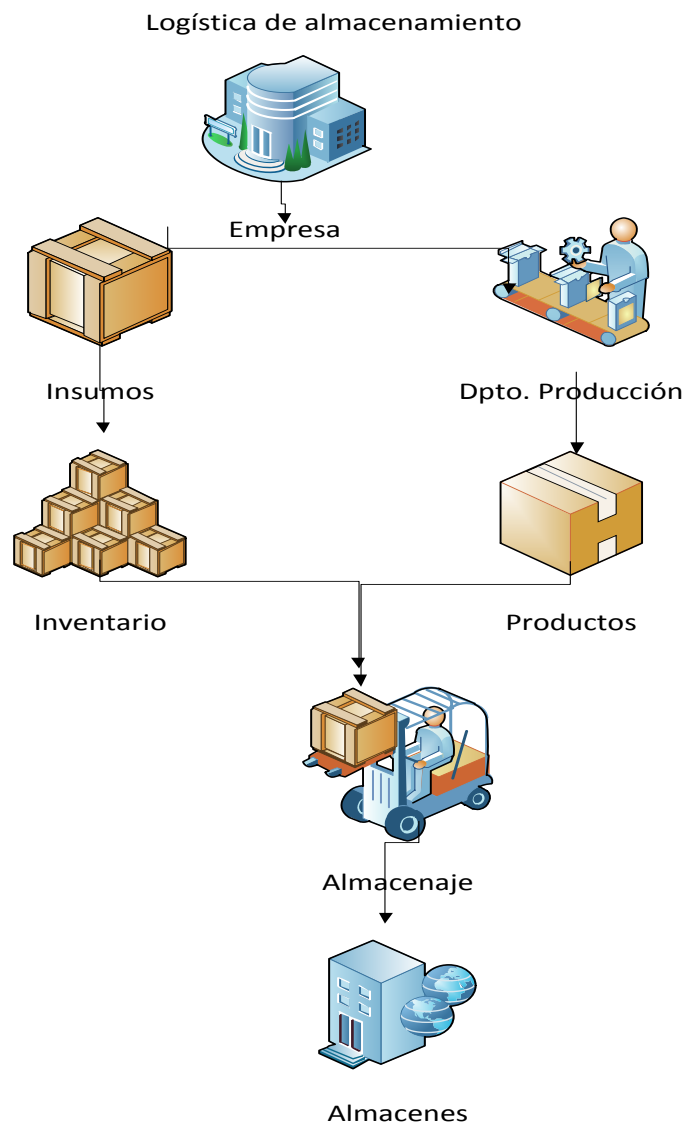


Gráfico 24. Logística de aprovisionamiento “GUTMAN CIA. LTDA.”.

Fuente: Empresa GUTMAN

Elaborado por: La autora.

De acuerdo con Christopher (2017) la logística de aprovisionamiento de la empresa cumple con mantener un control eficiente y en óptimas condiciones los insumos-productos, permitiendo al funcionario de bodega el manejo adecuado para los ingresos, despachos (insumos) y entregas (ventas) en tiempo real.

Además, minimiza los costos logrando así dar mayor eficiencia a la empresa a través del control y supervisión de las operaciones internas administrativas y productivas.

LOGÍSTICA INTERNA

Tabla 11. Logística interna

INDICADOR	OBJETIVO	Años					TOTAL EN PERIODO 2014-2017
		2013	2014	2015	2016	2017	
Ciclo de la producción	Tiempo transcurrido desde que se genera la planificación de la producción hasta que se obtiene el último producto	0,92	0,95	0,99	1,00	1,00	97,20%
Eficiencia de la producción	Porcentaje de relación de horas utilizadas en la producción sobre las horas normales o planificadas	0,95	0,98	1	1	1	98,60%
Tiempo de preparación	Porcentaje de preparación de máquinas,	1	1	1	1	1	100,00%
Cantidad producida	Porcentaje de artículos que se producen por orden de producción	1	1	1	1	1	100,00%

Fuente: Logística interna

Elaborado por: La autora

En base a los indicadores de la logística interna, se puede aseverar que existe una excelente cadena de suministros dentro de la empresa; por el eficiente manejo de materiales, programación de entradas (suministros) y salidas (producto terminado), como se puede evidenciar en el grafico siguiente:

LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN

Tabla 12. Logística de distribución.

