



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERO COMERCIAL**

TEMA

**PLAN DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA KERÁMIKOS
S.A. EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

TUTOR

ING. ESP. AZUCENA GONZÁLEZ

AUTORES

**DIEGO HERNAN GARCIA COBEÑA
ERICK ALEXANDER RONQUILLO TALLEDO**

GUAYAQUIL - ECUADOR

2019

REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: PLAN DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA KERÁMIKOS S.A. EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.	
AUTOR/ES: García Cobeña Diego Hernán Ronquillo Talledo Erick Alexander	REVISORES O TUTORES: Ing. Esp. Azucena González
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	Grado obtenido: Ingeniero Comercial
FACULTAD: ADMINISTRACIÓN	CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2019	N. DE PAGS: 124
ÁREAS TEMÁTICAS: EDUCACIÓN COMERCIAL Y ADMINISTRACIÓN	
PALABRAS CLAVE: Manual, Estrategia, Procedimiento, Empresa, Organización, Producto	
RESUMEN: El presente trabajo de investigación tiene como objetivo mejorar el proceso de entrega de productos en obra, a través de un rediseño organizacional, para ello se realizará un proceso de observación que permita determinar las falencias que se presentan y se encuestará a un porcentaje de los clientes para recabar información necesaria. Además,	

se procederá con la elaboración de un manual de proceso de entrega de productos que permita corregir los errores encontrados. Luego de lo mencionado, se propone la creación de un nuevo puesto de trabajo; quien será el responsable del eficiente cumplimiento del proceso. Con estas modificaciones se espera cambiar la perspectiva del cliente sobre la calidad del servicio ofrecido, permitiéndole crear una fidelización sobre ellos y la recomendación de la empresa basados en su experiencia, lo que posiblemente permita un incremento en las ventas.

N. DE REGISTRO (en base de datos):

N. DE CLASIFICACIÓN:

DIRECCIÓN URL (tesis en la web):

ADJUNTO PDF:

SI

☒

NO

☐

CONTACTO CON AUTOR/ES:

García Cobeña Diego Hernán

Ronquillo Talledo Erick Alexander

Teléfono:

0958797771

0989655989

E-mail:

djhernan1993@hotmail.com

erickronquillo060692@gmail.com

CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:

PH.D Iturralde Solórzano Rafael Alberto, Decano

Teléfono: 2596500 **Ext.** 201 Decanato

E-mail: : riturraldes@ulvr.edu.ec

MBA Oscar Machado Álvarez, Director de Carrera

Teléfono: 2596500 **Ext.** 203

E-mail: : omachado@ulvr.edu.ec

ANÀLISIS URKUND



Urkund Analysis Result

Analysed Document:	Plan de Rediseño Organizacional KERAMIKOS.docx (D47635482)
Submitted:	2/6/2019 12:19:00 AM
Submitted By:	agonzalezcc@ulvr.edu.ec
Significance:	4 %

Sources included in the report:

TESIS THALIA ERIQUE.pdf (D35785403)
<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/construccion-ecuador>

Instances where selected sources appear:

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Los estudiantes egresados GARCIA COBEÑA DIEGO HERNAN y RONQUILLO TALLEDO ERICK ALEXANDER, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a los/as suscritos/as y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos nuestros derechos patrimoniales y de titularidad a la UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL, según lo establece la normativa vigente.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar PLAN DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA KERÁMIKOS S.A. EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

Autor(es)

Firma: Diego García B.

GARCIA COBEÑA DIEGO HERNAN

C.I. 0928696251

Firma: Erick Ronquillo

RONQUILLO TALLEDO ERICK ALEXANDER

C.I. 0930981899

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor(a) del Proyecto de Investigación PLAN DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA KERÁMIKOS S.A. EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de ADMINISTRACION de la Universidad LAICA VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: “PLAN DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA KERÁMIKOS S.A. EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”, presentado por los estudiantes GARCIA COBEÑA DIEGO HERNAN y RONQUILLO TALLEDO ERICK ALEXANDER como requisito previo, para optar al Título de INGENIERO COMERCIAL, encontrándose apto para su sustentación



Firma: -----

ING. ESP.AZUCENA GONZALEZ

C.I. 0912368412

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la vida y ser mi guía a lo largo de este camino, brindándome salud, paciencia y sabiduría para concluir mis objetivos trazados

A mis padres José y Belén, a mis hermanos José, Verónica, Yissela y Michael, por el amor y respaldo incondicional que siempre me mostraron, son un pilar fundamental para culminar mis estudios profesionales.

A mi pareja, Norma por siempre apoyarme en todo lo que me propongo, siendo la mayor motivación en mi vida para conseguir mis metas propuestas quien es una de las personas que más me apoyo en mis estudios universitarios.

Agradezco a mis hermanos de vida Marco, Erick y Andrés los conocí en la Universidad, y se han convertido como mi familia, compartimos los mejores momentos dentro y fuera del aula, gracias al apoyo que me brindaron siempre.

A mi tutora por brindarme su apoyo y conocimientos para finalizar mi proyecto de titulación y a todos los docentes y compañeros que conocí en la Universidad ULVR.

García Cobeña Diego Hernán.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por brindarme la vida, salud y sabiduría para finalizar mis proyectos, a mis padres por ser mis guías en los buenos y malos momentos de mi vida.

A mis hermanos por ofrecerme su respaldo incondicional en cada instante al igual que mis otros familiares que se han convertido en pilares fundamentales para finalizar mis estudios.

Agradezco a mis amigos Marco, Diego y Andrés, compañeros de la Universidad, que sin imaginarlo se convirtieron en mis hermanos de vida por su confianza, apoyo y sinceridad.

A mi tutora por brindarme su sabiduría, orientación e instrucciones para concluir mi tesis de titulación y a todos los docentes que conocí en las aulas de la universidad.

Ronquillo Talledo Erick Alexander.

DEDICATORIA

A mis padres quienes me dieron la oportunidad de iniciar mis estudios, y me enseñaron disciplina y valores que son fundamentales para conseguir mis metas.

A mi hermana Verónica quien fue la persona que creyó en mí, en mis capacidades, me brindo el soporte que necesitaba en mi inicio de carrera universitaria.

A mi mujer e hija quienes me inspiran día a día a seguir adelante y ser mejor persona, ellas son mi motor para esforzarme cada nuevo día, juntos formamos una gran familia.

A mi hermano, compadre y mejor amigo, que siempre me brindo apoyo incondicional durante mi carrera, y proyecto de tesis, la Universidad me dio los conocimientos, pero también me dio un hermano para toda la vida.

García Cobeña Diego Hernán.

DEDICATORIA

A mis padres quienes depositaron toda su confianza y apoyo incondicional para poder alcanzar mis metas.

A mi compañera de vida que siempre me ha dado su apoyo en todo lo que me propongo alcanzar convirtiéndose en mi mayor fortaleza y motivación en mi vida.

A mis hermanos, mis mejores amigos quienes me brindaron su ayuda a lo largo del camino, respaldo incondicional, sinceridad y sabiduría.

Ronquillo Talledo Erick Alexander.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	2
1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	2
1.1 TEMA	2
1.2 PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA	2
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.5.1 OBJETIVO GENERAL	6
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.6 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.7 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.8 IDEA A DEFENDER	8
CAPITULO II	9
2 MARCO TEÓRICO	9
2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS	9
2.1.1 ¿QUÉ ES LA CERÁMICA?	9
2.1.2 EMPRESA KERÁMIKOS S.A.	11
2.2 ESTADO DE ARTE	11
2.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	12
2.3.1 CONSTRUCCIÓN	12
2.3.2 PLAN	13
2.3.3 REDISEÑO	13
2.3.4 REDISEÑO DE PROCESOS	14
2.3.5 REDISEÑO ORGANIZACIONAL	15
2.3.6 CADENA DE VALOR	16
2.3.7 LOGÍSTICA	17
2.3.8 PROCESO	18
2.3.9 SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO)	18
2.3.10 LA CADENA LOGÍSTICA	18
2.3.11 PROCESO DE ENTREGA DE PRODUCTOS	20
2.3.12 KARDISTA	21
2.3.13 SOLICITUD DE TRANSFERENCIA DE PRODUCTOS	21
2.3.14 SERVICIO	21
2.3.15 SERVICIO AL CLIENTE	22
2.3.16 CLIENTE	22
2.3.17 SERVICIO DE ENTREGA A DOMICILIO	23
	XI

2.3.18 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	23
2.3.19 ANÁLISIS FODA	24
2.4 FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL	25
2.4.1 LOGÍSTICA	25
2.4.2 CADENA DE VALOR	25
2.4.3 CADENA DE ABASTECIMIENTO	25
2.4.4 CADENA DE SUMINISTRO	25
2.4.5 ROTACIÓN DEL INVENTARIO	25
2.4.6 RENTABILIDAD	25
2.4.7 COSTOS	26
2.4.8 SISTEMATIZACIÓN	26
2.4.9 PRODUCTIVIDAD	26
2.4.10 REDISEÑO	26
2.4.11 PROCESO	26
2.4.12 FLUJOGRAMA	26
2.4.13 SERVICIO	26
2.4.14 SERVICIO AL CLIENTE	26
2.4.15 CALIDAD	27
2.4.16 CLIENTE	27
2.5 MARCO LEGAL	27
2.5.1 REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE KERÁMIKOS S.A.	27
2.5.2 PROCEDIMIENTO DE IDENTIFICACIÓN, MANIPULACIÓN, EMBALAJE, ALMACENAMIENTO Y PROTECCIÓN DEL PRODUCTO DE KERÁMIKOS S.A	29
2.5.3 INSTRUCTIVO DE POLÍTICAS COMERCIALES KERÁMIKOS	31
CAPÍTULO III	34
3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	34
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	34
3.1.1 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA	34
3.2 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	34
3.2.1 ENFOQUE CUALITATIVO	34
3.3 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	34
3.3.1 INVESTIGACIÓN DE CAMPO	35
3.3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	35
3.3.3 ENTREVISTAS	47
3.3.4 OBSERVACIÓN	56
CAPÍTULO IV	61
4 PROPUESTA	61
4.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA	61
4.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	61
4.3 DESARROLLO DE LA PROPUESTA	61

4.4	ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	63
4.4.1	PLAN ESTRATÉGICO KERÁMIKOS S.A. 2014-2019	63
4.4.2	ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA	65
4.4.3	ESTRATEGIA OFENSIVA FO (FORTALEZAS + OPORTUNIDADES)	67
4.4.4	ESTRATEGIA DEFENSIVA FA (FORTALEZAS + AMENAZAS)	67
4.4.5	ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA DA (DEBILIDADES + AMENAZAS)	67
4.5	ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE EFE Y EFI	69
4.6	ESTRATEGIAS PROPUESTAS	69
4.6.1	PRIMERA ESTRATEGIA: REFORMAR EL PROCESO DE ENTREGA DE PRODUCTOS EN OBRA DE KERÁMIKOS S.A.	69
4.6.2	SEGUNDA ESTRATEGIA “ADQUIRIR LAS HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS NECESARIAS PARA ESTABLECER UNA EFICIENTE COMUNICACIÓN ENTRE LAS ÁREAS INVOLUCRADAS”.	86
4.6.3	TERCER ESTRATEGIA “DISEÑAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN ANUAL A TODOS LOS INVOLUCRADOS EN EL PROCESO”	87
4.7	ANÁLISIS DE COSTO-BENEFICIO	88
	CONCLUSIONES	90
	RECOMENDACIONES	91
	ANEXOS	96

INDICE DE TABLAS

TABLA 1 RESULTADOS DE ENCUESTAS CALL CENTER 2017.	7
TABLA 2 CADENA DE LOGÍSTICA DENTRO DE UNA EMPRESA	19
TABLA 3 RESULTADOS DE LA PRIMERA PREGUNTA DE LA ENCUESTA	36
TABLA 4 RESULTADOS DE LA SEGUNDA PREGUNTA DE LA ENCUESTA	37
TABLA 5 RESULTADOS DE LA TERCERA PREGUNTA DE LA ENCUESTA	38
TABLA 6 RESULTADOS DE LA CUARTA PREGUNTA DE LA ENCUESTA	39
TABLA 7 RESULTADOS DE LA QUINTA PREGUNTA DE LA ENCUESTA	40
TABLA 8 RESULTADOS DE LA SEXTA PREGUNTA DE LA ENCUESTA	41
TABLA 9 RESULTADOS DE LA SÉPTIMA PREGUNTA DE LA ENCUESTA	42
TABLA 10 RESULTADOS DE LA OCTAVA DE LA ENCUESTA	43
TABLA 11 RESULTADOS DE LA NOVENA PREGUNTA DE LA ENCUESTA	44
TABLA 12 RESULTADOS DE LA DÉCIMA PREGUNTA DE LA ENCUESTA	45
TABLA 13 ENTREVISTA AL ASESOR DE VENTAS	47
TABLA 14 ENTREVISTA AL JEFE DE BODEGA DE LA REGIONAL 2 JTM	49
TABLA 15 ENTREVISTA A JEFE DE ALMACÉN JTM	51
TABLA 16 CUADRO COMPARATIVO DE ENTREVISTAS	53
TABLA 17 FICHA DE OBSERVACIÓN	56
TABLA 18 FLOTA DE UNIDADES DE TRANSPORTE	59
TABLA 19 MATRIZ DAFO	66
TABLA 20 MATRIZ EFE	68
TABLA 21 MATRIZ EFI	69
TABLA 22 DESCRIPCIÓN DEL CARGO “COORDINADOR DE ENTREGA DE PRODUCTOS EN OBRA”	71
TABLA 23 PROPUESTA DE FORMATO DE SOLICITUD DE ENTREGA DE PRODUCTOS EN OBRA	83
TABLA 24 REGISTRO DE RUTAS DE CAMIONES	85
TABLA 25 PRESUPUESTO DE LA ESTRATEGIA N° 1	86
TABLA 26 PRESUPUESTO ESTRATEGIA N°2	87
TABLA 27 PRESUPUESTO ESTRATEGIA N°3	88
TABLA 28 PRESUPUESTO TOTAL ANUAL DE LA PROPUESTA	89

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 PIB TASA DE CRECIMIENTO	3
FIGURA 2 EVOLUCIÓN DEL PIB SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN	4
FIGURA 3 DIAGRAMA DE LA CADENA DE VALOR	17
FIGURA 4 CADENA DE ABASTECIMIENTO	20
FIGURA 5 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE RESULTADOS DE LA PRIMERA PREGUNTA	36
FIGURA 6 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE RESULTADOS DE LA SEGUNDA PREGUNTA.	37
FIGURA 7 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA TERCERA PREGUNTA.	38
FIGURA 8 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA CUARTA PREGUNTA.	39
FIGURA 9 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA QUINTA PREGUNTA.	40
FIGURA 10 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA SEXTA PREGUNTA.	41
FIGURA 11 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA SÉPTIMA PREGUNTA.	42
FIGURA 12 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA OCTAVA PREGUNTA	43
FIGURA 13 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA NOVENA PREGUNTA.	44
FIGURA 14 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA DÉCIMA PREGUNTA.	45
FIGURA 15 FLUJOGRAMA DEL PROCESO ACTUAL DE ENTREGA DE PRODUCTOS EN OBRA DE LA EMPRESA KERÁMIKOS S.A	60
FIGURA 16 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	72
FIGURA 17 NUEVO ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL DEPARTAMENTO LOGÍSTICA.	73

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: MODELO DE ENTREVISTA KERÁMIKOS.	97
ANEXO 2: MODELO DE ENCUESTA	98
ANEXO 3: MODELO DE FICHA DE OBSERVACIÓN	100
ANEXO 4: DETALLE DEL PLAN TELEFÓNICO A CONTRATAR	101
ANEXO 5: PROFORMA DE CAPACITACION DE SERVICIO AL CLIENTE	102
ANEXO 6: DETALLE DE GASTOS DE LA CAPACITACIÓN DE RETROALIMENTACIÓN	103
ANEXO 7: ENTREVISTA AL JEFE DE ALMACÉN (SR. PEDRO CEVALLOS)	103
ANEXO 8: ENTREVISTA AL JEFE DE BODEGA (ING. GONZALO CUEVAS)	104
ANEXO 9: ENTREVISTA A EJECUTIVA/O DE VENTAS (ING. ERIKA PAZMIÑO)	104
ANEXO 10: ENCUESTA A CLIENTE DE KERÁMIKOS S.A.	105
ANEXO 11: LISTA DE CLIENTES ENCUESTADOS POR VÍA TELEFÓNICA	106

INTRODUCCIÓN

En el Ecuador el sector de la construcción es uno de los más importantes debido a su valioso aporte a la economía del país. Es por ello que en este sector las empresas proveedoras de materiales para la construcción deben mantenerse a la vanguardia de los diferentes cambios que se presentan para ofrecer una mejora continua sobre los productos y el servicio que brindan a los clientes.

Kerámikos S.A. es una empresa establecida en el Ecuador con más de 40 años en el mercado nacional, siendo su principal operación la comercialización de materiales, piezas, y accesorios para la construcción, caracterizada por ofrecer productos de alta calidad que le han permitido ser una de las empresas más reconocidas en este sector, contando con 32 sucursales a nivel nacional. Además de ofrecer los productos extiende al cliente el servicio de Entrega de Productos en Obra, el cual se otorga si la compra es igual o mayor a \$300.00 más IVA, este servicio es un plus que a través de los años ha beneficiado a la empresa ya que la gran mayoría de la competencia no lo ofrece, siendo este un factor determinante en los clientes para tener a Kerámikos S.A. como su principal proveedor de productos.

Frecuentemente en el área de logística se presentan inconvenientes durante el proceso de entrega de productos en obra, generando en ocasiones malestar en los clientes. Por ello se deben corregir ciertos puntos negativos que existen en el proceso, como la mala comunicación que hay entre los partícipes de este proceso, la imprecisión de funciones y responsabilidades, como también el inapropiado trato hacia el cliente.

El presente proyecto tiene como objetivo identificar y enmendar las falencias que se encuentren para mejorar el proceso de entrega de productos y ofrecer un servicio de calidad, que le permita a Kerámikos S.A. cambiar la perspectiva negativa que tiene el cliente sobre el servicio de entrega de productos, siendo esta impresión una de un servicio de calidad que logre satisfacer sus expectativas y permita crear fidelización por parte de los clientes hacia la empresa, y que los clientes basados en su experiencia recomienden los productos y el servicio que ofrece la empresa lo que a su vez le podría permitir a Kerámikos S.A. tener un aumento en su cartera de clientes e incrementar las ventas.

CAPITULO I

1 Diseño De Investigación

1.1 Tema

Plan de rediseño organizacional para la empresa Kerámikos S.A. en la ciudad de Guayaquil.

1.2 Planteamiento de Problema

El sector de la construcción juega un papel importante en el desarrollo de un país ya que mejora la calidad de vida de una sociedad con diferentes obras como la construcción de: viviendas, hospitales, escuelas, carreteras, puentes, obras dedicadas al entretenimiento y la recreación como hoteles, centros comerciales, parques entre otros.

El sector de la construcción emplea una diversidad de materiales como el cemento, arena, madera, hierro, acero, aluminio, etc., por lo cual es uno de los más importantes propulsores de la economía de un país, además de tener un alto impacto en los indicadores económicos.

Cabe mencionar que debido a la difícil situación económica que el país atraviesa en estos últimos años, el sector de la construcción se ha visto afectado. Las actividades de los constructores han decrecido por las bajas ventas que han registrado, como también por las cancelaciones de las negociaciones de construcción viviendas ya sea por falta de empleo, falta de liquidez de los clientes y también de créditos bancarios.

Se puede definir que el campo de la construcción es el eje fundamental para la obtención de objetivos económicos y sociales, además del mejoramiento de las condiciones de vida de la sociedad.

La construcción representa a nivel mundial uno de los sectores productivos que mayor bienestar aporta a la sociedad este es el sector con mayor participación tanto en la cantidad de empresas dedicadas actividades directas y relacionadas en nuestro país se encuentran 14.366 establecimientos, a este sector se lo considera a nivel internacional como el mayor empleador del mundo. Silverio Durá (2017)

El campo de la construcción otorga a la población de infraestructura básica como carreteras, aeropuertos, alcantarillado, agua potable, riego, unidades educativas, centros de salud, vivienda, obras urbanísticas, etc.

Además, origina una reacción en cadena con el resto de sectores productivos. La expansión de este sector nos da como resultado una demanda directa de otros sectores que abastecen de insumos, tales como el sector minero con áridos; el sector industrial con acero, cemento, sanitarios, cerámica y de servicios como energía eléctrica, financieros y de seguros.

La construcción es el cuarto sector que concentra la mayoría de ingresos de las compañías del país. El sector de la construcción en Ecuador fue uno de los de mayor dinamismo en la última década al representar un crecimiento promedio del 5% entre el 2007 y el 2016. Sin embargo, a partir de la desaceleración de la economía en el 2014, al que le sigue la fase de recesión en el ciclo económico en el 2015 y el 2016, el sector empieza a experimentar una importante contracción en sus indicadores de desempeño.

Durante el 2015 y el 2016 se reporta tasas de crecimiento negativas del -1,7% y -8,9% respectivamente, convirtiéndose en el segundo sector de mayor contracción en la economía durante el 2016, solo superado por el de comunicaciones, que presentó una reducción del -10,8%. Mundo Constructor (2017).

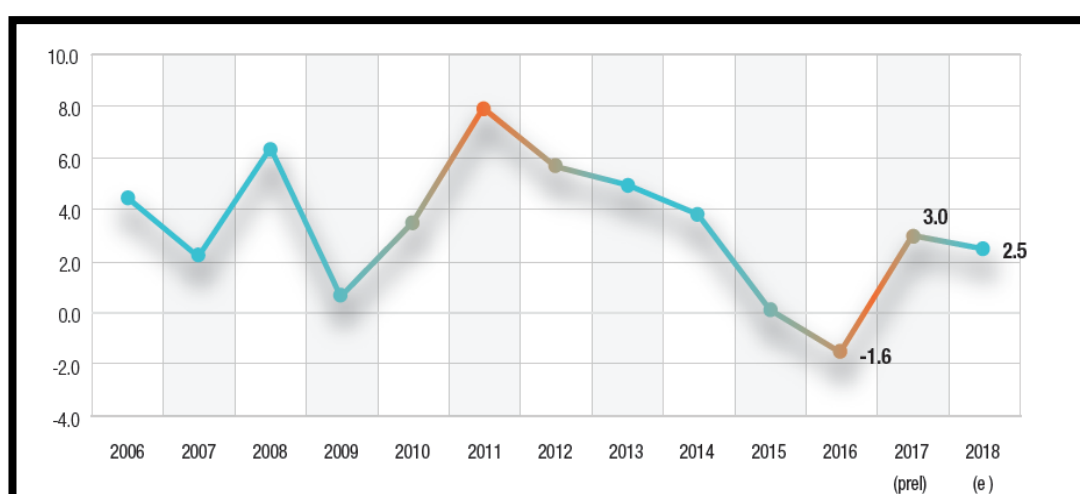


Figura 1 PIB Tasa de Crecimiento

Fuente: Banco Central del Ecuador

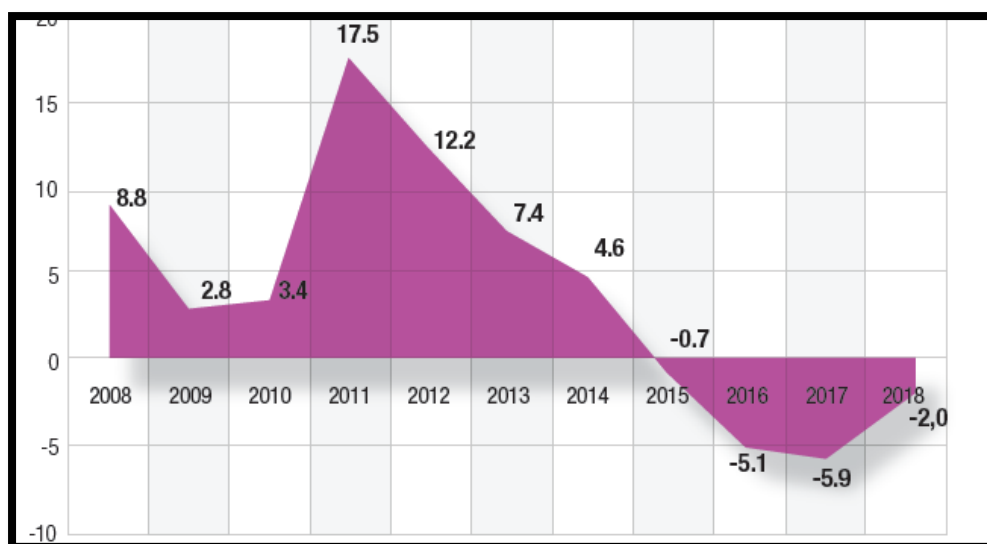


Figura 2 Evolución del PIB Sector de la Construcción

Fuente: Banco Central del Ecuador

Según datos del Banco Central del Ecuador el PIB del sector de la construcción refleja un descenso durante el año 2017, teniendo su punto más bajo en el año 2017.

El presente proyecto se desarrollará en la empresa Kerámikos S.A. la cual es rica en historia tomando como referencia el documento “Manual de Calidad CÓDIGO: KE.RD.4.2.2.MC.01” indica que la misma fue creada un 10 de noviembre de 1976 en la ciudad de Quito, con la finalidad de producir y comercializar cerámica artística y decorativa para los hogares ecuatorianos. El 31 de octubre de 1981 fue inscrita como sociedad anónima en la provincia del Azuay, cantón Cuenca ubicada en la Avenida Héroes de Verdeloma N° 9-22 y Francisco Tamariz. Finalmente, en el año 1982, se crea Kerámikos comercial parte de la compañía enfocada en la atención a los clientes.

En 1988, el grupo Eljuri adquiere la compañía e instala una planta de producción en la ciudad de Cuenca, ya que aprovecharon la riqueza que estas tierras poseían con respecto a las materias primas necesarias para la producción de la cerámica, como son la arcilla, feldespatos y caolines. EKOSNEGOCIOS (2015).

Kerámikos S.A. con el tiempo y su gran desarrollo económico, ha ido creciendo en el mercado y diversificando sus productos, de tal manera que además de producir cerámica decorativa, empieza a comercializar productos para pisos y paredes, creando entonces nuevas líneas de productos complementarios para este mercado, hoy en día Kerámikos S.A. tiene cerca de ocho mil productos sin incluir a su producto estrella, la cerámica. EKOSNEGOCIOS (2015).

La problemática del presente proyecto radica en el departamento de logística de la empresa con el objeto de realizar un plan de rediseño organizacional que permita mejorar el proceso de entrega de productos en obra a clientes en la ciudad de Guayaquil, este servicio es un plus que se agrega durante una venta que sea igual o mayor a \$300.00 + IVA, el cual la mayoría de empresas competidoras no lo otorgan.

Aunque existe este servicio de entrega en Kerámikos, con recurrencia se generan malestares o inconformidades de los clientes respecto a la entrega de sus productos, se puede tomar en cuenta que dentro del proceso de entrega actual, se presentan situaciones que no permiten la total satisfacción del cliente al momento de recibir su mercadería, en el instante de realizarse la venta los clientes reciben una oportuna asesoría por parte del personal de ventas, y se podría decir que existe una satisfacción momentánea, sin embargo el problema surge cuando se realiza la coordinación de entrega del producto, ya sea por la falta de comunicación entre el departamento de logística y el cliente, por no poseer un control adecuado de las rutas de los conductores, o el trato no apropiado del transportista con el cliente (Descortesía).

Un servicio de calidad brinda información necesaria sobre el estado de las entregas en el momento que se solicite, permitiendo tener una comunicación clara con el cliente y despejar sus inquietudes de ser necesario, el constante monitoreo de las rutas generan un control que facilita la organización y distribución de las rutas de las unidades de transporte.

Estos factores negativos afectan la percepción de la calidad del servicio ofrecido, por lo que el cliente crea una mala imagen de la empresa, y le permite plantearse otras alternativas de proveedores que brinden una total satisfacción dentro del servicio de entrega.

Esta situación impacta directamente en la empresa pudiendo generar una reducción en la cartera de clientes lo que representa una posible disminución en las ventas, y es a partir de este punto donde se debe analizar el proceso actual y detectar las falencias que contiene durante su desarrollo, mediante diferentes técnicas de investigación como la observación, entrevistas, y encuestas, lo que proporcionara la información necesaria para realizar las correcciones pertinentes o sugerir propuestas de cambio.

1.3 Formulación del problema

¿Cómo la elaboración de un plan de rediseño organizacional, permitirá mejorar el proceso de entrega de productos en la empresa Kerámikos S.A.?

1.4 Sistematización del Problema

- ¿Cuál es la situación actual en el departamento de logística de la empresa Kerámikos S.A.?
- ¿Qué estrategias se deberá aplicar en el desarrollo del proceso de entrega de productos?
- ¿Cómo se deberá rediseñar el proceso de entrega de mercaderías en la ciudad de Guayaquil?
- ¿Cómo se debe rediseñar la estructura organizacional del departamento de logística?

1.5 Objetivos de la Investigación

1.5.1 Objetivo general

Elaborar un plan de rediseño organizacional para la empresa Kerámikos S.A en la ciudad de Guayaquil.

1.5.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis del proceso actual de entrega de productos.
- Determinar las estrategias adecuadas que se deban incluir en el plan de rediseño organizacional de la empresa Kerámikos S.A.
- Rediseñar el manual de proceso de entrega de productos en obra a los clientes de la empresa Kerámikos S.A.
- Rediseñar la estructura organizacional del departamento de logística.

1.6 Justificación de la Investigación

Tabla 1 Resultados de Encuestas Call Center 2017.

ENCUESTA 2017	DATOS
Total Clientes del 2do Semestre del Año 2017 en	4981
Guayaquil	
Clientes que mostraron reclamo	548
Satisfacción	89%
Insatisfacción	11%
Clientes que recibieron su producto a tiempo	4632
Clientes que no recibieron su producto a tiempo	349
Atención al cliente (entrega tardía)	7%
Entrega en obra	1046
Personas que tuvieron retraso en obra	544
Atención al cliente (entrega tardía en obra)	52%

Fuente: Kerámikos S.A.

Elaborado por: García Cobeña, D. & Ronquillo Talledo, E. (2019)

En esta encuesta realizada por una empresa prestadora de este servicio a través de call center se contactó a 4981 clientes durante el segundo semestre del año 2017, obteniendo como resultado un 11% de nivel de insatisfacción de los clientes por el servicio recibido por la empresa Kerámikos S. A.

Del total de clientes encuestados el 7%, no recibieron su producto en el tiempo pactado por el asesor comercial, lo cual genera clientes insatisfechos. A 1046 clientes se les ofreció el servicio de entrega en obra por parte de los asesores de ventas, pero a 544 compradores recibieron la mercadería con retrasos.

Con la implementación del plan de rediseño organizacional del proceso de entrega de productos se buscará garantizar la calidad del servicio y con esto generar la satisfacción de los clientes.

Como beneficios se obtendrá una mayor lealtad de los consumidores, ya que se busca ofrecer un servicio personalizado que se enfoque en brindar un valor agregado que a su vez permitirá generar ventas más frecuentes con los clientes ya atendidos para obtener una mejor rentabilidad.

Existe una clara diferenciación de la empresa Kerámikos sobre la competencia, dado que el servicio ofrecido tiene un valor agregado y este a su vez tiene un gran impacto sobre la percepción de los consumidores, genera una tendencia de elección favorable hacia la empresa.

Una mejora en la percepción de calidad en los clientes sobre el servicio que ofrece la empresa, le permitirá desarrollar una imagen de excelencia y conseguir nuevos consumidores gracias a las referencias de los clientes satisfechos.

1.7 Delimitación de la Investigación

- Campo: Plan organizacional.
- Área: Logística- proceso de entrega de productos.
- Aspecto: Estrategias Operativas.
- Tema: Plan de rediseño organizacional para la empresa Kerámikos S.A. en la ciudad de Guayaquil.
- Delimitación Geográfica: Ciudad de Guayaquil.
- Delimitación Espacial: Kerámikos S.A.

1.8 Idea a Defender

El plan de rediseño organizacional en la empresa Kerámikos S.A. permitirá mejorar el servicio de entrega de productos en obra, logrando disminuir las inconformidades de los clientes y de esta manera ofrecer un servicio de calidad que establezca una diferenciación entre la empresa y la competencia.

CAPITULO II

2 Marco Teórico

2.1 Antecedentes Históricos

2.1.1 ¿Qué es la Cerámica?

Es el arte de elaborar y cocer al horno vasijas y otros objetos de barro, loza, porcelana de diversas clases y cualidades que pueden ser vidriados o sin barniz, algunos objetos hechos de arcilla endurecida por cocimiento al horno, la naturaleza y el tipo de cerámica están determinadas por la composición de la arcilla, el método de su preparación, la temperatura a la que se ha cocido y los barnices que se han utilizado. Wikimedia Foundation (2015).

La relevancia de los productos fabricados con materiales como la arcilla y quemados al horno, son de mucha importancia ya que cubren las necesidades básicas en un hogar. Desde sus inicios han sido elaborados con una de las principales materias primas como lo es la arcilla.

2.1.1.1 Origen de la Producción de la Cerámica.

Según Moreno & Peña (2008), los primeros hallazgos de cerámicas en el mundo fueron encontradas en los estados de Irán y Palestina A.C; después se hallaron en otros países de distintos continentes, lo que posteriormente se transformó en grandes obras de arte para la actualidad, por las características que poseen.

En Ecuador los vestigios preliminares de cerámica fueron descubiertos en la provincia del Guayas aproximadamente por el año 4.000 A.C.; provincia que pertenecían a la cultura Valdivia, según lo planteado el autor Gutiérrez Figueroa.

Dado a este amplio conocimiento milenario para desarrollar la cerámica en el país, los habitantes se han dedicado a esta actividad, lo que ha permitido el desarrollo social y económico de cada comunidad.

En la época de los Incas, estos ya conocían los períodos y cambios climáticos que se daban en las regiones andinas, por lo que los artesanos aprovechaban las ventajas que se generaban por estas condiciones, y así mismo maximizaban su productividad apoyándose en la tecnología y mano de obra.

Ya con la llegada de los españoles se produce una transformación de leyes, costumbres y la imposición de una religión que implantaba nuevos estilos de vida. Lo que

generó que el trabajo de los artesanos se redujera y se limitara a la producción de objetos de poco valor artesanal, perdiéndose así la destreza de los talleres de alfarería ya que su producción se disminuyó al uso exclusivo de piezas domésticas.

En el continente americano la producción de cerámica fue descubierta en territorios alejados, la mayoría de piezas proceden de hallazgos arqueológicos que dan pie a imaginar que su origen se remonta a épocas muy antiguas, esto explica el grado de madurez, la técnica utilizada, la decoración y el acabado.

2.1.1.2 Primeras Empresas en el Sector Cerámico en el Ecuador.

En Ecuador de las primeras empresas que hicieron incursaron en el mercado se puede mencionar a “Cermod” Cerámica Moderna como la pionera en la industria de la cerámica, además se pueden distinguir las siguientes:

- Decorandina (1975). - Se abrió con el propósito de fabricar vajillas membradas y líneas de artículos de publicidad tales como floreros, ceniceros, jarros, entre otros, siendo su producción limitada.
- Artesa (1973)-. Se especializan en la elaboración de adornos, tales como floreros, ceniceros, bases de lámpara, complementos de vajilla etc.
- Cerámica Cuenca (1978). - Se especializan en elaborar complementos para vajilla de Cerámica Andina y teniendo su propia línea de producción con una diversidad de características.
- Cerámica Yapacunchi – Cuenca (1978). – Se distingue por la producción de cerámica artística, decoración delicada, tradicional, clásica y moderna mismas que son reconocidas por su gran calidad.
- Cerámica Modacor (1979). – Se especializan en la fabricación de piezas para adorno y esculturas.

A demás se puede destacar a empresas que hoy en día gozan de una gran aceptación dentro del mercado nacional e internacional.

Ecuacerámica (1960). - Su fundación se llevó a cabo en la ciudad de Riobamba y comenzó sus actividades con 40 empleados y 10 clientes, en la actualidad cuenta con 500 colaboradores y con más de 200 distribuidores a nivel nacional.

Graiman (1994). – Se destaca como uno de los principales fabricantes de cerámica en el país, dedicándose a la producción de revestimientos para pisos y paredes para satisfacer los

requerimientos de los clientes; su producción no solo se distribuye al mercado nacional sino también en el extranjero.

Rialto (1982). - Se especializa en la producción de revestimientos para pisos y paredes, para distribuir a nivel nacional e internacional.

Italpisos (1979). - Esta industria se dedica a la producción y comercialización de cerámica plana para piso y pared.

2.1.2 Empresa Kerámikos S.A.

Kerámikos S.A. es una organización enfocada a la comercialización de productos para el acabado de la construcción al por mayor y menor. Kerámikos dispone productos de primera calidad, junto con líneas de productos exclusivos e internacionales para el área de construcción. Gracias a su larga permanencia en el mercado y por su experiencia, ha sido acreedora de un importante reconocimiento, a la vez ha destacado el excelente trabajo que han realizado sus Directivos, lo que les ha permitido posicionarse de manera estable a nivel regional y nacional.

2.2 Estado de Arte

Pisco y Tenorio (2015) realizaron un modelo de servicio de logística para garantizar la satisfacción de entrega de los productos a clientes finales y proyectos de la empresa Bath & Home Center - Edesa en la ciudad de Guayaquil, para lo cual intervinieron con una investigación sobre el grado de control durante el proceso de carga, descarga y transporte de los productos a los consumidores. Además de detectar las necesidades del personal que está involucrado en el proceso de entrega de productos a los consumidores para maximizar la calidad del servicio ofrecido. Basados en esto los Autores determinaron que la empresa no ejercía un buen control durante el proceso de entrega de productos y que su personal no estaba brindando un servicio de calidad, lo que originaba que los artículos llegaran en mal estado y una desventaja competitiva de la empresa en el mercado debido al servicio de atención al cliente.

Flores y Muñoz (2013) realizaron un mejoramiento en los procesos logísticos para un eficiente y eficaz control de inventarios en la empresa Farmadial S.A. es por esto que procedieron a realizar un análisis de la situación actual de la empresa, mismo que les permitió detectar problemas como: la falta de un proceso logístico, un manual de funciones y procedimientos. Al ver esta situación los autores determinaron desarrollar dicho proyecto con

un manual de funciones y procedimientos que permita mejorar el proceso logístico de la empresa,

Cortez (2018) desarrollo un modelo de logística para la distribución y rentabilidad de la empresa Indufann, mismo que tiene como objeto colocar los productos ofrecidos en cualquier nicho de mercado y que a su vez les permita optimizar recursos. El autor sugiere realizar una inversión en activos fijos, propiamente dicho en un multicabezal de balanzas que permita explotar la capacidad de la empacadora, representando un aumento del 15% durante el proceso de empaque y a su vez la adquisición de un camión para garantizar el abastecimiento oportuno a los centros de distribución en las ciudades de Quito y Guayaquil

Romero (2017) elaboró un análisis del proceso de entrega con S.G.C en la empresa Romero S.A mediante un diagrama de flujo, el autor realizo una evaluación del proceso de pedidos, mediante un flujo grama, que es una herramienta necesaria para buscar en el futuro una implementación de un sistema de gestión de la calidad, el autor recomienda contratar un jefe de bodega, ya que existen inconvenientes como la no coordinación de pedidos, la no planificación de despachos a clientes, la no planificación de turnos y tareas, entre otras actividades realizadas de una manera incorrecta.

López Pérez (2017) creo un rediseño del área de logística para reducir los costos operativos de la empresa materiales E.I.R.L, y realizo un diagnóstico de la situación actual de la compañía en el área de logística, así mismo desarrollo cálculos para evidenciar el impacto económico que genera la problemática de rotura de stock, ya que representan pérdidas monetarias, y se presentó la propuesta de utilizar herramientas como Kardex, EOQ, Layout, Programas de mantenimiento y de SSO, para así poder generar un cambio positivo, el autor evaluó el rediseño del área de logística obteniendo estos valores: VAN = S/.121,186.31, TIR = 84.96% y B/C = 1.70. Lo cual indica que el rediseño es factible y rentable para la empresa MATERIALES E.I.R.L.

2.3 Fundamentación Teórica

2.3.1 Construcción

La construcción se podría definir como la técnica de edificar edificios e infraestructuras. En un contexto más amplio se denomina a la combinación de materiales y servicios para la producción de bienes tangibles.

El campo de la construcción es uno de los sectores más relevantes y dinámicos para la economía de un país este sector tiene una estrecha vinculación con la creación de

infraestructura básicas como puentes, carreteras, plantas de energía eléctrica, hidroeléctrica entre otras.

El campo de la construcción ayuda con a satisfacer las necesidades humanas, entre las que resaltan servicios de agua potable, drenaje de aguas residuales, pavimentación, obras de vivienda, hospitales y escuelas. Este campo posee un fuerte impacto multiplicado en las diversas ramas industriales de la economía de un país.

2.3.2 Plan

Un plan es una secuencia de pasos o procedimientos que tiene como finalidad conseguir un objetivo o propósito.

Un plan de proyecto es un grupo de acciones proyectadas para alcanzar un objetivo determinado para lo cual deben desarrollar una estrategia alineada con el ideal de la empresa.

Se debe tener en claro cuál es la diferencia entre plan, programa y proyecto. Un plan es una intención para alcanzar objetivos. Un programa es un conjunto ordenado de acciones requeridas para llevar a cabo el proyecto. Mientras que un proyecto es un conjunto de actividades realizadas durante un lapso de tiempo determinado bajo requerimientos dados y determinados por un equipo de trabajo.

Plan de acción es el instante en que se delimitan y se estipulan las tareas se determinan los plazos de tiempo y se calcula el uso de los recursos.

Un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por el recurso humano en un plazo de tiempo determinado utilizando la variedad de recursos asignados con el propósito de lograr el objetivo requerido.

El plan estratégico empresarial es un instrumento básico de mejora para los negocios. Por intermedio de esta herramienta se expresan los objetivos empresariales que se aspira alcanzar ya sean estos a medio o largo plazo. El objetivo del plan estratégico es diseñar la ruta que se va a seguir para alcanzar las metas y establecer la manera en que esas decisiones se transformen en acciones.

2.3.3 Rediseño

El diseño es el resultado de un proceso que tiene la finalidad de encontrar la alternativa de solución más idónea a la problemática.

En definitiva, rediseño es el producto de volver a diseñar algo.