INDICADOR	OBJETIVO	AÑOS					TOTAL EN PERIODO 2014-2017
		2013	2014	2015	2016	2017	
Ciclo de tiempo del transporte	Porcentaje de tiempo que transcurre mientras se carga el producto hasta que se entrega en el destino	0,80	0,82	0,90	0,98	1,00	90,00%
Confiabilidad en el transporte	porcentaje de entregas realizadas a sobre el total de entregas planificadas	0,95	0,98	1	1	1	98,60%
Productividad en el transporte	Porcentaje de cada modo de transporte (sectorización)	0,80	0,90	0,90	1,00	1,00	92,00%
Cumplimiento del plan maestro	Porcentaje de cumplimiento del total planificado	1	1	1	1	1	100,00%

Fuente: Textilera Gutiérrez “GUTMAN”.

Elaborado por: La autora

De acuerdo con los indicadores de la logística de distribución, la empresa ha cumplido a cabalidad las entregas de productos de manera eficiente; es decir; que la mercadería ha llegado en tiempo estimado, al lugar designado y en buenas condiciones sin contar con el bajo costo de distribución diseñando cronogramas de distribución por sectores.

A continuación se presenta el esquema de este sistema:

Logística de distribución

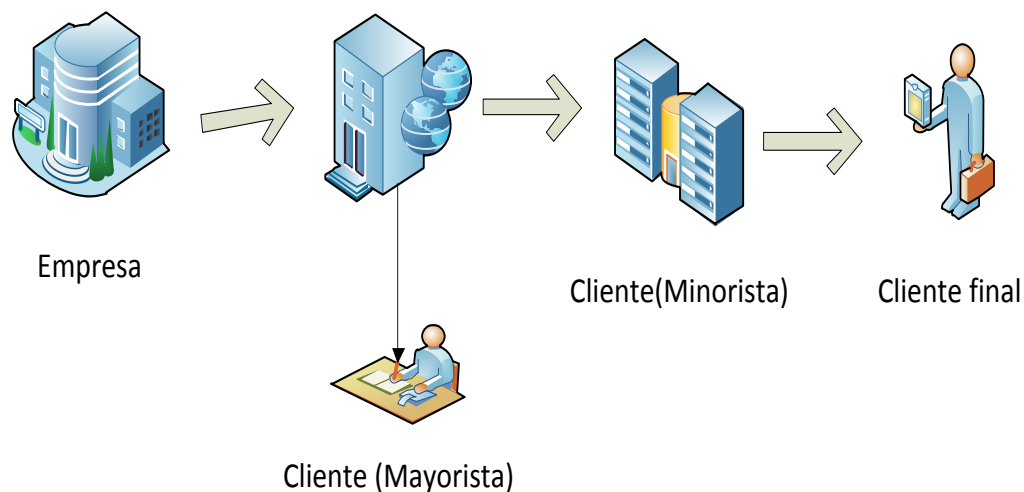


Gráfico 26. Logística de distribución “GUTMAN CIA. LTDA.”.

Fuente: Empresa GUTMAN

Elaborado por: La autora.

De acuerdo con García (2017), la logística de distribución de la empresa se basa de acuerdo con la sectorización de los clientes con el propósito de que la movilización de los productos llegue al lugar pactado, en óptimas condiciones y sobre todo a tiempo. Cabe mencionar, que la distribución de manera nacional se realiza mediante cronogramas de entrega en base a las órdenes de pedido y al lugar de entrega direccionando a cada transportista a la ciudad de destino con el fin de disminuir los costos de transporte y en sí el precio del producto.

4.2 Narración del caso

El crecimiento de la empresa textilera Gutiérrez “GUTMAN CIA. LTDA” se debe a que ha aplicado varias estrategias competitivas que le han permitido llegar a posicionarse en los primeros lugares de las pymes a nivel local y nacional. Desde sus inicios ha realizado considerables inversiones económico-financieras, tecnológicas, productivas y administrativas con el propósito de entregar productos de alta calidad al consumidor.