El rediseño también puede implicar un cambio en cosas intangibles. Una empresa ecuatoriana que pretende posicionarse en el mercado chino puede desarrollar una estrategia que, al cabo de dos años, decide modificar ya que los resultados obtenidos no son los esperados. El rediseño de la estrategia implica cambios en las acciones de marketing y la elaboración de un presupuesto diferente, con una distribución distinta del dinero que se invierte.

2.3.4 Rediseño de procesos

Es un instrumento importante en el desarrollo de la administración de calidad de una organización la cual tiene como objetivo optimizar los recursos materiales, económicos, temporales y humanos a través de diversos cambios en el diseño.

El rediseño de proceso busca perfeccionar el proceso actual, para esto debe ser:

- Mejor. - Obtener un incremento en el grado de satisfacción de los interesados, especialmente de los clientes de la empresa.
- Más económico. - Lograr subir los niveles de eficiencia en los costos.
- Más rápido. - Este cambio debe ser lo más rápido posible, para incrementar la capacidad de respuesta.

Al realizar el rediseño lo más importante radica en suprimir toda acción que no agregue valor y mejorar todas aquellas que si agreguen. Para lograr esto se debe tener en cuenta los siguientes pasos:

- Eliminar
- Simplificar
- Integrar
- Automatizar

2.3.4.1 Eliminar.

Se debe eliminar todo proceso que no agregue valor como: Sobreproducción, sobre almacenamiento, larga tiempo de espera; transportación y pasos innecesarios, duplicación de tareas entre otras actividades que se pueda definir como falencia en el proceso.

2.3.4.2 Simplificar.

Después de eliminar todas las actividades anteriores, se debe simplificar las que quedan.

- Formas

- Procedimientos
- Comunicación
- Tecnología
- Flujos
- Procesos
- Áreas problema

2.3.4.3 Integrar.

Las tareas simplificadas deben quedar integradas para conseguir un flujo sin obstáculos en la entrega del requerimiento del cliente y de la tarea de servicio.

2.3.4.4 Automatizar.

La tecnología de la información es una un instrumento alta importancia para acelerar los procesos y ofrecer u|1n servicio de más alta calidad a los clientes. Después de haber eliminado, simplificado e integrado las tareas en el proceso, es importante automatizar. Una vez alcanzada la etapa de automatización, es posible regresar a las etapas anteriores y volver a eliminar, simplificar e integrar tareas.

2.3.5 Rediseño Organizacional

Se puede entender que rediseño organizacional es un proceso de cambios que nos permite crear una nueva estructura dentro de la organización, con nuevos objetivos para lograr una visión de procesos de división de trabajo en distintas funciones y de esta forma alcanzar una coordinación eficiente de las mismas, este rediseño también involucra a la jerarquía del organigrama de la compañía y una departamentalización que brinde eficacia a las tareas y ahorro de recursos para la empresa.

El rediseño organizacional es un conjunto de pasos planeados donde se crea cambios estructurales, aplicado en una empresa con la visión de institucionalizar una serie de tecnologías sociales, de esta manera la organización pueda evaluar, planear y desarrollar esos cambios con o sin cooperación externa.

"Un proceso para mejorar los procesos". VAILL (1989)

El Rediseño Organizacional busca un perfeccionamiento continuo, capacidad y competencia para funcionar, y reaccionar a los cambios en curso de los sucesos en la compañía.

2.3.6 Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta de mucha utilidad para el análisis de la planificación estratégica. De esta manera procedemos a descomponer una empresa en sus partes fundamentales, tratando de conseguir ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

En consecuencia, la cadena de valor de una empresa se conformará por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por la retribución que éstas aportan.

Porter indica que: “desde el punto de vista de la competencia, el valor es lo que la gente está dispuesta a pagar por lo que se le ofrece. El valor se mide por los ingresos totales, reflejo del precio que se cobra por el producto y de las unidades que logra vender. Una empresa es rentable si su valor rebasa los costos de crear su producto. La meta de una estrategia genérica es generar a los compradores un valor que supere su costo. El valor, y no el costo, deben utilizarse al analizar la posición competitiva, pues a menudo las empresas aumentan intencionalmente el costo para obtener un precio más alto a través de la diferenciación”.

Mintzberg, Quinn y Boyer (1997) explican de la siguiente manera: “el valor de un producto o servicio se mide con base en la cantidad que el comprador está dispuesto a pagar, en otras palabras, un precio. Porter llama cadena de valor a la red de actividades de la empresa, porque esta pretende transformar insumos de bajo costo en productos o servicios con un precio superior a sus costos. El excedente de los precios sobre los costos se llama margen”. La cadena de valor se divide en dos partes:

2.3.6.1 Actividades primarias.

Se basa en la elaboración física del producto, la venta y por consiguiente el servicio postventa, también a su vez se puede diferenciarse en sub-actividades. Para ello se pueden destacar cinco actividades primarias:

- Logística interna: se enfoca en operaciones como: recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
- Operaciones (producción): inicia con el procesamiento de las materias primas para su posterior transformación en el producto terminado.
- Logística externa: en esta parte del proceso se almacenan los productos terminados y se prepara la distribución del producto al consumidor.

- Marketing y Ventas: esta es la etapa en la que se da a conocer el producto.
- Servicio: de post-venta: conforma actividades destinadas a mantener, aumentar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías.

2.3.6.2 Actividades Secundarias.

- Infraestructura de la organización: se define como las actividades que prestan soporte a las actividades de la empresa como, la planificación, contabilidad y las finanzas.
- Dirección de talento humano: se dedica a la búsqueda, contratación y motivación del personal.
- Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: se encargan de generar los costes y valor para los productos.
- Compras



Figura 3 Diagrama de la Cadena de Valor

Fuente: Porter (2010)

2.3.7 Logística

La logística tiene una alta relevancia desde tiempos antiguos, hasta la actualidad ya que permite alcanzar una mejora en la situación económica, financiera y de productividad en las empresas.

La logística como definición en general empezó a aplicar en el año de 1968, con el concepto de J.F. Magee quien la define como: “El movimiento de los materiales desde una fuente u origen hasta un destino o usuario”. La logística juega un papel importante durante el proceso de comercialización, debido a que simplifica la rotación de los productos de la empresa hasta el consumidor final.

“Son las operaciones que trata de la adquisición, suministro y mantenimiento del equipo, así como el movimiento del personal, servicios de soporte y del resto de los asuntos relacionados con ellos”. Antolin Arredondo (1991).

2.3.8 Proceso

Un proceso se puede definir como el conjunto de actividades lógicas establecidas para crear un output previo, para consumidores identificados a raíz de un grupo de inputs requeridos que van agregando valor. Tomando en cuenta este concepto, se puede decir que en todo proceso se destaca los siguientes elementos: un input o entrada, receptado por un proveedor, ya sea externo o interno, que posea determinadas características previas; el proceso, como series de actividades desarrolladas gracias a factores tales como; las personas, métodos y recursos; y un output o salida, que se definirá como el resultado del proceso y luego entregado a un cliente.

Una organización se puede definir como una serie de procesos, realizados al mismo tiempo que adicionalmente están conectadas entre sí, de forma que el output de un proceso se convierte de manera inmediata en el input del siguiente proceso.

2.3.9 Supply Chain Management (Gestión de la Cadena de Suministro)

Dentro de un contexto económico en plena mutación, las empresas más flexibles son quienes se llevan las nuevas partes del mercado. La flexibilidad es ante todo la capacidad de una empresa de percibir a tiempo los cambios del mercado o las nuevas oportunidades para modificar sus operaciones. Y también proponer servicios con valor agregado al cliente para intentar contrabalancear la erosión del precio de venta. Bajuk (2013).

Supply Chain Management es la forma de gestión común al conjunto de actividades de la compañía, el nacimiento de una base común de la cadena logística es importante para el desarrollo de la empresa. Las compañías que han tardado demasiado tiempo para entender la obligación de realizar los cambios oportunos en la cadena de logística han disminuido su participación en el mercado.

2.3.10 La cadena logística

La cadena logística es una serie de procesos desde el punto de identificar las necesidades del cliente hasta la entrega al consumidor. Son flujos de datos financieros y físicos que unen los distribuidores de los distribuidores a los compradores de los compradores. Este proceso es uno de los más importantes dentro de la empresa como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 2 Cadena de logística dentro de una empresa

RECURSOS HUMANOS		DESARROLLO DE TECNOLOGIAS Y DE PRODUCTOS
		SUPPLY CHAIN
FINANZAS		SERVICIO AL CLIENTE
		MARKETING & VENTAS

Fuente: Bajuk (2013)

El resultado de los objetivos estratégicos de una empresa hoy está ligado a la concepción de una cadena logística capaz de mantener un alto nivel de performance en términos de flexibilidad, de servicio al cliente, de costos logísticos y de gestión de los activos. El enfoque clásico de gestión de la empresa se hizo función por función: abastecimiento, fabricación, administración de ventas, distribución. Incluso se hizo para medir la performance, la disminución de costos, el mejoramiento de la calidad, la disminución de las demoras. Bajuk (2013)

2.3.10.1 Elementos claves de gestión de la cadena de abastecimiento.

Según Bajuk (2013) la gestión de la cadena logística SCM es una disciplina de gestión que se construye alrededor de 5 elementos claves, los mismos que se muestran en la Figura 5:

- Un proceso estratégico de la cadena logística.
- Los procesos comerciales de SC.
- Un cuadro de gestión de la performance
- Un modelo de organización
- Un sistema de información integrado

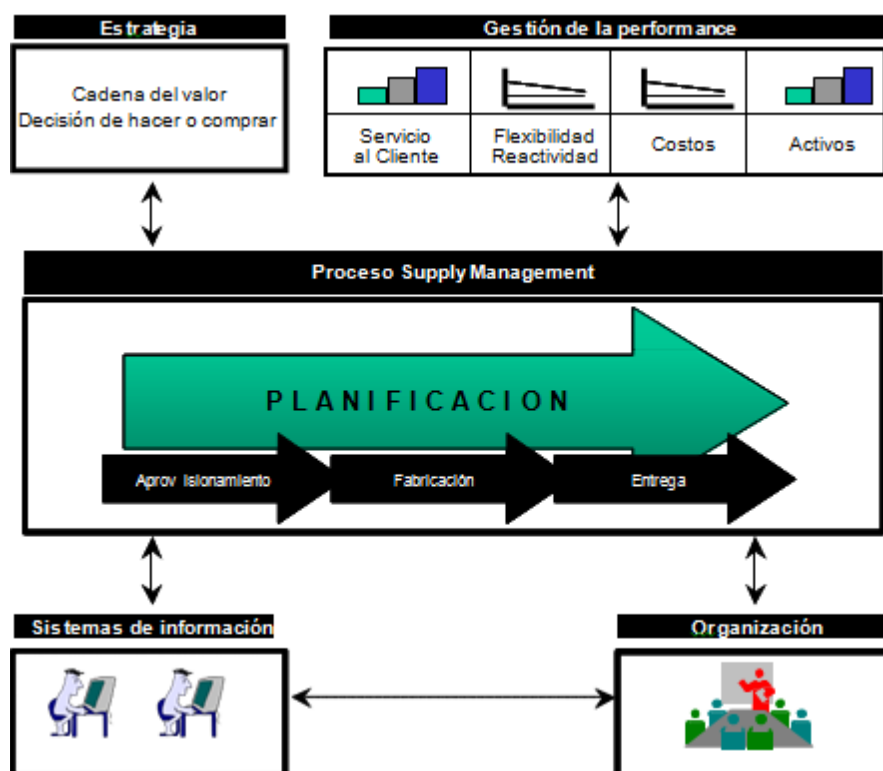


Figura 4 Cadena de Abastecimiento

Fuente: Bajuk (2013)

2.3.11 Proceso de entrega de productos

El proceso de entrega de productos tiene como finalidad el cumplimiento de la promesa comercial del asesor de ventas con el cliente estas pueden ser tiempo de entrega, promociones, precios entre otros beneficios que se le otorga al mismo.

Cumplir con el plazo de entrega es de mucha importancia en este proceso, de esta forma lograr la satisfacción del cliente con este servicio ofrecido, este proceso tiene algunos factores que afectan como son la rapidez, seguridad, tamaño del envío, trazabilidad, capacidad del medio de transporte, fecha de entrega y servicio al cliente.

2.3.11.1 Entrega Frustrada

Una entrega frustrada es un término común utilizado en la empresa Kerámikos S.A. el cual hace referencia a la situación de no cumplir con una entrega coordinada con anterioridad y que no se efectúa por diversos motivos como: falta de personal de estiba por parte del cliente, datos incorrectos de lugar de entrega de productos, daños o paralizaciones en las vías, o el desperfecto de alguna unidad de transporte durante el recorrido de entrega.

2.3.12 Kardista

Un Kardista dentro de Kerámikos S.A. es un cargo establecido para realizar funciones en el Sistema General de la empresa como: Ingreso de Productos de Fabrica, Ingreso de Productos provenientes de otras bodegas, Ingreso y Liquidación de Solicitudes de Transferencia de Productos, Emitir Notas de Entrega y Guías de Remisión para proceder con los despachos.

2.3.13 Solicitud de Transferencia de Productos

La Solicitud de Transferencia es un documento habilitante para requerir de un producto que no se encuentre en stock dentro de la bodega a otra sucursal, y de esta manera poder cumplir con la entrega de la mercadería.

2.3.14 Servicio

Un servicio se puede considerar como una cadena de actividades que tienen como objetivo principal satisfacer de una manera oportuna las necesidades de un cliente. Los servicios incluyen una diversidad de pasos que pueden ser ejecutados por varios elementos.

Se destaca como un marco en el cual las actividades se cumplirán con la finalidad de definir un objetivo en el resultado de las mismas, se distingue de un bien en que el que en un primer escenario se consume y luego se desgasta de manera brutal dado que la economía social no tiene relación con la política moderna.

El servicio se puede interpretar de la siguiente forma, es un conjunto de actividades reconocibles con expiración que son el resultado del trabajo humano o mecánico que implica la participación del cliente, el servicio puede ser puesto a la venta o en alquiler; por esta razón puede ser la acción más importante de una transacción creada con el objetivo de satisfacer al cliente.

Richard L. Sandhusen (2002) expresó que: “los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo”.

Lamb, Hair y McDaniel (2002) definieron de la siguiente manera: "un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente"

Para la sociedad hoy en día el servicio se ha convertido en el punto de inicio para obtener éxito en las relaciones a largo plazo con los consumidores, un buen servicio se

transforma en una herramienta de mucha importancia para generar fidelización con nuestros consumidores a largo plazo.

2.3.15 Servicio al cliente

El servicio al cliente hace referencia a la relación que existe entre un proveedor de productos o servicios y aquellos consumidores que van a utilizar o tendrán la necesidad de comprar dichos productos o servicios.

Asset Skills (2011) menciona lo siguiente: “es la suma total de lo que hace una organización para satisfacer las expectativas de los clientes y producir su satisfacción”. Es por ello que en base al autor podemos decir en otras palabras que el servicio al cliente se trata en la comprensión tanto de la naturaleza de los consumidores, la empresa, las características y beneficios de los productos o servicios que prestan y el proceso transaccional completo, desde el conocimiento inicial de un consumidor potencial, hasta la satisfacción post compra.

En la actualidad las empresas trabajan de manera uniforme con sus empleados para buscar la mejora de las relaciones con el cliente, gracias a programas de servicio al cliente como PNL, programas de capacitación continua en servicio al cliente etc.

Para una empresa este tema debe ser considerado como una inversión, ya que este tipo de programas facilitan las relaciones con los clientes y por tanto le dan un realce a la imagen de la compañía.

Se puede establecer que dentro de las compañías el hecho de ofrecer un excelente servicio al cliente es imperativo para el desarrollo de los vínculos comerciales, pudiendo cumplir objetivos trazados y mantener la competitividad para que los clientes mantengan una fidelización con la empresa.

2.3.16 Cliente

El cliente dentro de una organización es el actor principal; por quien se realizan las acciones necesarias para brindar un servicio o producto final, mismo que va a satisfacer la necesidad del cliente.

Günther Haensch (1980). Lo expresa de la siguiente manera: “La persona que está bajo la protección o tutela de otra. Respecto del que ejerce una profesión, persona que utiliza sus servicios”.

O'Guinn (1999), define que un cliente es un: "Término que define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles. Resulta la parte de la población más importante de la compañía”.

Barquero J. D. (2007) menciona lo siguiente: "La palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la «persona que depende de». Esto significa que los clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer".

Haciendo un compendio de estas definiciones se puede decir que el cliente es la parte interesada que busca satisfacer una necesidad, y está dispuesta a adquirir ya sean bienes o servicios para conseguirlo. Por otra parte, los proveedores de productos o servicios se enfocan en satisfacer dichas necesidades de la mejor manera otorgando así un valor agregado a la experiencia del cliente que generará un posicionamiento en él y permitirá desarrollar fidelidad hacia la marca.

Además se debe comprender que el cliente juega un papel fundamental para los diversos departamentos de una empresa ya que el mismo es el eje principal y la razón de existencia de ellas, en el departamento de marketing son la base primordial de su trabajo, ya que los motiva a investigarlos cada día más; en el departamento comercial el cliente, es el individuo que recibe un servicio o producto como resultado de un proceso de ventas que tiene como objetivo la satisfacción de sus necesidades, convirtiéndose en el motivo de sobrevivencia de las compañías.

2.3.17 Servicio de entrega a domicilio

Un proceso de entrega a domicilio realizado eficientemente, ayudara a que la empresa aumente el nivel de satisfacción del cliente y por consecuente un incremento en las ventas de la compañía. Para llegar a esta correcta coordinación de entrega se debe tener en cuenta los siguientes puntos; programar las entregas, Confirmación de la fecha y hora de entrega.

2.3.18 Satisfacción del cliente

Se define como Satisfacción del Cliente al gusto que percibe el consumidor luego de haber adquirido servicio o producto. La satisfacción es una réplica emocional del consumidor al realizar una evaluación de la experiencia percibida sobre el producto.

La satisfacción del cliente se establece como el resultado que se tiene durante la evaluación del servicio de atención que se le otorgo al cliente en el proceso de compra y venta y el tipo de percepción que este genere ya sea positiva o negativa.

Philip (1999). Detalla que: “De acuerdo a las exigencias que se aumentan día a día, satisfacer al cliente no es una tarea fácil para las compañías. Es por ello que deben trabajar mucho para

lograr ganarse un lugar en la mente del consumidor, de tal manera que perciba mi producto como la primera opción para satisfacer sus necesidades y que cumpla con sus expectativas”.

2.3.18.1 Métodos empleados para conocer la satisfacción de los clientes.

Actualmente las exigencias competitivas son el motivo principal para que se hayan creado diferentes métodos para lograr medir la satisfacción del cliente.

Las herramientas más comunes y utilizadas para realizar estas mediciones se encuentran:

- Las encuestas de satisfacción de clientes
- El buzón de quejas y sugerencias
- El análisis de cartera perdida
- Los clientes fantasmas

2.3.18.1.1 Encuesta de satisfacción de clientes.

Esta encuesta tiene un rol principal que es revelar el nivel de satisfacción de los clientes, este método se puede aplicar de forma directa o mediante sistemas digitales, lo que a su vez representa un nivel de confiabilidad alto a tomar en cuenta.

2.3.18.1.2 Buzón de quejas y sugerencias.

Esta herramienta es una de los más conocidos por la mayoría de clientes ya que les permite a ellos interactuar directamente con la administración y expresar sus impresiones sobre el servicio o productos recibidos.

2.3.18.1.3 Análisis de cartera perdida.

Es un método que facilita la medición del nivel de satisfacción, a través de la consulta de los problemas que tuvieron ciertos clientes y que los llevo a cambiar de proveedor.

2.3.18.1.4 Compradores fantasmas.

Esta técnica consiste en emplear terceras personas para que simulen clientes y en esta situación realicen una evaluación de los aspectos del servicio ofrecido.

2.3.19 Análisis FODA

La presente revisión literaria centra su atención en los trabajos de Koontz, H., Weirich, H. & Canice M. (2012) y Weihrich H. The TOWS matrix (1982) sobre la matriz FODA y las estrategias que se desprenden de su elaboración. Tiene como propósito proponer una nueva metodología de análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) como herramienta para generar estrategias empresariales. Por ello se plantea revisar estudios que definen las variables y explican la naturaleza y procedimiento para ejecutar el análisis FODA. Segundo, con este artículo se busca aclarar y ampliar los criterios conceptuales y de

aplicación del análisis FODA existentes al momento del informe. Se concluye con definiciones concretas de las variables que componen el análisis FODA, la propuesta de dos nuevas estrategias: una metodología para la creación de la matriz FODA y la generación de estrategias empresariales a partir de ella. Maguiña- Rivero & Ugarriza- Gross (2016).

2.4 Fundamentación Conceptual

2.4.1 Logística

“La logística es una actividad empresarial que tiene como finalidad planificar y gestionar todas las operaciones relacionadas con el flujo óptimo de materias primas, productos semielaborados y productos terminados, desde la fuente de aprovisionamiento hasta el consumidor final”. Escudero (2014)

2.4.2 Cadena de valor

“Es una sucesión de acciones realizadas con el objetivo de instalar y valorizar un producto o un servicio exitoso en un mercado mediante un planteamiento económico viable”. Robben, (2016)

2.4.3 Cadena de Abastecimiento

“La Administración de la cadena de abastecimiento abarca la planeación y la gestión de todas las actividades implicadas en el suministro y adquisición. En esencia la Administración de la cadena de abastecimiento integra la gestión de la oferta y la demanda dentro y entre empresas”. Ballou (2014)

2.4.4 Cadena de Suministro

“Conjunto de actividades funcionales (transporte, control de inventario, etc.) que se repiten muchas veces a lo largo del canal de flujo, mediante las cuales la materia prima se convierte en producto terminado y se añade valor para el consumidor”. Ballou (2014)

2.4.5 Rotación del Inventario

“Cantidad de veces que el inventario debe ser reemplazado durante un determinado período de tiempo, generalmente un año. Uno de los indicadores más comúnmente utilizados en la gestión de inventarios, ya que refleja la eficacia general de la cadena de suministro, desde el proveedor hasta el cliente”. Mion & Vermorel (2012)

2.4.6 Rentabilidad

“La rentabilidad es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, ya que mide tanto la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y utilización de inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades”. Zamora Torres (2011)

2.4.7 Costos

“Los costos son las inversiones que se realizan con la expectativa de obtener beneficios presentes y futuros”. Rincón & Villarreal (2016)

2.4.8 Sistematización

“Se trata de un proceso participativo de reflexión crítica de lo sucedido en una experiencia y sus resultados, realizado fundamentalmente por sus actores directos, para explicar porque se obtuvieron esos resultados y extraer lecciones que permitan mejorarlos”. Berdegú, Ocampo, & Escobar (2004)

2.4.9 Productividad

Jhon G. Belcher en su libro titulado Productividad Total, sostiene que el concepto de productividad es bastante simple y lo define como la relación entre lo que produce una organización y los recursos requeridos para tal producción. Belcher (2012)

2.4.10 Rediseño

“El rediseño de procesos es parte de la dirección de procesos, también llamada excelencia operacional y responde a la necesidad de un cambio grande en el proceso, siempre con el mismo objetivo: servir a la estrategia de la organización la cual a su vez debe estar centrada en el cliente y satisfacer a las demás partes interesadas”. Bravo Carrasco (2016)

2.4.11 Proceso

“Se lo define como una serie de actividades interrelacionadas que presentan una relación lógica entre sí, para obtener un resultado esperado. Cuando hay un método específico para realizarlo, se transforma en un procedimiento”. Mallar (2010)

2.4.12 Flujograma

“El Flujograma o Flujoograma, es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica”. Gómez (2011)

2.4.13 Servicio

“Es el conjunto residual de actividades cuyo producto final no es un bien material”. Gershuny & Francis (1983)

2.4.14 Servicio al cliente

“El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos”. Serna (2006)

2.4.15 Calidad

“La calidad es “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades de mercado”. Deming (1989)

2.4.16 Cliente

“La razón de ser de la compañía. El cliente está cada vez más formado e informado, por lo que el asesor debe dar respuestas a sus crecientes demandas con el mismo grado de información y de una manera personalizada y con un compromiso formal”. MUÑIZ (2010)

2.5 Marco Legal

2.5.1 Reglamento Interno De Trabajo De Kerámikos S.A.

2.5.1.1 Capítulo VI. Disposiciones sobre Responsabilidad de Bienes de la Empresa.

Art. 26.- Los trabajadores que tuvieren a su cargo dinero, valores, programas, y en general bienes de la Compañía, son personal y pecuniariamente responsables de toda pérdida, deterioro, uso y apropiación indebidos, salvo aquellos que provengan de fuerza mayor o caso fortuito legalmente comprobado.

Art. 27.- La compañía podrá exigir a sus trabajadores, que previamente al desempeño de sus cargos, presenten una caución por ella aceptada.

Art. 28.- Los trabajadores suscribirán el inventario de recepción física de toda la mercadería, equipos, programas, materiales, y en general de los bienes a su cargo que la compañía le entregue a su custodia y los que posteriormente recibieran, y solamente los egresarán con la orden debidamente firmada por el funcionario autorizado para ello. La Compañía no aceptará otro descargo que los comprobantes debidamente firmados por el funcionario autorizado y con la firma de recepción de quien los retire.

Art. 29.- Los trabajadores estarán en la obligación de someterse a las fiscalizaciones que ordene la compañía y suscribirán conjuntamente con los fiscalizadores el acta que se levante luego de la constatación de las existencias físicas, y del correspondiente arqueo, en el caso de cajeros.

Art. 30.- En el caso de faltante o deterioro imputable a los trabajadores a los que se refiere el presente capítulo y en todos los casos en que estos no cumplieren con las disposiciones establecidas en el presente Reglamento, la compañía se reserva el derecho de las acciones civiles y penales que la Ley le otorga.

Art. 31.- En caso de omisión, duda o contradicción en el presente reglamento, las partes se sujetarán a las disposiciones del Código del Trabajo.

Art. 32.- A la terminación de la relación laboral, el trabajador está obligado mediante informe escrito a entregar a la compañía toda la documentación, equipos, base de datos, e información que la empresa le entregó para el desempeño de sus funciones y en general todos los bienes y valores que se encontraban bajo su responsabilidad.

2.5.1.2 Capítulo VII. Sanciones.

Art. 33.- El incumplimiento de las obligaciones constantes en este Reglamento, o la comisión de una de las faltas señaladas en el mismo, serán consideradas como indisciplina o desobediencia graves al presente Reglamento Interno, para los efectos del numeral dos del artículo 172 del Código del Trabajo.

Art. 34.- Corresponde al jefe de sección o departamento vigilar y controlar la conducta de los trabajadores a su cargo y enviar a la Gerencia el correspondiente informe o reporte sobre cualquier infracción al presente Reglamento Interno, quien a su juicio sancionará la falta.

Amonestación verbal o escrita;

Imposición de multas hasta el 10% de la remuneración del trabajador, conforme lo establece el literal b) del artículo 44 del Código del Trabajo.

Solicitar el correspondiente visto bueno del Inspector del Trabajo para dar por concluidas las relaciones laborales.

Las sanciones anteriormente detalladas se impondrán de conformidad con la gravedad de la falta cometida.

Art. 35.- La sanción de multa establecida en el presente reglamento se aplicará por la Gerencia, o de la persona autorizada para ello, quien ordenará el cobro mediante retención de la remuneración del trabajador hasta el 10% de la remuneración.

Art. 36.- Todas las sanciones que se aplique a un trabajador serán anotados en su expediente personal.

Art. 37.- En caso de que el trabajador incurra en las obligaciones puntualizadas en el artículo 45 y prohibiciones establecidas en el artículo 46 del Código del Trabajo y en las constantes del presente Reglamento, el empleador solicitará el respectivo visto bueno del Inspector del Trabajo a objeto de dar por terminadas las relaciones laborales.

Art. 38.- Las siguientes infracciones serán sancionadas con la cancelación o el descuento del valor total del artículo de que se trate:

a). - La destrucción o pérdida de los instrumentos de seguridad y protección personal.

b). - La destrucción o pérdida del uniforme, herramientas y otros enseres que le hayan sido entregados en forma permanente o temporal.

c). - La destrucción o pérdida de los varios artículos de propiedad de la Compañía.

La destrucción de que habla este artículo hace relación a la que se produce por negligencia, abuso o mala fe; pero no se tomará en cuenta la destrucción causada por el tiempo o el uso normal.

Art. 39.- Todos los trabajadores de Kerámikos S.A., están en la obligación de cumplir con las normas constantes en el manual de funciones, en el procedimiento y manejo del área administrativa y con las políticas de funcionamiento del fondo rotativo; su incumplimiento constituye falta grave.

2.5.2 Procedimiento de Identificación, Manipulación, Embalaje, Almacenamiento y Protección del Producto de Kerámikos S.A

2.5.2.1 Producto Roto.

En caso de identificar producto roto o deteriorado durante la recepción, manipulación o entrega del producto, o por mala manipulación dentro del área de bodega; se colocará este producto en un espacio destinado para “producto no conforme”, se realizará una reserva en el sistema y se registrará en el formato “Solicitud de Ajuste”, el cual será supervisado por auditoría interna para dar de baja y ajustar inventarios.

En forma periódica el Jefe de Bodega Regionales y/o bodeguero de almacenes, conjuntamente con el auditor interno verificará físicamente el producto no conforme y genera una solicitud de ajuste. Una vez aprobada se emitirá en el sistema un ajuste de inventario.

2.5.2.2 Manipulación.

El montacarguista y/o auxiliar de bodega; llevará el producto desde el “área de descarga” y lo ubicará en el área física de bodega.

En caso de existir sobre stock en el área física de bodega, se ubicará el material en un área provisional.

La manipulación del producto se la hará utilizando los equipos y medios disponibles para el efecto, los cuales deben ser operados correctamente sin sobrecargarlos o poner el riesgo la integridad del producto, del equipo o del operador.

2.5.2.3 Almacenamiento.

El producto se almacenará dentro del área física de bodega en lugares establecidos según calidad, matiz, etc., y cumpliendo con la tabla adjunta o con recomendaciones del proveedor.

Cuando la unidad de despacho no coincide con la de embalaje; se acepta la presencia de cajas abiertas en el caso de productos como listillos, mosaicos, barrederas; que no deben superar el número de una por producto.

Mientras sea posible, el producto se mantendrá en su embalaje original; de lo contrario se buscará la forma de identificarlo.

El Jefe de Bodega Regionales y/o, bodeguero de almacenes; revisará y evaluará en forma trimestral el estado del producto almacenado, elaborará el informe respectivo y de ser necesario tomará acciones correctivas y/o preventivas.

2.5.2.4 Protección Del Producto.

Los productos permanecerán almacenados dentro del área física de bodega bajo techo, para que los proteja del medio ambiente. Los productos que se ubiquen en el área exterior de bodega se los cubrirá con plástico evitando que se dañe el embalaje y la identificación del producto.

Los productos que se transporten para entrega, cuando sea posible se los cubrirá evitando que se dañe el embalaje y la identificación del producto, en especial cuando existan condiciones climáticas desfavorables.

2.5.2.5 Despacho Entrega Del Producto.

La salida de producto desde las bodegas de Kerámikos, se hará únicamente con el respaldo de una Factura o una Transferencia de Bodega, debidamente legalizadas.

2.5.2.6 Despacho a Clientes que Retiran el Producto.

El Jefe de Bodega Regionales, y/o bodeguero de almacenes, con la copia de la factura, hacen que el auxiliar de bodega prepare el producto para la entrega al cliente.

El cliente recibirá el producto y firmará el “Recibí Conforme” en la guía de remisión, validando la cantidad de material recibido. El documento se sellará y firmará inmediatamente después como “Despachado” por el personal de bodega, y será archivado posteriormente

Si el producto no es retirado o despachado durante el mismo día, el material deberá ser colocado en un área diferente en la bodega destinada para estos casos, con la finalidad de identificar, proteger y salvaguardar el producto que es propiedad del cliente y evitar pérdida o deterioro del mismo.

Si el producto que es propiedad del cliente se encuentra facturado y cobrado, se puede almacenar en nuestras bodegas sin ningún recargo por un periodo máximo de tiempo de 30 días.

Si el producto no es retirado en el periodo mencionado, a partir del 2do mes se cobrará bodegaje por metro cuadrado del producto de acuerdo a políticas establecidas.

Si el producto no es retirado por el cliente dentro del mes y está facturado mas no cobrado, se procede hacer una nota de crédito antes del cierre de mes.

2.5.2.7 Entrega En Obra.

El Jefe de Bodega Regionales, y/o bodeguero de almacenes; con la copia de la factura enviada por el personal de ventas, descarga el producto y entrega la copia para que un auxiliar de bodega prepare el producto para el despacho al cliente; además emite la respectiva guía de remisión.

El Jefe de Bodega Regional programa las entregas y organiza el despacho con los auxiliares de bodega. El auxiliar de bodega entregará el producto al chofer quién deberá validar con su firma, la cantidad de material recibido para reparto en la Nota de entrega que respalda el despacho.

Una vez recibido el producto, el cliente firmará el “Recibí Conforme” en la guía de remisión enviada con el transportista; quien, a vuelta de reparto, devolverá el documento al a bodega para su posterior revisión y archivo.

El Jefe de Bodega Regional informara al personal de ventas sobre las entregas frustradas vía email.

2.5.3 Instructivo de Políticas Comerciales Kerámikos

Revisión: 04 Fecha: 19/11/2015 ISO 9001:2008 Código: Ke.Gc.7.2. I.01

2.5.3.1 Entrega Del Producto.

La entrega de producto se realizará de acuerdo a:

- Domicilio según políticas comerciales dentro del plazo estipulado por logística para todas las entregas o en la fecha solicitada por el cliente.
- Al cliente directamente cuando se presente a retirar el producto a bodega.
- Si el producto no es retirado o despachado durante el mismo día, el material deberá ser colocado en un área diferente en la bodega destinada para estos casos, con la finalidad de identificar, proteger y salvaguardar el producto que es propiedad del cliente.
- Si el producto que es propiedad del cliente se encuentra facturado y cobrado, se puede almacenar en nuestras bodegas sin ningún recargo por un periodo máximo de tiempo de 30 días.
- Si el producto no es retirado en el periodo mencionado, a partir del 2do mes se cobrará bodegaje por metro cuadrado del producto de acuerdo a políticas establecidas.
- Si el producto no es retirado por el cliente dentro del mes y está facturado mas no cobrado, se procede hacer una nota de crédito antes del cierre de mes.
- El servicio de transporte gratuito será para toda entrega superior a 30 m² de cerámica en primera calidad o su equivalente en dólares en los demás productos y acabados para la construcción (mínimo USD \$ 300 dólares sin IVA).
- El transporte cubrirá las áreas metropolitanas de las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, con los camiones propios o contratados; y Manta, Portoviejo, Machala, Ambato, Riobamba, Quevedo, La Libertad, Milagro y todas las otras ciudades donde se tenga un almacén de Kerámikos con fleteros subcontratados.
- Cuando el sitio de entrega se encuentre a una distancia no mayor a 30 Km de recorrido de las áreas metropolitanas donde se encuentre un almacén de Kerámikos se procederá a cobrar un flete de valor cotizado por logística restado \$ 20,00 dólares por cada envío que se haga con los camiones propio y/o subcontratados.
- Cuando el sitio de entrega se encuentre a una distancia mayor a los 30 Km de recorrido de las áreas metropolitanas donde se encuentre un almacén Kerámikos el costo del flete corre por cuenta del cliente.
- El servicio es gratuito solo por una única ocasión por cada entrega. A partir de una primera entrega fallida por causas asignables al cliente el flete será cobrado en su totalidad.

- Todas las entregas de Kerámikos No incluyen ningún tipo de servicio de Estibaje.
- Cualquier entrega que difiera de lo aquí indicado debe venir con autorización expresa de la Gerencia General

CAPÍTULO III

3 Metodología De La Investigación

3.1 Tipo de Investigación

3.1.1 Investigación Descriptiva

Se utilizó la investigación descriptiva ya que este método científico implica la observación y la descripción del comportamiento de un sujeto o situación sin influir sobre él de ninguna manera.

Esta investigación se basó en recopilar datos necesarios para poder describir y analizar el proceso de entrega de productos en obra y considerar las sugerencias emitidas por los clientes, pudiendo de esta manera realizar las mejoras pertinentes para ofrecer un mayor nivel de satisfacción del consumidor.

3.2 Enfoque de la Investigación

3.2.1 Enfoque Cualitativo

Esta investigación tuvo un enfoque cualitativo ya que se recolectó datos descriptivos como la satisfacción del cliente en el servicio dado y de la técnica de observación, para descubrir las falencias del proceso de entrega de productos en la empresa Kerámikos en la ciudad de Guayaquil.

3.3 Técnicas de Investigación

Para el presente proyecto investigativo se utilizó:

- Encuestas; se encuestó a una muestra de clientes que recibieron el servicio de entrega de mercadería por parte de la empresa Kerámikos S.A, esta es una técnica de investigación que permitió reunir información por parte del cliente, como la percepción del servicio recibido, y el nivel de aceptación de las propuestas de mejora que se implementaran en el presente proyecto.
- Entrevistas; se entrevistó a el Jefe de Bodega Regional II, al Jefe del almacén Juan Tanca Marengo y un asesor de ventas, esta técnica permitió obtener información en forma oral de alguna persona que tenga ideas o experiencia sobre la investigación a realizar
- Observación; se aplicó esta técnica en todo el proceso de entrega de productos en obra, desde el servicio de atención al cliente hasta la recepción de los productos por parte de los consumidores, esta técnica permitió evidenciar las falencias del proceso

de entrega y determinó la problemática a corregir durante el proceso de la investigación.

3.3.1 Investigación de Campo

Se recopiló información de las entregas a los clientes de la empresa Kerámikos S.A. en la sucursal de la Av. Juan Tanca Marengo, es aquí donde se coordina todos los procesos de la entrega, salida de la unidad de transporte, carga de mercadería y bodegaje, es por ello que se consideró realizar la investigación de campo partiendo desde este punto que es vital para el desarrollo logístico de la empresa.

3.3.2 Población y Muestra

Para determinar las características cuantitativas poblacionales en esta investigación se procedió de la siguiente manera:

Se tomó como universo a todas las entregas realizadas en el año, se tiene como estándar 35 entregas diarias que se distribuyen de la siguiente manera; 5 entregas por cada unidad de transporte, son 7 unidades pertenecientes a la compañía asignados a la distribución en la ciudad de Guayaquil, se obtuvo un resultado aproximadamente de 910 entregas al mes, se realizó una proyección anual donde se obtuvo 10920 entregas, esta cantidad es la población para el estudio a realizar.

Con este tamaño de población, se procede a aplicar la siguiente fórmula para la determinación de la muestra:

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

$$n = \frac{(3,8416) (10920)(0,5)(0,5)}{(0,0025) (10920 - 1) + (3,8416)(0,5)(0,5)}$$

$$n = 371,14 = 371$$

En esta fórmula estos son los datos que se aplican en cada variable:

N= Tamaño de la población (10920)	Z= Nivel de confianza al 95% = 1.96
p= Probabilidad de éxito = 50%	q= Probabilidad de fracaso = 50%
i= Error máximo admisible = 5%	n= Tamaño de la muestra = 371

3.3.2.1 Encuesta.

Una encuesta es una herramienta muy útil al momento de requerir información veraz sobre el tema de análisis en un proyecto, teniendo que tomar en cuenta cálculos adicionales de ser el caso si la población es muy extensa, se debería establecer una muestra para después recopilar los datos tabularlos y realizar un compendio de la información.

3.3.2.1.1 Proceso de Encuesta

La encuesta se realizó una parte de manera directa con el cliente en las instalaciones de Kerámikos S.A. ubicado en la Av. Juan Tanca Marengo (232) y la diferencia vía telefónica (139) en un lapso de 30 días.

3.3.2.1.2 Tabulación de Datos.

1. ¿Cómo califica la calidad del producto adquirido en la empresa Kerámikos SA?

Tabla 3 Resultados de la primera pregunta de la encuesta

Alternativas	N° Respuestas	% Respuestas
Excelente	219	59,03%
Bueno	123	33,15%
Regular	25	6,74%
Malo	4	1,08%
TOTAL	371	100,00%

Fuente: Kerámikos S.A.

Elaborado por: García Cobeña, D. & Ronquillo Talledo, E. (2019)

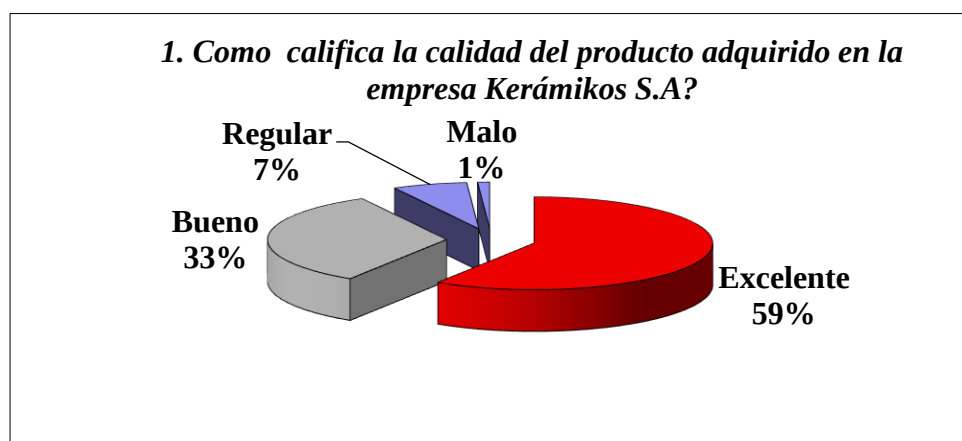


Figura 5 Representación Gráfica de Resultados de la primera pregunta

Fuente: Kerámikos S.A.

Elaborado por: García Cobeña, D. & Ronquillo Talledo, E. (2019)

3.3.2.1.3 Análisis de la Primera Pregunta

En base a los resultados obtenidos de la encuesta, se concluye que la calidad de los productos vendidos por la empresa Kerámikos S.A. según perspectiva de los consumidores es de gran calidad, lo que para los clientes es fundamental al momento de realizar una compra.

2. ¿Cómo califica la atención de servicio que recibió en la empresa Kerámikos S.A.?

Tabla 4 Resultados de la segunda pregunta de la encuesta

Alternativas	N° Respuestas	% Respuestas
Regular	154	41,51%
Buena	113	30,46%
Excelente	89	23,99%
Mala	15	4,04%
TOTAL	371	100,00%

Fuente: Kerámikos S.A.