En el marco gerencial la empresa ha realizado cambios evolutivos conjunto con la globalización que le han permitido descentralizar funciones a diversos departamentos

con el fin de mejorar la productividad y controlarla mediante la aplicación de sistemas logísticos, plan operativo anual POA, auditorías e indicadores de gestión, entre otros ; y en conjunto reflejan la realidad empresarial en todos sus aspectos.

Bajo este contexto, es necesario desglosar y explicar las diversas estrategias empresariales que han aportado al crecimiento indiscutible de esta empresa ambateña como lo son:

Estrategias de crecimiento.- En el marco de un mundo en constante cambio, la empresa ha decidió implementar su infraestructura con el objetivo de acrecentar la producción mediante la ampliación de bodegas, oficinas administrativas, servicios post-ventas con el fin de abarcar mayores nichos de mercado y poder posicionar la marca en el pensamiento de los consumidores entregando productos de calidad a precios módicos y en modelos actuales; para lo cual ha invertido en la adquisición de tecnología en software gerencial, contable, talento humano, bodegas, distribución y maquinaria industrial de vanguardia importada de países primermundistas textiles con una trayectoria en la fabricación de estos productos.

Sin embargo, para poder lograrlo ha realizado el incremento de aportaciones de cada socio y la aplicación a varios prestamos financieros que han sido otorgados en el ámbito público mediante la presentación de estados financieros y planes de crecimiento empresarial que fueron evaluados con anterioridad.

Tomando en consideración estos antecedentes, la empresa pudo capacitarse en el nuevo modelo gerencial del siglo XXI cambiando la antigua administración interna por una mixta que descentraliza funciones departamentales y mejora la toma de decisiones, entre ellas la aplicación de normas de calidad ISO9000. Además, se logró mejorar la calidad laboral del personal de la empresa mediante las oportunidades de crecimiento académicas y profesiones entregando incentivos económicos por su desempeño; incluyendo, capacitaciones semestrales que les permiten mejorar la actividad laboral mediante el trabajo en equipo.

Evaluaciones de procesos logísticos.- Actualmente la empresa posee un sistema de logística acorde con sus procedimientos productivos, administrativos y con la realidad competitiva de los mercados, para poder tener una calificación del sistema se realizó

una evaluación aplicando un check list con fin de conocer si se cumplen funciones importantes del sistema logístico empresarial; teniendo como resultado en la sección de organización y personal una calificación del 100% que muestra un eficiente manejo administrativo mediante canales de información, comunicación y control entre departamentos desde el ingreso de pedidos hasta su distribución.

Por otra parte, se manejan adecuadamente el ingreso de insumos mediante el control de inventarios de materias primas, existencias de productos y un control de stock que permite que exista siempre una cantidad mínima tanto de insumos como de productos.

En relación al plan estratégico empresarial, los gerentes departamentales como el funcionario del sistema logístico son los encargados de la toma de decisiones como la creación e innovación de nuevos productos. En este contexto, la empresa obtuvo el 100% de calificación en la producción de productos por la aplicación de sus jordanas, la tecnología que se utiliza y la supervisión de calidad.

Finalmente, la distribución de productos se realiza con la aplicación de rutas por sectorización, documentos de entrega (guías de remisión, facturas), orden de pedido las mismas que son monitoreadas mediante GPS controlando el tiempo, lugar y entrega apropiadas.

Realidad empresarial.- En la actualidad la empresa cuenta con una administración eficiente que le ha permitido planear, organizar, direccionar y controlar los recursos empresariales buscando siempre el logro de los objetivos establecidos mediante el seguimiento a los procesos administrativos que implica la selección de metas a corto (objetivos) y largo plazo (misión) como las acciones necesarias para cumplirlos mediante la toma de decisiones.

En efecto, se ha dispuesto el trabajo, la autoridad y los recursos de la organización con el fin de adecuar un diseño organizacional que garantiza la asignación de todas las tareas necesarias que deben hacerse por el personal impulsando, coordinando y vigilando las acciones de cada miembro contribuya a favor del cumplimiento de las metas mediante el control en la medición de los logros.

Es importante señalar que se debió evaluar los indicadores de gestión logística con el propósito de conocer el cumplimiento del sistema logístico en la entidad, para lo cual se evaluó cada sistema logístico con un periodo de comparación de los últimos 5 años mediante porcentaje de aceptación:

Logística de aprovisionamiento.- A través de los pedidos semanales se inicia el esquema de compras de insumos comparando el sistema de inventarios, procesos internos y la disponibilidad inmediata de los proveedores certificados como el tiempo de entrega que no debe sobrepasar de 1 a 5 días laborables de acuerdo con la cantidad y la calidad solicitada.

Sin embargo, cabe denotar que al ingreso de los insumos se realiza un control de calidad sobre los materiales frágiles teniendo una tasa de quejas anuales del 7% que se espera que disminuya en el año en curso.

Así mismo, antes de la entrega de los insumos se verifica la disponibilidad de almacenamiento como la eficiencia de los despachos en base a las hojas de pedido en la que se registra los materiales entregados al departamento de producción con el fin de que se reduzcan costos de tiempo ocioso. En suma la logística de aprovisionamiento ejercida por la empresa tuvo un total de aceptación y cumplimiento del 93% que es considerada como muy buena y que el futuro debe llegar a ser excelente.

Logística interna.- En cuanto al sistema productivo se puede decir que el ciclo de producción es excelente por el manejo de tres cargas operativas que le permite el cumplimiento de metas a corto y largo plazo ocupando las horas necesarias para la producción de los diversos productos en temporada baja y alta.

La preparación de la maquinaria se realiza antes de la primera jornada y se mantiene durante las horas de trabajo; así mismo, cuentan con UPS de 5 minutos en caso de algún corte eléctrico que protege a la maquinaria de cualquier sobrecarga.

Finalmente, el departamento productivo cumple en su totalidad las órdenes de pedido en cantidad, calidad y tiempo de entrega obteniendo una calificación del 99% de cumplimiento.

Logística de distribución.- La empresa ha tenido algunas dificultades con este proceso, primeramente por la incorrecta organización de entregas de productos a las diferentes provincias de nuestro país.

Con el pasar del tiempo la empresa ha ido mejorando sus entregas mediante la aplicación de control GPS que le ha permitido rastrear en tiempo, hora y lugar de entrega a los vehículos distribuidores mejorando la confiabilidad del cliente en las entregas.

Así mismo, se ha mejorado la productividad mediante la sectorización de rutas que ha permitido cumplir el plan maestro de distribución, consiguiendo el 95% de cumplimiento.

,

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Una vez culminado el proceso investigativo, las conclusiones que se han derivado del presente estudio son las siguientes:

1. El éxito empresarial que ha tenido hasta el día de hoy “GUTMAN CIA. LTDA.” se debe a la investigación, aplicación y desarrollo de técnicas administrativas y productivas, como es el sistema logístico.
2. Respecto al crecimiento sostenido que posee la empresa, se ha determinado la utilización de estrategias de crecimiento como la implementación de tecnología manufacturera en un 90%, que acrecienta la producción, beneficios económicos y mejora el posicionamiento de los productos en los mercados nacionales.
3. A su vez, el apalancamiento financiero que ha utilizado la empresa en algunas ocasiones durante los últimos 30 años ha permitido desarrollar iniciativas en la creación de nuevos productos, ha innovado las tecnologías de la información y la comunicación otorgando un gran soporte en la toma de decisiones; y, mejorando la capacidad de adaptación de la empresa en los mercados cambiantes.
4. En lo que se relaciona con el talento humano, la empresa ha dado un giro importante cambiando las condiciones de desarrollo, contratación, capacitaciones, funciones, beneficios y retribuciones con el propósito de alcanzar de manera individual y grupal las metas empresariales.
5. Para la mayoría de los gerentes departamentales, la estrategia de liderazgo nace de la estructura organizacional que maneja la empresa (administración vertical), constituyendo la mejor fuente de ventajas competitivas ante la competencia.
6. Con relación a la realidad empresarial se destaca que la textilera posee la estructura física, administrativa y productiva para hacer frente a la competencia y mercados nacionales e internacionales; puesto que, la organización está

orientada al mejoramiento continuo buscando fortalecer la marca y satisfacer siempre las necesidades del cliente interno y externo.