Elaborado por: García Cobeña, D. & Ronquillo Talledo, E. (2019)

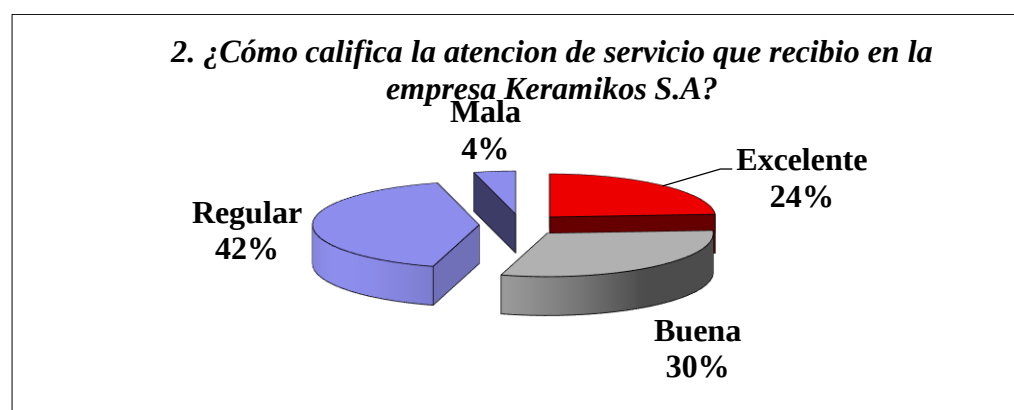


Figura 6 Representación Gráfica de Resultados de la Segunda Pregunta.

Fuente: Kerámikos S.A.

Elaborado por: García Cobeña, D. & Ronquillo Talledo, E. (2019)

3.3.2.1.4 Análisis de la Segunda Pregunta

Se puede observar que para los clientes la atención ofrecida por la empresa Kerámikos S.A. se estima en un término medio en cuanto a la calidad del mismo ya que la gran mayoría de los encuestados determino que la atención al cliente es regular, este es un punto clave de enfoque para permitir el mejoramiento de la experiencia del usuario, debiéndose a factores

como la tardía recepción del producto, la falta de stock del producto etc. Estos inconvenientes vuelven negativa la impresión sobre el servicio de atención al cliente.

3. ¿Cómo califica la manera en la que el asesor de ventas atendió sus requerimientos?

Tabla 5 Resultados de la tercera pregunta de la encuesta

Alternativas	N° Respuestas	% Respuestas
Excelente	153	41,24%
Regular	137	36,93%
Buena	70	18,87%
Mala	11	2,96%
TOTAL	371	100,00%

Fuente: Kerámikos S.A.

Elaborado por: García Cobeña, D. & Ronquillo Talledo, E. (2019)

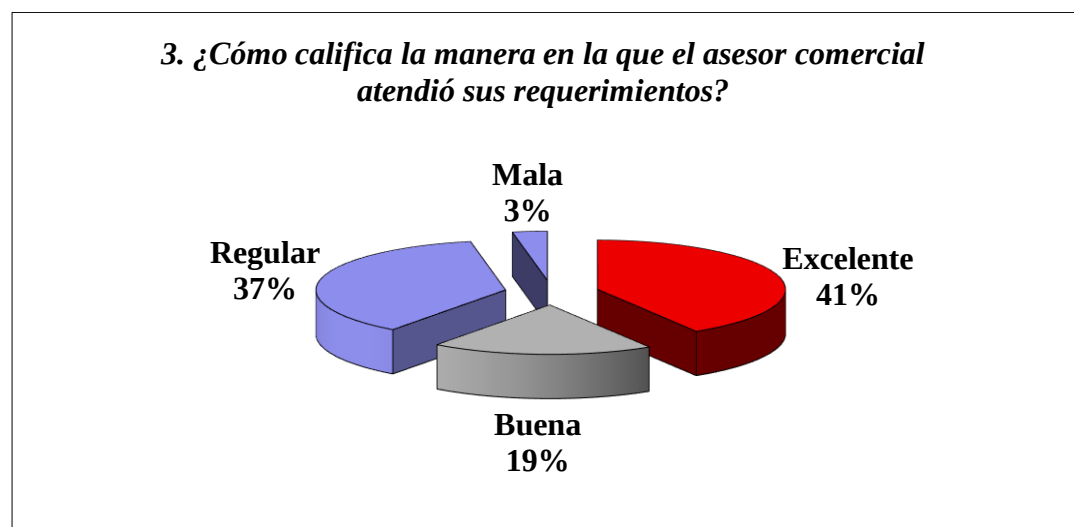


Figura 7 Representación Gráfica de la Tercera Pregunta.

Fuente: Kerámikos S.A.

Elaborado por: García Cobeña, D. & Ronquillo Talledo, E. (2019)

3.3.2.1.5 Análisis de la Tercera Pregunta

En base a los resultados obtenidos de la encuesta, se concluye que para los encuestados la manera en la que fueron resueltos sus requerimientos fue ágil, de manera que principalmente los clientes consideran que los Ejecutivos de Ventas ofrecieron una excelente atención a su requerimiento.

4. ¿Defina el nivel satisfacción del servicio de entrega en obra de los productos?

Tabla 6 Resultados de la cuarta pregunta de la encuesta

Alternativas	N° Respuestas	% Respuestas
Insatisfecho	197	53,10%
Satisfecho	134	36,12%
Muy Insatisfecho	23	6,20%
Muy Satisfecho	17	4,58%
TOTAL	371	100,00%

Fuente: Kerámikos S.A.

Elaborado por: García Cobeña, D. & Ronquillo Talledo, E. (2019)

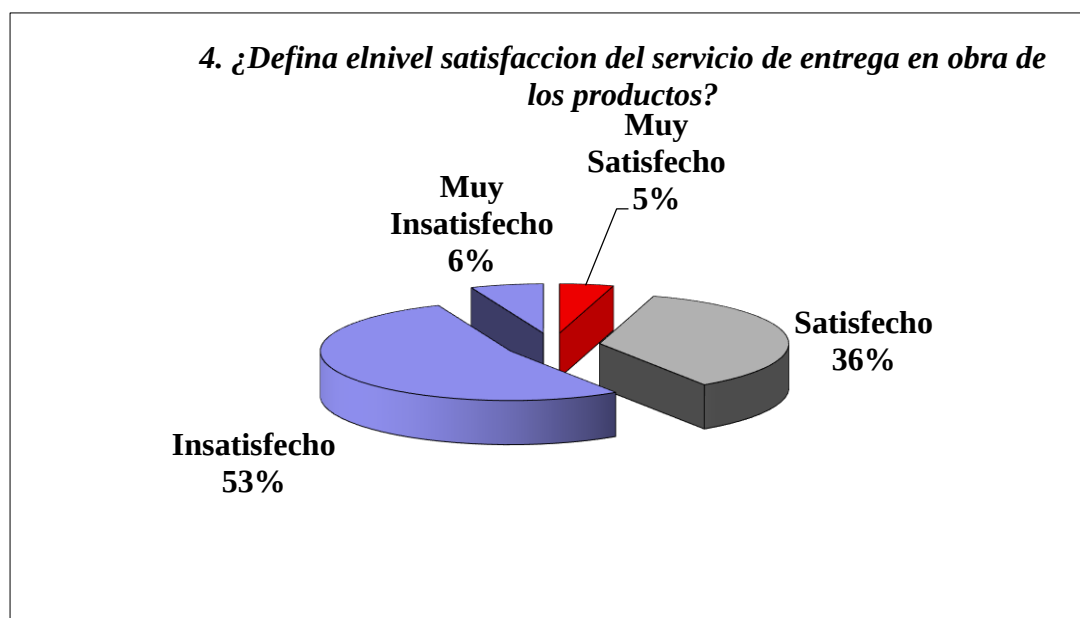


Figura 8 Representación Gráfica de la Cuarta Pregunta.

Fuente: Kerámikos S.A.

Elaborado por: García Cobeña, D. & Ronquillo Talledo, E. (2019)

3.3.2.1.6 Análisis de la Cuarta Pregunta

Un gran segmento de los encuestados muestra una inconformidad con el nivel de satisfacción durante el proceso de entrega en obra de los productos, siendo este otro factor que es determinante a mejorar ya que un servicio de entrega que no es de calidad puede ocasionar la pérdida de clientes.

5. ¿Al momento de la recepción de los productos, tuvo algún inconveniente?

Tabla 7 Resultados de la quinta pregunta de la encuesta

Alternativas	Nº Respuestas	% Respuestas
NO	208	56,06%
SI	163	43,94%
TOTAL	371	1

Fuente: Kerámikos S.A.

Elaborado por: García Cobeña, D. & Ronquillo Talledo, E. (2019)

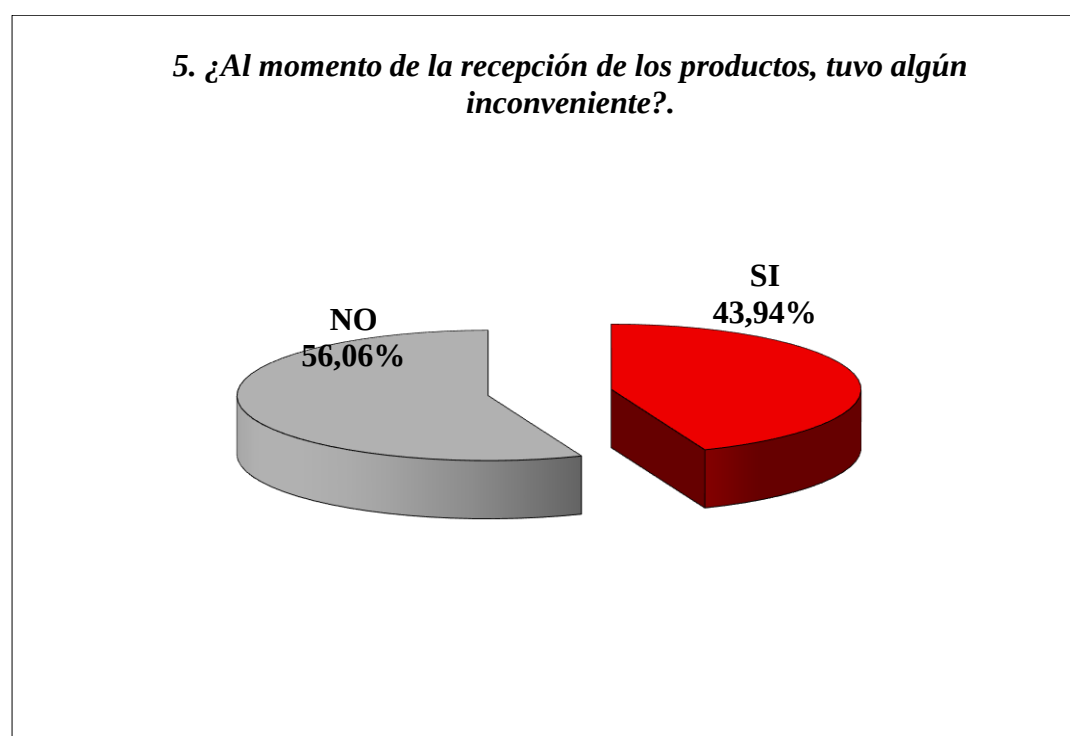


Figura 9 Representación Gráfica de la Quinta Pregunta.

Fuente: Kerámikos S.A.

Elaborado por: García Cobeña, D. & Ronquillo Talledo, E. (2019)

3.3.2.1.7 Análisis de la Quinta Pregunta.

Se evidencia que un alto porcentaje de los encuestados, tuvieron algún inconveniente al momento de la recepción por lo cual, se puede plantear que algo se está haciendo de manera incorrecta y en la siguiente pregunta se consultará el motivo.

6. ¿Si su respuesta es sí, indíquenos cuál fue el inconveniente?

Tabla 8 Resultados de la sexta pregunta de la encuesta

Alternativas	N° Respuestas	% Respuestas
Retraso en la entrega	68	41,72%
Falta de Comunicación de la empresa	40	24,54%
Descortesía del representante de entrega de productos	29	17,79%
Producto roto	17	10,43%
Producto incorrecto	9	5,52%
TOTAL	163	100,00%

Fuente: Kerámikos S.A.

Elaborado por: García Cobeña, D. & Ronquillo Talledo, E. (2019)

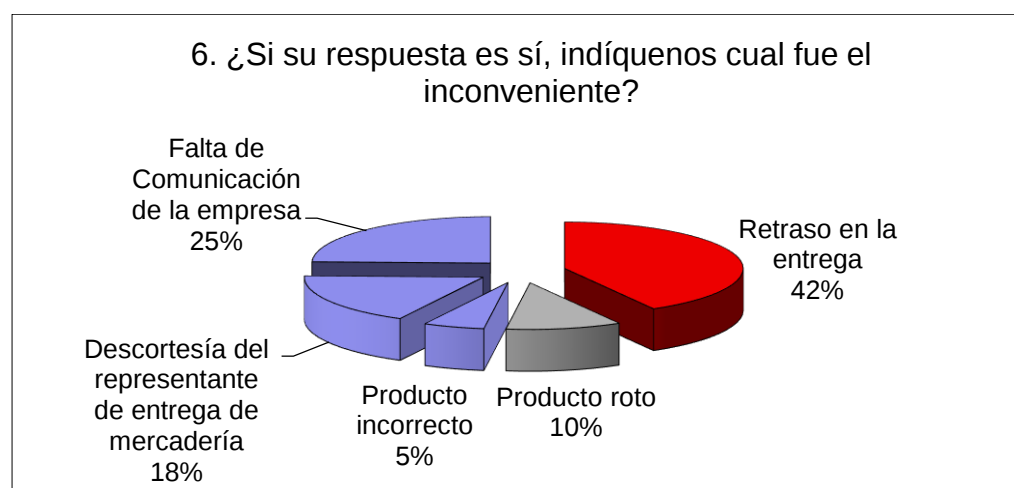


Figura 10 Representación Gráfica de la Sexta Pregunta.

Fuente: Kerámikos S.A.

Elaborado por: García Cobeña, D. & Ronquillo Talledo, E. (2019)

3.3.2.1.8 Análisis de la Sexta Pregunta.

En base a los resultados obtenidos en la encuesta, la inconformidad de los clientes respecto a la entrega de los productos en obra se debe en su mayoría al no cumplimiento de entrega en el día acordado, ya que a ellos les genera diversos contratiempos y un posible aumento en los costos, también se puede encontrar otros factores a considerar como la descortesía de los delegados de la empresa o la falta de comunicación por parte de la compañía.

7. ¿Cómo califica la coordinación de la entrega de los productos por parte del departamento de logística?

Tabla 9 Resultados de la séptima pregunta de la encuesta

Alternativas	N° Respuestas	% Respuestas
Bueno	214	57,68%
Malo	157	42,32%
TOTAL	371	100,00%

Fuente: Kerámikos S.A.

Elaborado por: García Cobeña, D. & Ronquillo Talledo, E. (2019)

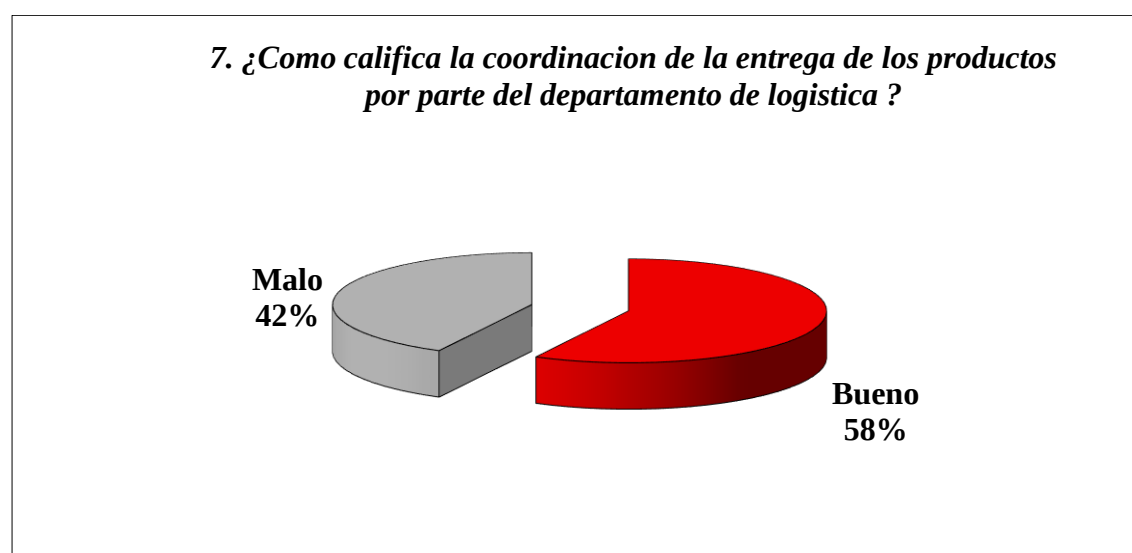


Figura 11 Representación Gráfica de la Séptima Pregunta.

Fuente: Kerámikos S.A.

Elaborado por: García Cobeña, D. & Ronquillo Talledo, E. (2019)

3.3.2.1.9 Análisis de la Séptima Pregunta.

La mayoría de los encuestados estiman la coordinación de la entrega de los productos como buena, aunque existe un gran porcentaje de clientes que tienen una mala perspectiva en lo que se refiere a la coordinación, se debe establecer nuevas estrategias que permitan el mejoramiento de este proceso.

8. ¿Si su respuesta es "malo", indique el por qué?

Tabla 10 Resultados de la octava de la encuesta

Alternativas	N° Respuestas	% Respuestas
Mala comunicación entre el departamento de logística y el cliente	72	45,86%
Mala comunicación entre el conductor y el cliente	42	26,75%
Mala comunicación entre el departamento de logística y el conductor	23	14,65%
Mala comunicación entre el vendedor y el departamento de logística	16	10,19%
Mala comunicación entre el vendedor y el cliente	4	2,55%
TOTAL	157	100,00%

Fuente: Kerámikos S.A.

Elaborado por: García Cobeña, D. & Ronquillo Talledo, E. (2019)

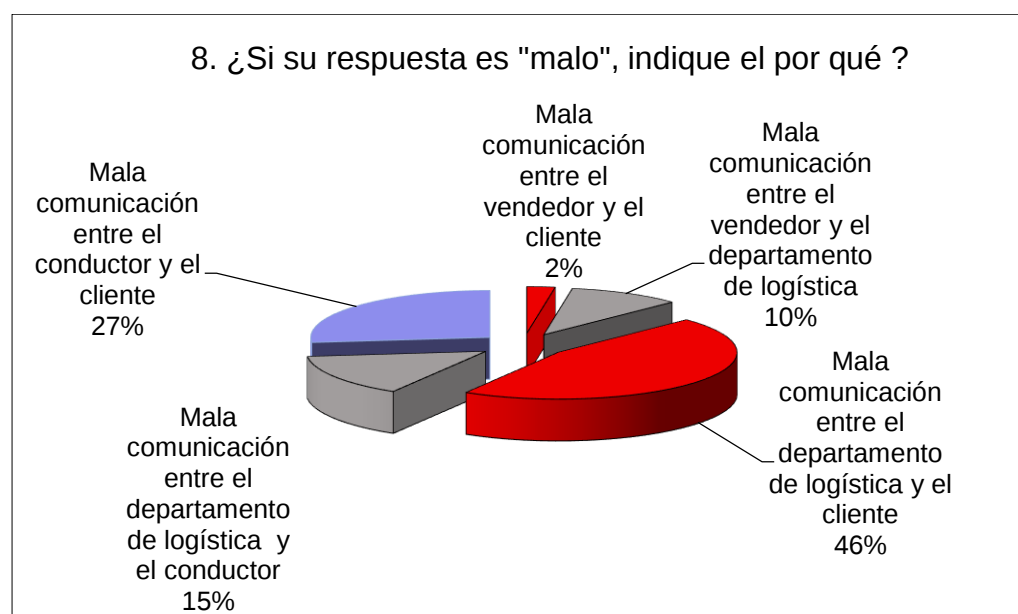


Figura 12 Representación Gráfica de la Octava Pregunta

Fuente: Kerámikos S.A.

Elaborado por: García Cobeña, D. & Ronquillo Talledo, E. (2019)

3.3.2.1.10 Análisis de la Octava Pregunta.

En base a los resultados obtenidos en la encuesta, una gran cantidad de clientes opinan que el problema de la mala coordinación de entregas de productos en obra radica en la falta de comunicación, especialmente en la relación entre el departamento de logística con el consumidor, se debe enfocar en buscar una mejora de la comunicación de las partes antes mencionadas.

9. ¿Usted estaría dispuesto pagar por un servicio de estiba?

Tabla 11 Resultados de la novena pregunta de la encuesta

Alternativas	N° Respuestas	% Respuestas
NO	253	68,19%
SI	118	31,81%
TOTAL	371	100,00%

Fuente: Kerámikos S.A.

Elaborado por: García Cobeña, D. & Ronquillo Talledo, E. (2019)

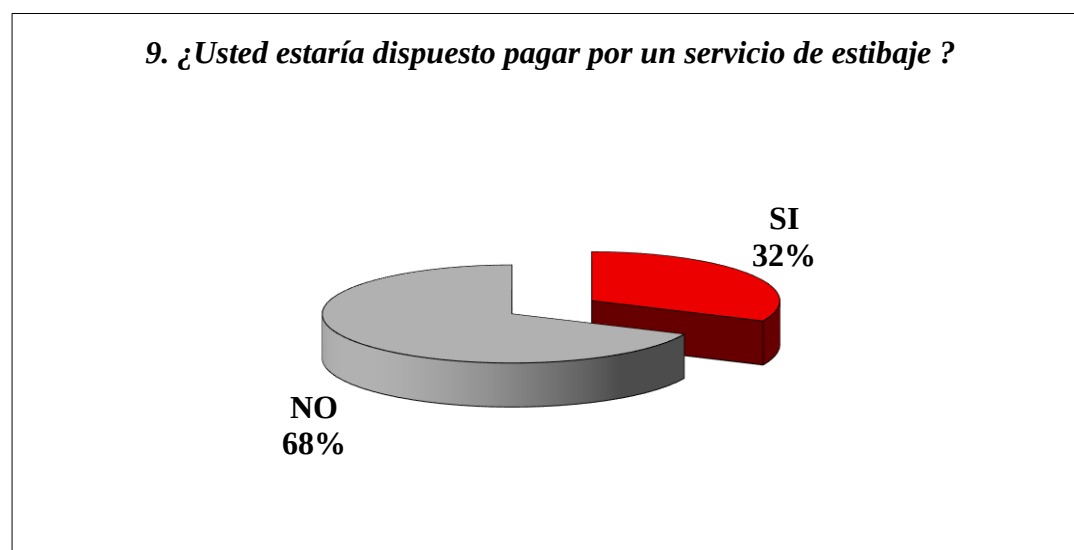


Figura 13 Representación Gráfica de la Novena Pregunta.

Fuente: Kerámikos S.A.

Elaborado por: García Cobeña, D. & Ronquillo Talledo, E. (2019)

3.3.2.1.11 Análisis de la Novena Pregunta.

Los encuestados no estarían dispuestos a pagar por el servicio de estiba en un número superior a los que, si estarían dispuestos, con lo cual se puede interpretar como una tendencia del cliente por tener el control sobre sus costos.

10. ¿Usted recomendaría a la empresa Kerámikos S.A. como proveedor de acabados de construcción y remodelación?

Tabla 12 Resultados de la décima pregunta de la encuesta

Alternativas	N° Respuestas	% Respuestas
SI	239	64,42%
NO	132	35,58%
TOTAL	371	100,00%

Fuente: Kerámikos S.A.

Elaborado por: García Cobeña, D. & Ronquillo Talledo, E. (2019)

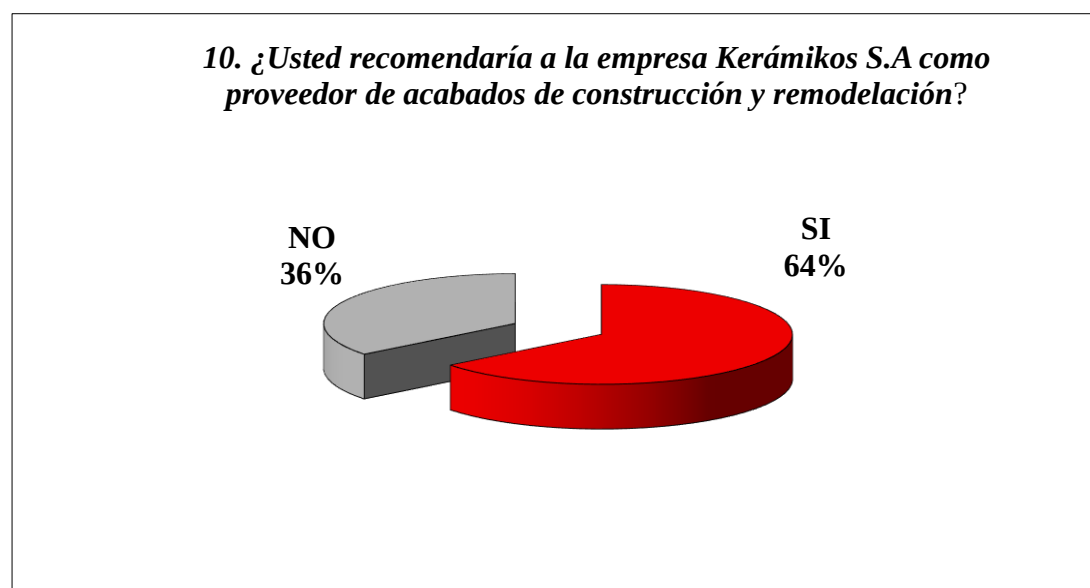


Figura 14 Representación Gráfica de la Décima Pregunta.

Fuente: Kerámikos S.A.

Elaborado por: García Cobeña, D. & Ronquillo Talledo, E. (2019)

3.3.2.1.12 Análisis de la Décima Pregunta

En base a los resultados obtenidos en la encuesta, se puede indicar que un alto número de clientes encuestados, si recomendaría a la empresa Kerámikos S.A como proveedor de materiales de construcción y remodelación, sin embargo, se debe hacer evaluaciones de los procesos ya establecidos para rediseñarlos y así lograr reducir el porcentaje de clientes con perspectiva negativa.

3.3.2.1.13 Análisis General de la Encuesta.

En base al estudio realizado podemos llegar a la siguiente conclusión, Kerámikos S.A. es una empresa de alta competitividad dentro del mercado nacional especializada en la comercialización de productos de acabados de construcción y remodelación otorgando un servicio de calidad al cliente y satisfaciendo sus necesidades de manera óptima.

Analizando los resultados de la encuesta podemos determinar que la compañía presenta ciertos inconvenientes en el departamento de logística debido a diversos factores que afectan el desarrollo normal de las actividades diarias tales como: la coordinación de entrega de productos, la supervisión a los conductores designados en las rutas establecidas de entregas, la ausencia de comunicación que existe entre las partes que intervienen en este proceso como el departamento de logística, el cliente y los conductores de las unidades de transporte encargados de realizar las entregas, y la falta de equipos tecnológicos que permitan crear una correcta comunicación y mantener información actualizada sobre el estado de las entregas.

Puntos a Mejorar dentro del Proceso de Entrega Productos en Obra:

- La coordinación de la entrega de productos por parte del departamento de logística, en ocasiones genera entregas frustradas, es decir que no se pueda cumplir con la entrega de los productos requeridos en el día pactado con el asesor de ventas, lo que genera un malestar en los clientes y ocasiona que queden insatisfechos, ya que al no recibir los productos en el tiempo acordado ocasiona gastos extras para los clientes, entendiéndose como un día adicional de paga para el personal de estiba, lo que a su vez podría significar una reducción en la cartera de clientes de la empresa teniendo un impacto negativo en los ingresos de la misma.
- Mayor control en la supervisión a los conductores en sus respectivas rutas de entrega, con este punto se pretende estar en un constante monitoreo de sus actividades y la ubicación en la que se encuentran para poder mantener informado a los clientes del estado de sus entregas, de ser el caso de necesitar despejar alguna inquietud y buscar mejorar la perspectiva del grado de calidad en atención que se ofrece durante el servicio de parte de los conductores hacia los clientes.
- Adquisición de equipos tecnológicos para la comunicación eficiente entre los involucrados en el proceso de entrega de productos, con esto se pretenderá reducir las molestias de los clientes en cuanto a dudas sobre el estado de la entrega y también

mejorar la comunicación interna entre el departamento de logística y los conductores para tener información en tiempo real y reportar cualquier novedad sobre las entregas.

3.3.3 Entrevistas

Una entrevista es un medio en el que se obtiene las impresiones o ideas de una persona sobre determinados temas a consultar, representan una fuente confiable ya que se realizan de manera directa a involucrados internos o externos de la materia estudiada.

3.3.3.1 Objetivos de la Entrevista

- Conocer las impresiones de los entrevistados sobre el Proceso de Entrega de Productos.
- Conocer las herramientas y métodos que utilizan durante el desarrollo de la Entrega.
- Indagar sobre los correctivos a tomar según la apreciación de los entrevistados.

3.3.3.2 Proceso de entrevista

Se realizó la entrevista con normalidad en los días establecidos al jefe de bodega regional II JTM, el jefe de almacén JTM, y a un asesor de ventas en las instalaciones del almacén JTM, previo a la entrevista se entregó el formato de la misma.

Tabla 13 Entrevista al asesor de ventas



PROYECTO DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA
EMPRESA KERÁMIKOS S.A EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL



**ENTREVISTA A DESARROLLAR LUEGO DE LA OBSERVACION DEL PROCESO DE ENTREGA
DE PRODUCTOS EN OBRA.**

Nombre del Entrevistado: Ing. Erika Pazmiño.

Cargo: Asesor de ventas (Sucursal JTM)

Fecha de Entrevista: 27 de noviembre del 2018

1. ¿Qué métodos utiliza la empresa para rotar la mercadería?

En Kerámikos S.A. en el año se realiza 2 veces una liquidación de saldos esta es una oportunidad que el cliente tiene para comprar productos a un menor costo y para nosotros como empresa de salir de los mismos ya que liberan espacio en bodega para cubrir con el stock de otros productos con mayor demanda.

2. ¿Qué controles aplica que le garantice un buen almacenamiento de la mercadería?

Para llevar el control del almacenamiento de la mercadería se realizan inventarios que permiten organizar la mercadería mediante una clasificación y a su vez poder preparar una proyección de pedidos de determinados productos a corto y largo plazo.

3. ¿Qué aspectos considera esenciales para una buena gestión en el área de logística?

Para mí el nivel de responsabilidad de cada miembro que participa en el proceso es vital ya que si cada uno cumple a cabalidad con sus funciones el proceso podrá desarrollarse con normalidad. El trabajo en equipo va muy de la mano con este proceso ya que se necesita de una buena comunicación entre los involucrados. Este es un punto a mejorar creo.

4. ¿Qué controles realiza, que le garantice un eficiente proceso de entrega de mercadería a clientes?

En cuanto al control que se ejecuta durante el proceso de entregas esta la supervisión al personal del área de logística, verificar que se cumplan los procesos y formalidades para la salida de mercadería, la toma de decisiones sobre las entregas frustradas o la aprobación de alcance de productos para otras sucursales.

5. ¿Cuál es el proceso de entrega de mercadería al cliente en obra?

El cliente se acerca a las instalaciones y es atendido por nosotros (asesores de ventas) que tomamos su requerimiento y lo delegamos al área de logística para la preparación de la mercadería solicitada, luego de cumplir con ciertos procesos internos esta es embarcada en una unidad de transporte, una vez que llega a su destino el cliente firma la guía de remisión y la nota de entrega como respaldo y finalmente el conductor regresa a la Bodega Regional II.

6. ¿Cree que existen falencias durante el proceso de entrega de mercaderías?

Como lo mencione anteriormente considero que la comunicación entre los involucrados en este proceso no es la mejor se presentan situaciones en las que por falta de la misma o desconocimiento de información se retrasan las entregas, en el momento de la entrega cuando existen novedades no son reportadas de una manera rápida.

7. ¿Cómo hacen el seguimiento y control de la mercadería que sale de la bodega?

Para que un conductor pueda salir de la Bodega Regional 2 necesita tener la Nota de Entrega firmada por el Kardista, el Jefe de Patio y el Jefe de Bodega sin este documento habilitante ninguna mercadería puede salir, esto también aplica para los alcances de productos solicitados por otras sucursales.

8. ¿Qué procedimiento realiza cuando verifica que no hay stock en bodega del producto facturado?

En área de Logística se coordina con el conductor de la unidad de transporte encargada de llevar la mercadería para que se dirija hacia la bodega que proporcionara el alcance del producto faltante, una vez que cumplan con las formalidades de documentación en la otra bodega, el conductor continuara con su ruta programada.

9. ¿Qué ventajas ve usted en la opción de incrementar la flota de unidades de transporte?

En cada empresa se debe pensar en brindar un servicio de calidad, un servicio que resalte sobre la competencia en Kerámikos S.A. existe el servicio de entrega de productos en obra ya que cuenta con su flota de unidades de transporte, pero en ocasiones la demanda hace que las entregas se retrasen generando molestias en los consumidores, dado estas situaciones creo que sería oportuno incrementar unas unidades para mitigar estos inconvenientes.

10. ¿Qué tipos de controles posee la empresa para dar seguimiento a los conductores en ruta?

No existe un seguimiento sobre el estado de la entrega de la mercadería, este es otro inconveniente que se debería corregir.

11. ¿Considera importante poseer una base de datos de clientes? y ¿por qué?

Para todas las empresas ahora es muy importante contar con una base de datos de sus clientes a Kerámikos S.A. le es muy útil ya que se tiene un acceso rápido a la información del cliente sus tendencias y su historial

de crédito.

12. ¿Dispone información necesaria sobre toda la mercadería que vende la empresa?

En Kerámikos S.A. los trabajadores desde que son contratados se les brinda todo tipo de información sobre sus funciones y sobre los productos que se encuentran en el almacén.

13. ¿Cómo se verifica que la factura y la mercadería es recibida por el cliente?

Cuando el conductor llega al destino con la mercadería y los estibadores descargan la misma el mismo le entrega al cliente la Nota de Entrega y la Guía de Remisión para que los firme como constancia de que recibió los productos.

14. ¿El personal a su cargo recibe capacitaciones?

No tengo personal a cargo, pero a nosotros como asesores de ventas recibimos capacitaciones dos veces al año sobre las líneas de productos que vendemos.

15. ¿Puede brindar una sugerencia para mejorar el proceso de entrega en obra?

Para mí una sugerencia sería optimizar ciertos lineamientos en el proceso como la verificación de la existencia del producto en el almacén y la comunicación entre las partes involucradas en este proceso.

Fuente: Kerámikos S.A.

Elaborado por: García Cobeña, D. & Ronquillo Talledo, E. (2019)

Tabla 14 Entrevista al Jefe de Bodega de la Regional 2 JTM



**PROYECTO DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA
EMPRESA KERÁMIKOS S.A EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**



**ENTREVISTA A DESARROLLAR LUEGO DE LA OBSERVACION DEL PROCESO DE ENTREGA
DE PRODUCTOS EN OBRA.**

Nombre del Entrevistado: Ing. Gonzalo Cueva

Cargo: Jefe de Bodega

Fecha de Entrevista: 29 de octubre del 2018

1. ¿Qué métodos utiliza la empresa para rotar la mercadería?

Para la rotación de la mercadería se utiliza una estrategia de ventas conocida como liquidación de saldos, misma que consiste en disminuir el precio de venta de un determinado producto con baja demanda, logrando así que los consumidores se decidan a elegir dichos artículos debido a su bajo costo y de esta manera lograr la rotación de dichos productos y a su vez generar espacio para almacenar productos con mayor demanda.

2. ¿Qué controles aplica que le garantice un buen almacenamiento de la mercadería?

En Kerámikos S.A. se realizan controles de Inventarios mensualmente y un Inventario General Integral Anual. Para la ubicación de la mercadería en la bodega se clasifica por categorías lo que permite una rápida localización y control.

3. ¿Qué aspectos considera esenciales para una buena gestión en el área de logística?

En toda organización el control que se lleve es un aspecto fundamental ya que permite a la empresa tener claro el panorama de que es lo que se está realizando y con que cuenta, por otro lado, es muy importante

darle un seguimiento apropiado a las acciones que son realizadas por cuenta propia.

4. ¿Qué controles realiza, que le garantice un eficiente proceso de entrega de mercadería a clientes?

Por mi parte llevar el control de los despachos de productos para las entregas de obra, por ejemplo, revisar que los productos no estén cambiados, verificar la cantidad de productos, es decir que no exista ni un faltante ni un excedente de la mercadería. Además de supervisar al personal de bodega para garantizar la optimización del tiempo durante el despacho de los productos.

5. ¿Cuál es el proceso de entrega de mercadería al cliente en obra?

El proceso empieza cuando el vendedor cierra una venta y ofrece el servicio de entrega, luego se coordina el requerimiento con el área de bodega para el embarque de la mercadería, previamente a esto se establece la ruta de entrega de los conductores y este a su vez llega al destino donde el cliente se encuentra con el personal de estiba para descargar los productos, y al final el conductor luego de cumplir su ruta retorna a la Bodega Regional 2.

6. ¿Cree que existen falencias durante el proceso de entrega de mercaderías?

Bueno, considero que como en toda empresas existen pequeños inconvenientes que hay que saber corregirlos en el caso puntual de Kerámikos S.A. hay detalles que se deben tomar correctivos como la comunicación entre los vendedores y el área de Bodega ya que muchas veces el asesor por cerrar su venta no confirma con bodega si el producto se encuentra en stock, ya que en algunas ocasiones el inventario del sistema no concuerda con el físico, y a raíz de esto se generan inconvenientes entre las 2 áreas.

7. ¿Cómo hacen el seguimiento y control de la mercadería que sale de la bodega?

Antes de que la mercadería salga a su destino esta pasa por un proceso de salida, donde el Kardista, el jefe de patio y mi persona, firmamos la nota de entrega y este el único documento que autoriza la salida de cualquier mercadería de la bodega o de ser solicitado un alcance de productos para otra bodega se deberá entregar una Solicitud de Transferencia firmada por los miembros antes mencionados. Y de momento pues no se realiza un seguimiento de la entrega de los productos.

8. ¿Qué procedimiento realiza cuando verifica que no hay stock en bodega del producto facturado?

De bodega nos encargamos de comunicar al asesor que no está disponible cierto producto, y el mismo deberá encargarse de solicitar a otras bodegas el stock que necesite.

9. ¿Qué ventajas ve usted en la opción de incrementar la flota de unidades de transporte?

Desde mi punto de vista la ventaja de contar con más unidades de transporte para la empresa sería beneficioso ya que se presentan situaciones en las que se retrasan las entregas por la falta de unidades de transportes, de esta manera se cumpliría oportunamente la entrega de los productos que solicita el cliente.

10. ¿Qué tipos de controles posee la empresa para dar seguimiento a los conductores en ruta?

Cuando la mercadería sale rumbo a su destino de entrega no se realiza un seguimiento a los conductores sobre el estado de la misma.

11. ¿Considera importante poseer una base de datos de clientes? y ¿por qué?

Bueno considero que sí, aunque en nuestra área no se tiene acceso a esa información considero beneficioso contar con una base de datos de los clientes ya que se tiene un rápido acceso a su información datos y estadísticas de compras y el historial de créditos.

12. ¿Dispone información necesaria sobre toda la mercadería que vende la empresa?

Cada área cuenta con la información necesaria para estar al tanto de cualquier detalle sobre algún determinado producto, en el caso de Bodega se tiene el Listado de Productos con los detalles de cada uno.

13. ¿Cómo se verifica que la factura y la mercadería es recibida por el cliente?

Mediante la firma del Cliente al momento de receptar la mercadería en la nota de entrega y la guía de remisión.

14. ¿El personal a su cargo recibe capacitaciones?

No recibe capacitaciones.

15. ¿Puede brindar una sugerencia para mejorar el proceso de entrega en obra?

Bueno como mejora creo que la comunicación es uno de los puntos a mejorar definitivamente, ya que durante el proceso de entrega se desconoce el estado de la misma y de presentarse una novedad al no contar con los medios necesarios no se tiene información inmediata.

Fuente: Kerámikos S.A.

Elaborado por: García Cobeña, D. & Ronquillo Talledo, E. (2019)

Tabla 15 Entrevista a Jefe de Almacén JTM

**PROYECTO DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA
EMPRESA KERÁMIKOS S.A EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**



**ENTREVISTA A DESARROLLAR LUEGO DE LA OBSERVACION DEL PROCESO DE ENTREGA DE
PRODUCTOS EN OBRA.**

Nombre del Entrevistado: Sr. Pedro Cevallos

Cargo: Jefe de Ventas Almacén Juan Tanca Marengo

Fecha de Entrevista: 5 de Noviembre del 2018

1. ¿Qué métodos utiliza la empresa para rotar la mercadería?

Durante el año se realiza un análisis de los productos con mayor demanda y por ende con menor demanda, al determinar los mismos se procede a elaborar un listado de los mismos y se realiza la selección de los productos y se establece el precio de los mismos para incluirlos en la liquidación de saldos que realiza la empresa 2 veces durante el año, esto ayuda a que los productos con menor demanda puedan salir del inventario y permitan optimizar el espacio para los que tienen una mayor demanda.

2. ¿Qué controles aplica que le garantice un buen almacenamiento de la mercadería?

Como Jefe de Ventas mi rol principal no va muy de la mano con el almacenamiento de la mercadería, sin embargo, estoy a cargo de la supervisión de la solicitud de stock de productos la cual debe ser oportuna para evitar que existan faltantes de productos, aunque este es un tema muy variable.

3. ¿Qué aspectos considera esenciales para una buena gestión en el área de logística?

La comunicación es un aspecto esencial para desarrollar cualquier actividad en el área de logística a veces no existe una oportuna comunicación entre ellos y el cliente ya sea para reportar novedades, dar indicaciones sobre contratiempos etc.

4. ¿Qué controles realiza, que le garantice un eficiente proceso de entrega de mercadería a clientes?

Como Jefe de Ventas es mi responsabilidad supervisar que los asesores brinden oportunamente la información al área de logística para que no existan inconvenientes en cuanto al detalle de los requerimientos y los datos sobre la entrega, y en caso de presentarse inconvenientes a raíz de esta fase determinar una sanción sobre el personal del que estoy a cargo.

5. ¿Cuál es el proceso de entrega de mercadería al cliente en obra?