7. La evaluación del sistema logístico que realiza la empresa anualmente, muestra un porcentaje de aceptación y cumplimiento de los objetivos y metas empresariales en un 100%.
8. Se puede evidenciar que, la logística de aprovisionamiento cuenta con un 93% de cumplimiento de acuerdo con la evaluación del periodo 2013-2018 considerando que se necesita mejorar el tiempo de entrega de insumos por parte de los proveedores y la utilización del espacio en las bodegas.
9. En lo que tiene que ver con la logística interna, se pudo verificar que se cumplen los niveles de producción en un 99%, evidenciando la eficiencia en los ciclos, tiempos y cantidades producidas.
10. Con relación a la logística de distribución, la mayor parte de las metas han sido cumplidas, sin embargo existe todavía desatinos en los ciclos de entrega de los productos.

5.2 Recomendaciones

Partiendo de las conclusiones antes mencionadas, se originan las siguientes recomendaciones:

1. Una vez comprobada la relación del crecimiento empresarial con las estrategias aplicadas, se considera oportuno compartir la experiencia con las pymes locales con la finalidad de que se pueda promover el crecimiento económico de la provincia.
2. Es fundamental que la empresa destine igual o mayor porcentaje económico para seguir innovando tecnología manufacturera.
3. Si bien la empresa textil “GUTMAN CIA. LTDA.” es una de los principales generadores de crecimiento económico local-nacional, es importante también que se plantee en mejorar el posicionamiento a nivel internacional mediante convenios con empresas de países vecinos mediante la creación de consorcios.
4. Tomando en cuenta el posicionamiento de la marca a nivel nacional, el sistema logístico empresarial actual concuerda con dichas actividades; sin embargo, para ampliarse en los mercados internacionales es conveniente cambiar a la

logística integral, la misma que manejaría los aspectos internos y externos incrementando los niveles de servicio a los clientes y minimizando costos.

5. Con el fin de mejorar el aprovisionamiento de los insumos y productos terminados en necesario que exista una persona en bodega en los tres turnos en que trabaja el departamento productivo.
6. Considerando en mejorar los tiempos de entrega por parte de los proveedores, se aconseja a las autoridades en establecer sanciones más severas en los retrasos de entrega de los insumos.
7. Resulta preciso lograr una concientización en los empleados de la distribución local y nacional sobre la importancia del tiempo de entrega de los productos con la implementación de métodos de rutas y prioridades, con el fin de propiciar un incremento de los niveles competitivos del personal.
8. Finalmente, es recomendable que la empresa se interese en que, tanto el personal directivo como el operativo, actualicen constantemente sus conocimientos, funciones y prioridades con el objetivo de reducir la incidencia de la falta de preparación como principal barrera del incumplimiento de las metas empresariales.

Bibliografía

- Álvarez, M. (2016). Manual para elaborar manuales de procedimientos, políticas y procedimientos. México: Panorama.
- Ballou, R. (2016). Logística: Administración de la cadena de suministro. México: Pearson Educación.
- Barry Rendel, J. H. (2015). Principio de administración de operaciones. México: Pearson Educación.
- Bohorquez Vasquez , E. C., & Puello Fuentes, R. A. (2013). Diseño de un Modelo de Gestión Logística para mejorar la eficiencia organizacional de la Empresa Coralinas & Pisos, Municipio de Turbaco, Bolívar. Cartagena de Indias.
- Bowersox, D., & Closs, D. (2017). Administración y logística. California: Mc Graw-Hill.
- Cabeza, D. (2016). Logística inversa en la cadena de valor de suministros. Barcelona: Marge Books.
- Cantwell, J., & Glac, K. (2016). La estrategia tecnológica en las empresas. Londres: Pegamon.
- Carrión, J. (2016). Gestión ética para una organización Competitiva. Bogotá: San Pablo.
- Carro, R., & González, D. (2017). Portal de promoción y difusión pública de conocimiento académico científico. Recuperado el jueves de junio de 2018, de http://nulan.mdp.edu.ar/1831/1/logistica_empresarial.pdf
- Casanovas, A. (2017). Logística empresarial. Barcelona: Gestión 2000. S.A.
- Censo Nacional Económico. (Noviembre de 2010). Info economía. Recuperado el Lunes de Mayo de 2018, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info6.pdf>
- Chase, R., & Jacobs, R. (2015). Administración de operaciones. Nueva York: Mc Graw Hill.
- Christopher, M. (2017). Logística, aspectos estrategicos. México: Limusa.