El proceso inicia cuando un cliente necesita de algún determinado producto y solicita al vendedor la asesoría, luego de haber hecho una revisión de los mismos si el cliente lo solicita se factura su pedido y se entrega la información sobre el requerimiento y detalles de la entrega al área de logística quienes en bodega se encargan de despachar la mercadería a la unidad de transporte y el conductor llevar la misma hasta su destino y regresar a la Bodega Regional 2 después de cumplir con su ruta.

6. ¿Cree que existen falencias durante el proceso de entrega de mercaderías?

Durante el proceso de entregas creo que una falencia es la comunicación que no existe entre el conductor y el área de logística, y el conductor con el cliente, esto genera inconformidades por parte del cliente.

7. ¿Cómo hacen el seguimiento y control de la mercadería que sale de la bodega?

Como mencionaba anteriormente este tema está más ligado al área de logística, pero para que un camión pueda salir de la bodega con mercadería cualquiera que esta fuese debe contar con la Nota de Entrega que es un documento de control interno que faculta al conductor para que pueda salir con la carga y este documento a su vez debe de estar firmado por 3 personas: el Kardista, el jefe de patio, y el Jefe de Bodega.

8. ¿Qué procedimiento realiza cuando verifica que no hay stock en bodega del producto facturado?

Cuando el cliente realiza un pedido de mercadería y no se encuentra en stock en la bodega, el vendedor me reporta esta novedad y solicito a la bodega de la sucursal más cercana y que cuente con el stock del producto faltante para que realicen un alcance de algún determinado ítem y se pueda cumplir con la entrega.

9. ¿Qué ventajas ve usted en la opción de incrementar la flota de unidades de transporte?

Lo considero muy provechoso ya que en algunos casos cerramos las ventas, pero estas no pueden ser despachadas con mayor agilidad, ya que la demanda de servicio de entregas es alta y se genera un retraso para la entrega de la misma.

10. ¿Qué tipos de controles posee la empresa para dar seguimiento a los conductores en ruta?

No existe un seguimiento a los conductores en ruta.

11. ¿Considera importante poseer una base de datos de clientes? y ¿por qué?

Para el área de ventas este es un factor muy importante ya que nos permite tener referencias sobre los pedidos de los clientes sus datos y al momento de otorgar un crédito validar su historial de crédito.

12. ¿Dispone información necesaria sobre toda la mercadería que vende la empresa?

Como área de ventas es vital para nosotros tener información completa sobre los productos que se venden es por esto que contamos con un listado con información detallada de los productos.

13. ¿Cómo se verifica que la factura y la mercadería es recibida por el cliente?

El cliente firma la nota de entrega y la guía de remisión como soporte de la entrega de la mercadería.

14. ¿El personal a su cargo recibe capacitaciones?

Si ocasionalmente reciben capacitaciones sobre algunas líneas de productos, pero creo conveniente recibir una charla de servicio al cliente para todo el personal de la empresa.

15. ¿Puede brindar una sugerencia para mejorar el proceso de entrega en obra?

Si hay un tema a mejorar durante todo el proceso es la comunicación que existe entre logística-conductor-cliente ya que por falta de comunicación se presentan situaciones que generan molestias a los clientes.

Fuente: Kerámikos S.A.

Elaborado por: García Cobeña, D. & Ronquillo Talledo, E. (2019)

3.3.3.1 *Análisis General de las Entrevistas*

A continuación, se presenta un cuadro comparativo donde se exponen los criterios de los tres entrevistados, de manera que se realizó la comparación de sus respuestas y se concluyó lo siguiente: La Comunicación es un aspecto fundamental para desarrollar un buen trabajo y consideran que sobre este tema se deben tomar correctivos para mejorarlo, además de dar un seguimiento oportuno a los conductores durante las rutas de entrega.

Tabla 16 Cuadro Comparativo de Entrevistas

CUADRO COMPARATIVO DE ENTREVISTAS				
N°	Asesor de Ventas	Jefe de Bodega Reg. II	Jefe de Almacén JTM	Análisis
Pregunta N°1	En el año se realiza 2 veces una liquidación de saldos esta es una oportunidad que el cliente tiene para comprar productos a un menor costo y para nosotros como empresa de salir de los mismos ya que liberan espacio en bodega para cubrir con el stock de otros productos con mayor demanda	Se utiliza una estrategia de ventas conocida como liquidación de saldos, misma que consiste en disminuir el precio de venta de un determinado producto con baja demanda.	Durante el año se realiza un análisis de los productos con mayor demanda y por ende con menor demanda, al determinar los mismos se procede a elaborar un listado de los mismos y se realiza la selección de los productos y se establece el precio de los mismos para incluirlos en la liquidación de saldos.	Los entrevistados concuerdan en que para lograr una eficiente rotación de inventarios utilizan la Liquidación de Saldos
Pregunta N°2	Para llevar el control del almacenamiento de la mercadería se realizan inventarios que permiten organizar la mercadería mediante una clasificación y a su vez poder preparar una proyección de pedidos de determinados productos a corto y largo plazo.	Se realizan controles de Inventarios mensualmente y un Inventario General Integral Anual.	Como Jefe de Ventas mi rol principal no va muy de la mano con el almacenamiento de la mercadería, sin embargo estoy a cargo de la supervisión de la solicitud de stock de productos la cual debe ser oportuna para evitar que existan faltantes de productos, aunque este es un tema muy variable.	Los entrevistados comparten que para llevar un control del almacenamiento de la mercadería utilizan Controles de Inventario Mensuales
Pregunta N°3	Para mí el nivel de responsabilidad de cada miembro que participa en el proceso es vital ya que si cada uno cumple a cabalidad con sus funciones el proceso podrá desarrollarse con normalidad.	El control que se lleve es un aspecto fundamental ya que permite a la empresa tener claro el panorama de que es lo que se está realizando y con que cuenta	La comunicación es un aspecto esencial para desarrollar cualquier actividad en el área de logística a veces no existe una oportuna comunicación entre ellos y el cliente ya sea para reportar novedades, dar indicaciones sobre contratiempos etc.	Como aspectos esenciales se consideran la responsabilidad, el control y la comunicación.
Pregunta N°4	La supervisión al personal del área de logística, verificar que se cumplan los procesos y formalidades para la salida de mercadería.	Por mi parte llevar el control de los despachos de productos para las entregas de obra, por ejemplo, revisar que los productos no estén cambiados, verificar la cantidad de productos, es decir que no exista ni un faltante ni un excedente de la mercadería.	Como Jefe de Ventas es mi responsabilidad supervisar que los asesores brinden oportunamente la información al área de logística para que no existan inconvenientes en cuanto al detalle de los requerimientos y los datos sobre la entrega	Para garantizar un eficiente proceso de entrega de mercadería se consideran la supervisión, y el control
Pregunta N°5	El cliente se acerca a las instalaciones y es atendido por los asesores quienes toman su requerimiento y lo delegan al área de logística para la preparación de la mercadería solicitada,	El proceso empieza cuando el vendedor cierra una venta y ofrece el servicio de entrega, luego se coordina el requerimiento con el área de bodega para el embarque de la mercadería, previamente a esto se establece la ruta de	Si el cliente lo solicita se factura su pedido y se entrega la información sobre el requerimiento y detalles de la entrega al área de logística quienes en bodega se encargan de despachar la mercadería a la	Los entrevistados concuerdan el siguiente proceso: Venta- Coordinación-Despacho-Entrega y Entrega de Novedades

	luego de cumplir con ciertos procesos internos esta es embarcada en una unidad de transporte,	entrega de los conductores y este a su vez llega al destino donde el cliente se encuentra con el personal de estiba para descargar los productos	unidad de transporte y el conductor llevar la misma hasta su destino	
Pregunta N°6	La comunicación entre los involucrados en este proceso no es la mejor se presentan situaciones en las que por falta de la misma o desconocimiento de información se retrasan las entregas.	Hay detalles que se deben tomar correctivos como la comunicación entre los vendedores y el área de Bodega ya que muchas veces el asesor por cerrar su venta no confirma con bodega si el producto se encuentra en stock	Durante el proceso de entregas creo que una falencia es la comunicación que no existe entre el conductor y el área de logística, y el conductor con el cliente, esto genera inconformidades por parte del cliente.	La Comunicación entre Vendedores y el Área de Logística es la falencia que los 3 entrevistados destacan.
Pregunta N°7	Para que un conductor pueda salir de la Bodega Regional 2 necesita tener la Nota de Entrega firmada por el Kardista, el Jefe de Patio y el Jefe de Bodega sin este documento habilitante ninguna mercadería puede salir,	Antes de que la mercadería salga a su destino esta pasa por un proceso de salida, donde el Kardista, el jefe de patio y mi persona, firmamos la nota de entrega y este el único documento que autoriza la salida de cualquier mercadería de la bodega	Para que un camión pueda salir de la bodega con mercadería cualquiera que esta fuese debe contar con la Nota de Entrega que es un documento de control interno que faculta al conductor para que pueda salir con la carga y este documento a su vez debe de estar firmado...	Para el control de la salida de mercadería se solicitan Firmas de Nota de entrega y Guía de remisión
Pregunta N°8	Como área de Logística se coordina con el conductor de la unidad de transporte encargada de llevar la mercadería para que se dirija hacia la bodega que proporcionara el alcance del producto faltante	De bodega nos encargamos de comunicar al asesor que no está disponible cierto producto, y el mismo deberá encargarse de solicitar a otras bodegas el stock que necesite.	Cuando el cliente realiza un pedido de mercadería y no se encuentra en stock en la bodega, el vendedor me reporta esta novedad y solicito a la bodega de la sucursal más cercana y que cuente con el stock del producto faltante para que realicen un alcance de algún determinado ítem y se pueda cumplir con la entrega.	Cuando no hay stock de algún producto se utiliza la comunicación entre las partes interesadas.
Pregunta N°9	En cada empresa se debe pensar en brindar un servicio de calidad, un servicio que resalte sobre la competencia en Kerámikos S.A. existe el servicio de entrega de productos en obra ya que cuenta con su flota de unidades de transporte	Desde mi punto de vista la ventaja de contar con más unidades de transporte para la empresa sería beneficioso ya que se presentan situaciones en las que se retrasan las entregas por la falta de unidades de transportes, de esta manera se cumpliría oportunamente la entrega de los productos que solicita el cliente.	Lo considero muy provechoso ya que en algunos casos cerramos las ventas pero estas no pueden ser despachadas con mayor agilidad, ya que la demanda de servicio de entregas es alta y se genera un retraso para la entrega de la misma.	Los entrevistados concuerdan que se disminuirían los retrasos de las entregas en obra por falta de unidades.
Pregunta N°10	No existe un seguimiento sobre el estado de la entrega de la mercadería, este es otro inconveniente que se debería corregir.	Cuando la mercadería sale rumbo a su destino de entrega no se realiza un seguimiento a los conductores sobre el estado de la misma.	No existe un seguimiento a los conductores en ruta.	Los entrevistados concluyen que no existe un seguimiento a los conductores en ruta.

Pregunta N°11	Para todas las empresas ahora es muy importante contar con una base de datos de sus clientes a Kerámikos S.A. le es muy útil ya que se tiene un acceso rápido a la información del cliente sus tendencias y su historial de crédito.	Bueno considero que sí, aunque en nuestra área no se tiene acceso a esa información considero beneficioso contar con una base de datos de los clientes ya que se tiene un rápido acceso a su información datos y estadísticas de compras y el historial de créditos.	Para el área de ventas este es un factor muy importante ya que nos permite tener referencias sobre los pedidos de los clientes sus datos y al momento de otorgar un crédito validar su historial de crédito.	Una base de datos es de vital importancia por la información que esta puede brindar lo que sería muy beneficioso.
Pregunta N°12	En Kerámikos S.A. los trabajadores desde que son contratados se les brinda todo tipo de información sobre sus funciones y sobre los productos que se encuentran en el almacén.	Cada área cuenta con la información necesaria para estar al tanto de cualquier detalle sobre algún determinado producto, en el caso de Bodega se tiene el Listado de Productos con los detalles de cada uno.	Como área de ventas es vital para nosotros tener información completa sobre los productos que se venden es por esto que contamos con un listado con información detallada de los productos.	Todos concluyen que la información detallada de los productos es proporcionada de manera inmediata a todos los trabajadores.
Pregunta N°13	Cuando el conductor llega al destino con la mercadería y los estibadores descargan la misma el mismo le entrega al cliente la Nota de Entrega y la Guía de Remisión para que los firme como constancia de que recibió los productos.	Mediante la firma del Cliente al momento de recepcionar la mercadería en la nota de entrega y la guía de remisión.	El cliente firma la nota de entrega y la guía de remisión como soporte de la entrega de la mercadería.	Para verificar si la documentación fue recibida por el cliente se firma la nota de entrega y la guía de remisión por parte del cliente.
Pregunta N°14	No tengo personal a cargo, pero a nosotros como asesores de ventas recibimos capacitaciones dos veces al año sobre las líneas de productos que vendemos.	No recibe capacitación.	Si ocasionalmente reciben capacitaciones sobre algunas líneas de productos, pero creo conveniente recibir una charla de servicio al cliente para todo el personal de la empresa.	Los entrevistados concuerdan que actualmente el personal no recibe capacitaciones de ningún carácter.
Pregunta N°15	Para mí una sugerencia sería optimizar ciertos lineamientos en el proceso como la verificación de la existencia del producto en el almacén y la comunicación entre las partes involucradas en este proceso.	Bueno como mejora creo que la comunicación es uno de los puntos a mejorar definitivamente, ya que durante el proceso de entrega se desconoce el estado de la misma y de presentarse una novedad al no contar con los medios necesarios no se tiene información inmediata.	Si hay un tema a mejorar durante todo el proceso es la comunicación que existe entre logística-conductor-cliente ya que por falta de comunicación se presentan situaciones que generan molestias a los clientes.	Como sugerencia los entrevistados recomiendan optimizar la comunicación entre todos los involucrados en el proceso.

Fuente: Kerámikos S.A.

Elaborado por: García Cobeña, D. & Ronquillo Talledo, E. (2019)

3.3.4 Observación

Esta técnica fue seleccionada en la presente investigación para obtener información actual y veraz de cómo se desarrollan las actividades en la empresa Kerámikos S.A.

3.3.4.1 Proceso de Observación

El proceso de observación se realizó previo a iniciar las encuestas durante la semana del 28 al 31 de agosto del 2018, aquí se desarrolló un desglose del actual proceso de entrega de productos, citando uno por uno los pasos a seguir para cumplir con el proceso.

Tabla 17 Ficha de Observación

	FICHA DE OBSERVACION Situación: Proceso de Entrega de Productos en Obra	
Fecha:	20 de agosto al 31 de agosto del 2018.	Empresa: KERAMIKOS S.A
Lugar:	Guayaquil	Sucursal: Juan Tanca Marengo
Observadores:	García Diego; Ronquillo Erick	Área: Logística Hora de Inicio: 08:00 Hora de Terminación: 18:00

Actividades observadas

1. Si, la factura tiene un valor mínimo de \$300 más IVA, el asesor comercial ofrece el servicio de entrega de productos en obra al cliente.
2. El asesor indica las políticas de entrega las cuales son: El servicio es gratuito; la entrega se realizará en máximo 48 horas después de la compra, previa coordinación con el departamento de logística; el cliente deberá tener personal para estiba; el horario de entrega es en el transcurso del día de 8:00 a 17:00, el lugar de entrega deberá ser en el perímetro urbano.
3. Si existe un acuerdo de partes, el asesor empieza con la coordinación de la entrega.
4. El cliente dibuja el croquis del lugar de la entrega.
5. El asesor envía la documentación requerida al departamento de logística para la coordinación de la entrega en obra.
6. El departamento de logística coordina la ruta de los camiones e informa a los almacenes mediante un correo electrónico.
7. El área de bodega despacha la mercadería a los camiones.
8. Cada conductor recibe las facturas, notas de entrega, guías de remisión, croquis del lugar de entrega y su respectiva ruta coordinada con anterioridad.
9. Si no existe ninguna novedad el conductor empieza el recorrido de entregas.

-
10. En caso de no haber personal de estiba el conductor, no procede con la entrega y el mismo debe seguir con la ruta.
 11. Si existe alguna novedad con la entrega se debe escribir en la guía de remisión.
 12. El conductor y el cliente firman la guía de remisión.
 13. Una vez terminada la ruta de entrega el conductor debe retornar a la Bodega Regional 2.
 14. El conductor deber informar las novedades a sus superiores

Frecuencia

Este proceso se realiza a diario, ya que todos los días laborales se entregan mercadería en obra.

Organización de trabajo:

Para realizar las tareas que componen este proceso, la empresa cuenta con un manual de funciones que se socializó a los trabajadores al momento de ser capacitados para el cargo.

Otras actividades:

No se observaron otras actividades relacionadas con este proceso.

Falencias observadas en el proceso

- Coordinación deficiente de parte del asesor comercial y el departamento de logística durante el traslado de productos de otras bodegas para cumplir con la entrega de mercadería completa.
- El stock que refleja el sistema de facturación no coincide con el existente en físico, Dado al desfase entre las existencias físicas y las reflejadas por el sistema cabe la posibilidad de que se genere otra facturación en el plazo de las 48 horas mínimas para la entrega, lo cual ocasionaría una entrega incompleta ya que no se realiza una reserva del pedido.
- Dada el volumen de entregas en ocasiones se incurre en la contratación de camiones externos para lograr cumplir con todas las entregas.
- A veces el asesor comercial por cerrar la venta no confirma el producto en bodega.
- Cuando el producto no se encuentra en stock y se solicita una trasferencia de mercadería de otra bodega en ocasiones el departamento de logística no informa al asesor de ventas la recepción de la misma de manera inmediata.
- Durante el proceso de entrega de mercadería se puede observar que existe una mala comunicación entre el departamento de logística y el cliente.
- No existe un monitoreo control adecuado sobre los conductores por parte del departamento de logística.
- No existe La empresa no tiene implementado un sistema de comunicación para que los conductores puedan mantener contacto con el cliente y con el departamento de logística
- No existe una adecuada comunicación entre el departamento de logística y el asesor comercial cuando no se logra entregar los productos.

Fuente: Kerámikos S.A.

Elaborado por: García Cobeña, D. & Ronquillo Talledo, E. (2019)

3.3.4.2 Análisis de la Ficha de Observación

Realizando un análisis se puede determinar que existe una mala coordinación entre el departamento de logística y el asesor comercial al momento de la entrega de la mercadería, lo que ocasiona un malestar en el cliente y perjudica de manera directa en la perspectiva sobre la calidad del servicio. Se debe enfocar en la mejora de esta comunicación interna en la empresa para mejorar la visión sobre la calidad del servicio y de esta manera lograr una fidelización sobre los clientes.

Al momento de verificar el inventario del sistema con el inventario físico, existen incongruencias que generan un retraso en el proceso de entregas debido a que el material solicitado no se encuentra en stock, lo cual ocasiona un inconveniente y de manera rápida se debe solicitar al almacén más cercano la cantidad necesaria de productos requeridos para proceder con la entrega de la mercadería.

Como ventaja podemos destacar que Kerámikos S.A. ofrece el servicio de entrega gratuito de la mercadería siempre y cuando el monto de la compra sea mayor o igual a \$300.00, siendo un factor determinante para que los consumidores se decidan a elegir a Kerámikos S.A como su proveedor de productos ya que es un plus que otras empresas de la competencia no ofrecen.

Durante la ruta de entrega se debe proporcionar el material de comunicación ideal para poder estar en contacto con el cliente y evitar las molestias y los costos adicionales que se puedan producir para el cliente.

Adicional se debe ejercer un seguimiento más riguroso a las rutas de los conductores para garantizar la satisfacción del cliente.

FLOTA DE UNIDADES DE TRANSPORTE

A continuación, se presenta un cuadro demostrativo donde se observan las unidades de transporte, estos son parte de los activos fijos con los que cuenta la empresa, se detalla la cantidad, la placa, el tonelaje, y el conductor asignado a cada vehículo.