- Chuquipiondo, H. D. (2016). Gestión de la cadena de suministro: almacenamiento: logística y abastecimiento. España: Macro.
- Coroña, L. (2014). Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas. México: Universidad Autónoma de México.
- Delgado, J. (2014). Planificando estratégicamente. California: WIE.
- Desarrollo, B. I. (2016). Infraestructura sostenible para la competitividad y el crecimiento inclusivo. Washington: Washington D.C.
- Díaz Martínez, K. M. (2015). Red logística para la distribución de mercancía a clientes de una cadena de tiendas departamentales. México.
- Dirección de inteligencia comercial e inversiones, (2012). Inteligencia comercial e inversiones. Quito: Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración.
- Dueñas, D. M. (2015). Gestión de procesos. Las empresas del siglo XXI, 3-14.
- ECUADORENCIFRAS (Ed.). (16 de OCTUBRE de 2012). Análisis sectorial. Infoeconomía.
- Enriquez, C. (2016). Modelo de asignación de riesgo de lavado de dinero. MEXICO D.F.
- Escudero Serrano, J. (2015). Logística de almacenamiento. Madrid: Paraninfo.
- Fischer, L., & Espejo, J. (2016). Mercadotecnia. En L. Fischer, & J. Espejo. Buenos Aires: McGraw Hill.
- Flores, J. (2016). Medición de la efectividad de la cadena de suministros. México: Panorama.
- Fontena, H. (2017). Perfil Logístico de América Latina y Ecuador. Revista Ekos, 18.
- García, A. (2002). Almacenes, planeación, organización y control. México: Trillas.
- Garzon, Natalia; Kulfas, Matias; Palacios, Juan; Tamayo, Drichelmo;. (2016). Evolución del sector manufacturero ecuatoriano 2010 -2013. ECUADOR EN CIFRAS, 13.

- Granda, G., & Camisón, C. (2017). El modelo de empresa del siglo XXI:Hacia una estrategia competitiva y sostenible. Madrid: Cinea S.A.
- Gutiérrez, T. (2018). Registro Mercantil. Ambato: Notaría Sexta.
- Heizer, J., & Render, B. (2014). Principios de administración de operaciones. México: PEARSON EDUCACION.
- Hernández, L. (2016). Técnicas Logísticas para innovar, planificar y gestionar. Barcelona: Marge Books.
- INEC. (2017). Panorama Nacional y empresarial del Ecuador. Quito: CEPAL.
- Krajewski, N. D. (2016). Administración de operaciones. México: Marisa de Anta.
- López, B. (junio de 2015). Plaza Pública. Recuperado el lunes de mayo de 2018, de <http://www.plazapublica.com.gt/content/el-concepto-de-administracion-publica>
- McCraw, T. (2015). Joseph Schumpeter: Innovación tecnológica en las pymes. Londres: Universidad Harvard.
- Menguzzato, M. (2015). La dirección de empresas en el siglo XXI. Barcelona: Universidad de Valencia.
- Muñoz, D. (2015). Administración de operaciones. En D. Muñoz, Administración de operaciones. enfoque de administración de procesos de negocios (pág. 509). Santa Fé: Tomoteo Eliosa García.
- Oruña, M. Á. (Septiembre de 2012). Gestión Administrativa. Recuperado el Jueves de Junio de 2018, de http://www.usmp.edu.pe/recursoshumanos/pdf/ppt_pros_log.pdf
- Palacios Durand, D. A. (2015). Diseño de un sistema logístico para una pequeña empresa comercializadora de ferretería. Lima.
- Porter, M. (2013). Estrategia y Ventaja Competitiva. Barcelona: Deusto.
- Reyes Ponce, A. (2016). Administración de Empresas Teoría y Práctica. México D.F.: Limusa S.A.

Rivera, J. E. (2017). La logística y los retos actuales en el Ecuador. Comercio Exterior, 20.

Solano, A. I. (2015). Toma de decisiones gerenciales. Tecnología en marcha, 49.