Tabla 18 Flota de Unidades de Transporte

FLOTA DE UNIDADES DE TRANSPORTE			
PLACA	MARCA	TONELAJE	CONDUCTOR
ABD-9394	Hyundai	3 Ton	Vicente Figueroa
GRW-3062	Hyundai	3 Ton	Leris Zambrano
GRG-0916	Hyundai	3 Ton	Daniel Mera
ABE-8423	Hyundai	3 Ton	Wilson León
AGF-0582	Hyundai	3 Ton	Johnny Valeriano
ABE-8425	Hyundai	3 Ton	Thomas Choez
AGR-1529	Hyundai	3 Ton	Wilson León

Fuente: Kerámikos

Elaborado: García Cobeña, D. & Ronquillo Talledo, E. (2019)

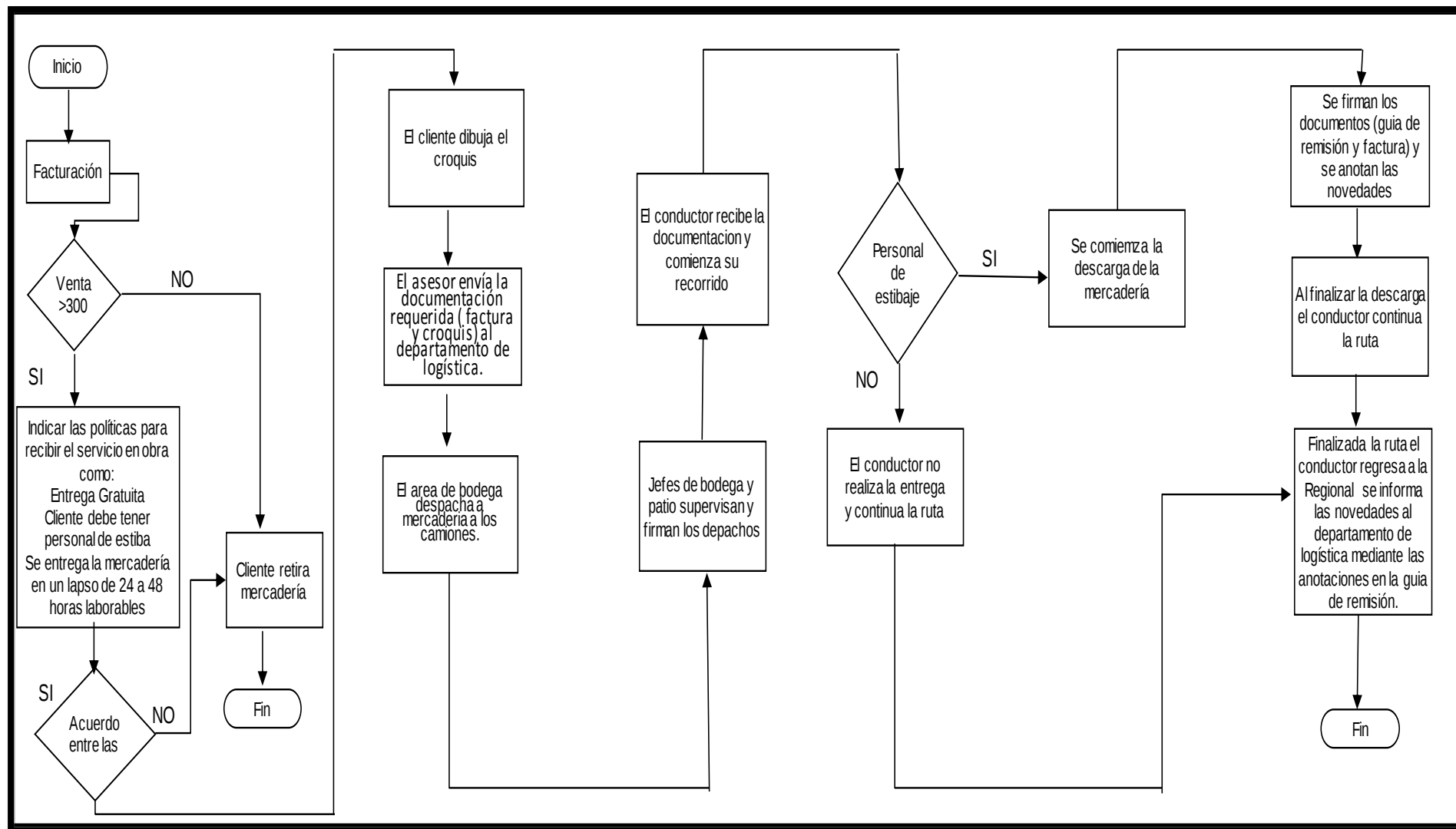


Figura 15 Flujograma del Proceso Actual de Entrega de Productos en Obra de la Empresa Kerámikos S.A

Fuente: Kerámikos S.A.

Elaborado por: García Cobeña, D. & Ronquillo Talledo, E. (2019)

CAPÍTULO IV

4 Propuesta

4.1 Título de la propuesta

Optimizar el proceso de entrega de productos en obra.

4.2 Justificación de la Propuesta

La propuesta consiste en optimizar el actual proceso de entrega de productos en obra de la empresa KERAMIKOS S.A en la ciudad de Guayaquil, y de esta manera se podrá brindar un servicio de calidad para lograr un alto grado de satisfacción en los clientes.

Esta propuesta surge con la finalidad de reformar el proceso en mención, y establecer las condiciones necesarias para que no existan inconvenientes y retrasos al momento de realizar las entregas, y de surgir situaciones que afecten e impidan el normal desarrollo de la misma, fijar las alternativas y posibles soluciones para cumplir con el pedido pactado.

Realizando un análisis se puede evidenciar falencias durante el proceso actual, se puede destacar como una de las más relevantes la deficiente coordinación que existe entre el departamento de logística y el cliente, esta situación es uno de los puntos más importantes para corregir en la empresa ya que de esta comunicación, se basara la correcta entrega de la mercadería y se buscara ofrecer un servicio con un alto nivel de calidad propio de las mejores empresas del mercado, lo que creara una fidelización de los clientes ya que observaran en el servicio, el valor agregado que la empresa ofrece y la competencia no.

Con esta reforma se busca establecer las condiciones en las que el área de logística de la empresa Kerámikos S.A. deberá manejarse, dicho de otra manera, dejar por sentado las funciones y procesos con las que las personas involucradas en este ciclo deban guiarse y tener una clara referencia de cómo actuar ante posibles escenarios y situaciones que obstaculicen el correcto desarrollo de la entrega de la mercadería, en coordinación con el cliente.

Ejecutando las correcciones respectivas en el área, se espera cambiar la perspectiva de los consumidores en cuanto a la calidad del servicio que ofrece Kerámikos S.A. permitiendo que el volumen de ventas aumente y por recomendación de los consumidores, teniendo como resultado el aumento de ingresos en la compañía.

4.3 Desarrollo de la propuesta

Para el desarrollo de la presente propuesta se rediseña el proceso de entrega de productos en el departamento de logística en la empresa Kerámikos S.A. partiendo de este punto, se definirá y se establecerá las respectivas funciones y responsabilidades de cada uno

de los partícipes de este proceso, además de lo antes mencionado se creara un puesto de trabajo para poder mantener el control sobre este proceso que asegure el cumplimiento de esta propuesta y sea el responsable de velar por el correcto funcionamiento de los interventores del proceso para cumplir con la entrega de productos en obra de los clientes de la empresa, y observar una mejoría notable en la entrega de productos en obra a los clientes de la empresa y permitir cambiar la imagen o perspectiva que tienen los consumidores sobre el servicio ofrecido

La persona asignada al nuevo puesto de trabajo, es el eje principal en esta propuesta ya que será el responsable de que el proceso funcione adecuadamente, siendo el coordinador de la ruta de los camiones, ya que se encarga de receptar todas las facturas coordinadas para la entrega en obra según vayan ingresándose a lo largo del día para después ir agrupándolas y designándoselas a cada chofer, para luego determinar el mayor grado de conveniencia por sector y preparar un informe con el detalle de las entregas por cada almacén.

Además, siendo la persona que ejerce el control sobre los conductores, se encarga de repartir físicamente las entregas a cada conductor y de ahí realizar el debido control a los conductores durante la ruta buscando una mayor eficiencia en el proceso de entrega de cada pedido, a esto también se agrega el seguimiento respectivo mediante el uso de herramientas tecnológicas que son de gran utilidad para la comunicación entre el coordinador y el conductor en el caso de presentarse alguna novedad.

Además debe tener una comunicación directa con el cliente, comunicando al mismo sobre el horario estimado para la entrega, o hacerle hincapié que en el momento del despacho de la mercadería tenga el personal para realizar la estiba, también se podría presentar el caso de informar alguna novedad en relación con el pedido, por ejemplo se puede presentar un retraso en la entrega o al momento del despacho el pedido se encuentra incompleto o roto, lo que evitara que se genere inconvenientes de insatisfacción por el consumidor.

Se encargará de coordinar la logística de las transferencias de productos, que consiste en movilizar de un almacén a la bodega regional o viceversa cualquier mercadería para completar una venta puntual. Se puede tomar como ejemplo el siguiente caso: En el almacén de la Juan Tanca Marengo se requiera una X cantidad de metros de cerámica para completar el pedido de un cliente, pero no se dispone el stock necesario en la bodega regional, en esta situación el coordinador debe disponerse a gestionar la logística de esta transferencia desde una bodega que disponga el o los productos necesarios, como puede ser en la bodega de Kerámikos sucursal Alborada, aquí es donde el coordinador deberá preparar el retiro de los productos destinando un camión para la movilización del mismo a la bodega solicitante.

4.4 Organización de la Empresa

4.4.1 Plan Estratégico Kerámikos S.A. 2014-2019

4.4.1.1 Visión

Ser la empresa rentable, con mejor imagen y más grande en la comercialización de productos cerámicos y acabados para la construcción en el Ecuador, con presencia en el Mercado Regional

4.4.1.2 Misión

Satisfacer oportunamente las necesidades de nuestros clientes, manteniendo productos innovadores con precios competitivos de la más alta calidad, proveedores comprometidos con nuestras políticas, personal competente y motivado que brinde un servicio altamente calificado, asegurando el logro de los objetivos organizacionales, sustentado en nuestro compromiso de mejoramiento.

4.4.1.3 Valores

- Tenacidad
- Compromiso
- Trabajo en equipo
- Honestidad y sinceridad
- Respeto
- Responsabilidad

Matriz FODA

FORTALEZAS

- Amplia capacidad de almacenamiento de Productos. (F1)
- Flota Propia de Vehículos. (F2)
- Experiencia en el Mercado. (F3)
- Productos de alta Calidad. (F4)
- Cobertura a nivel nacional. (F5)

OPORTUNIDADES

- Ingresar a nuevos segmentos del mercado. (O1)
- Alianzas estratégicas con nuevos proveedores. (O2)
- Convenios con entidades financieras. (O3)
- Fidelidad de los clientes con la empresa. (O4)

DEBILIDADES

- Coordinación inexistente del departamento de Logística con el cliente. (D1)
- Retraso en la entrega de productos. (D2)
- Comunicación deficiente entre el departamento de logística y el área comercial. (D3)
- Trato inadecuado de los conductores hacia los clientes. (D4)
- Servicio de estiba no incluido en el proceso de entrega de productos. (D5)

AMENAZAS

- Reducción de participación en el mercado debido a la aparición de nuevas compañías competidoras. (A1)
- Posible incremento del precio de los productos debido a cambios o resoluciones políticas que afecten al costo establecido de los mismos. (A2)
- Pérdida de clientes debido a una mayor publicidad y propaganda de empresas competidoras. (A3)
- Disminución de ingresos para la compañía debido a la preferencia de los clientes por otros proveedores. (A4)

4.4.2 Análisis de la Matriz FODA

La empresa Kerámikos S.A. es una institución dedicada a la comercialización de acabados decorativos para la construcción. Tiene una trayectoria de más de 40 años en el mercado y cuenta con 28 sucursales distribuidas en el país, dispone de 7 unidades de transporte asignadas para realizar las entregas en la ciudad de Guayaquil, los productos cumplen con certificaciones de calidad como la ISO 9001, ISO 10545-2, ISO 10545-3, ISO 10545-4 entre otras. En base a esta información se puede argumentar sobre las fortalezas de la empresa.

Al ser una empresa ya posesionada en el mercado, que cuenta con una gran aceptación de los consumidores y que trata de ir a la vanguardia de los cambios en la sociedad. Esta constantemente considerando la inversión y la incursión en otros segmentos, pudiendo valerse de convenios o alianzas para la realización de nuevos proyectos.

Actualmente todas las empresas deben ser muy meticulosas en cuanto al control interno de sus procesos contar con manuales que sean un apoyo para el desarrollo de las funciones, en el caso de Kerámikos existe una falta de control y coordinación que generan inconvenientes y retrasos.

El mercado es muy competitivo por lo que siempre estará abierta la posibilidad de la aparición de nuevas empresas competidoras, como también es eminente el riesgo de pérdida de clientes por factores como la preferencia hacia otros proveedores por precios más bajos, mayor publicidad etc.

Tabla 19 *Matriz DAFO*

MATRIZ DAFO		ANALISIS INTERNO	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANALISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA OFENSIVA FO (FORTALEZAS + OPORTUNIDADES) F3+O2 Existe la oportunidad de optimizar recursos económicos mediante alianzas estratégicas con nuevos proveedores que oferten productos a un menor costo, dada la experiencia de más de 40 años en el mercado de Kerámikos S.A. brinda una mayor confiabilidad a los proveedores al momento de aceptar dichas alianzas. F4 +O4 Se pretende ingresar en nuevos segmentos del mercado, en los cuales no exista una mayor competencia y dado el gran espacio físico de almacenamiento con el que cuenta Kerámikos S.A. poder cubrir con las líneas de productos ya establecidas y las nuevas.	ESTRATEGIA DE REORIENTACION DO (DEBILIDADES+ OPORTUNIDADES) D2+O4 Mediante el rediseño del proceso de entrega de productos se buscará disminuir los retrasos existentes lo cual permitirá mantener y crear fidelidad en los clientes. D4+O4 Después de recibir una capacitación de servicio al cliente, le permitirá al personal ofrecer un adecuado trato que cumpla con las expectativas del cliente, logrando que la empresa pueda generar fidelidad en sus clientes.
	AMENAZAS	ESTRATEGIA DEFENSIVA FA (FORTALEZAS + AMENAZAS) F3+A1 En el mercado existe siempre la posible aparición de nuevos competidores y de este modo se corre el riesgo de perder clientes, para Kerámikos S.A. este factor se compensaría con la gran trayectoria que tiene en el mercado, los clientes mayormente tienden a elegir la experiencia que una empresa pueda brindar para satisfacer sus necesidades. F4+A4 Otro riesgo latente es que el cliente pueda elegir otros proveedores ya que este mercado es muy competitivo, por esto se debe mantener y seguir ofreciendo productos de la más alta calidad ya que este es un factor determinante siempre al momento de elegir dónde comprar.	ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA DA (DEBILIDADES +AMENAZAS) D2+A4 A través del rediseño del Proceso de Entrega de Productos en Obra se buscará eliminar los retrasos que se generan al momento de realizar las entregas, y de este modo evitar una posible disminución de ingresos en la empresa, debido a la preferencia de los clientes por otros proveedores. D1+A4 Con la creación del puesto de Coordinador de Entregas en Obra se pretende solucionar el problema de coordinación y comunicación con el cliente, lo que permitirá satisfacer adecuadamente las necesidades del mismo y evitar una posible una disminución en las ventas debido a la pérdida de clientes por la preferencia de otros proveedores.

Fuente: Kerámikos S.A.

Elaborado por: García Cobeña, D. & Ronquillo Talledo, E. (2019)

4.4.3 Estrategia Ofensiva FO (Fortalezas + Oportunidades)

(F3+O2) Existe la oportunidad de optimizar recursos económicos mediante alianzas estratégicas con nuevos proveedores que oferten productos a un menor costo, dada la experiencia de más de 40 años en el mercado de Kerámikos S.A. brinda una mayor confiabilidad a los proveedores al momento de aceptar dichas alianzas.

(F4 +O4) Se pretende ingresar en nuevos segmentos del mercado, en los cuales no exista una mayor competencia y dado el gran espacio físico de almacenamiento con el que cuenta Kerámikos S.A. poder cubrir con las líneas de productos ya establecidas y las nuevas.

4.4.4 Estrategia Defensiva FA (Fortalezas + Amenazas)

(F3+A1) En el mercado existe siempre la posible aparición de nuevos competidores y de este modo se corre el riesgo de perder clientes, para Kerámikos S.A. este factor se compensaría con la gran trayectoria que tiene en el mercado, los clientes mayormente tienden a elegir la experiencia que una empresa pueda brindar para satisfacer sus necesidades.

(F4+A4) Otro riesgo latente es que el cliente pueda elegir otros proveedores ya que este mercado es muy competitivo, por esto se debe mantener y seguir ofreciendo productos de la más alta calidad ya que este es un factor determinante siempre al momento de elegir dónde comprar.

Estrategia de Reorientación DO (Debilidades+ Oportunidades)

(D2+O4) Mediante el rediseño del proceso de entrega de productos se buscará disminuir los retrasos existentes lo cual permitirá mantener y crear fidelidad en los clientes.

(D4+O4) Después de recibir una capacitación de servicio al cliente, le permitirá al personal ofrecer un adecuado trato que cumpla con las expectativas del cliente, logrando que la empresa pueda generar fidelidad en sus clientes.

4.4.5 Estrategia de Supervivencia DA (Debilidades +Amenazas)

(D2+A4) A través del rediseño del Proceso de Entrega de Productos en Obra se buscará eliminar los retrasos que se generan al momento de realizar las entregas, y de este modo evitar una posible disminución de ingresos en la empresa, debido a la preferencia de los clientes por otros proveedores.

(D1+A4) Con la creación del puesto de Coordinador de Entregas en Obra se pretende solucionar el problema de coordinación y comunicación con el cliente, lo que permitirá

satisfacer adecuadamente las necesidades del mismo y evitar una posible una disminución en las ventas debido a la pérdida de clientes por la preferencia de otros proveedores.

Tabla 20 Matriz EFE

MATRIZ EFE DE LA EMPRESA KERAMIKOS S.A.			
FACTORES EXTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
• Alianzas estratégicas con nuevos proveedores.	0,15	4	0,6
• Convenios con entidades financieras.	0,1	3	0,3
• Fidelidad de los clientes con la empresa.	0,1	3	0,3
• Ingresar a nuevos segmentos del mercado.	0,15	4	0,6
AMENAZAS			
• Reducción de participación en el mercado debido a la aparición de nuevas compañías competidoras.	0,1	2	0,2
• Disminución de ingresos para la compañía debido a la preferencia de los clientes por otros proveedores.	0,1	2	0,2
• Posible incremento del precio de los productos debido a cambios o resoluciones políticas que afecten al costo establecido de los mismos.	0,15	3	0,45
• Pérdida de clientes debido a una mayor publicidad y propaganda de empresas competidoras.	0,15	4	0,6
TOTAL	1		3,25

Fuente: Kerámikos S.A.

Elaborado por: García Cobeña, D. & Ronquillo Talledo, E. (2019)

Tabla 21 Matriz EFI

MATRIZ EFI DE LA EMPRESA KERAMIKOS S.A.			
FACTORES INTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Productos de alta Calidad.	0,15	3	0,45
Flota Propia de Vehículos.	0,1	3	0,3
Cobertura a nivel nacional.	0,1	3	0,3
Experiencia en el Mercado.	0,15	3	0,45
DEBILIDADES			
Coordinación inexistente del departamento de Logística con el cliente.	0,15	1	0,15
Retraso en la entrega de productos.	0,1	2	0,2
Comunicación deficiente entre el departamento de logística y el área comercial.	0,15	1	0,15
Servicio de estiba no incluido en el proceso de entrega de productos.	0,1	2	0,2
TOTAL	1		2,2

Fuente: Kerámikos S.A.

Elaborado por: García Cobeña, D. & Ronquillo Talledo, E. (2019)

4.5 Análisis de la Matriz de EFE Y EFI

Después de realizar las matrices EFE y EFI se llega a la siguiente conclusión; la ponderación de los factores externos indica que la empresa se encuentra dentro de un rango adecuado, mientras que la ponderación de los factores internos se encuentra por debajo del promedio, esto refleja que la empresa tiene una buena apreciación a nivel externo, pero en lo interno hay que mejorar en los aspectos que presentan falencias.

4.6 Estrategias Propuestas

4.6.1 Primera Estrategia: Reformar el proceso de entrega de productos en obra de Kerámikos S.A.

El objetivo de esta de estrategia es reformar el proceso de entrega de productos en obra de la empresa Kerámikos S.A., estableciendo lineamientos que permitan al personal que se involucra en el desarrollo de este proceso, tener claro las acciones que deben llevar a cabo para realizar la entrega de la mercadería a los clientes.

En la encuesta se pudo evidenciar algunas inconformidades por parte de los clientes, las cuales se comprobaron al momento de realizar la observación, por ejemplo, el retraso en la entrega y la mala comunicación dentro de la empresa, por este motivo se propone rediseñar el proceso de entrega de mercadería en obra.

Además de estipular los pasos a seguir en caso de presentarse inconvenientes o contratiempos en cuanto al requerimiento del consumidor se refiere, se busca agilizar y resolver los mismos para cumplir con la entrega de los productos solicitados.

Una vez realizado este rediseño se pretende cambiar la perspectiva sobre la calidad del servicio que ofrece la empresa Kerámikos S.A. en los consumidores para así lograr una fidelización sobre los mismos lo que permita un aumento en la cartera de clientes y un incremento en el volumen de ventas generando más ingresos para la empresa.

4.6.1.1 Rediseño de la estructura organizacional del departamento de logística

El rediseño de la estructura organizacional del departamento de logística de la empresa Kerámikos S.A. consiste en la creación del siguiente cargo “Coordinador de Entregas de Productos en Obra ” quién será el responsable del correcto cumplimiento de las entregas de productos, ejerciendo control sobre personal de la empresa para cumplir con el objetivo principal, además de cumplir las funciones específicas creadas para este cargo.

4.6.1.1.1 Creación del puesto de trabajo “Coordinador de entrega de productos en obra”

Con base a la investigación realizada durante este proyecto se pudo evidenciar la falta de una persona responsable de coordinar la logística para la entrega de productos en obra de la empresa Kerámikos S.A. ,este puesto se implementaría para optimizar el proceso antes mencionado ya que actualmente se dividen las tareas entre los kardistas y el jefe de bodega, se recomienda establecer este puesto de trabajo por la importancia que tiene designar a una sola persona que sea la encargada de dirigir el proceso y a través de lineamientos y políticas que permitirán mejorar el mismo, conseguir un alto grado de eficiencia en la entrega de productos en obra, permitiendo también mejorar la perspectiva de calidad del servicio que ofrece la empresa.

Tabla 22 Descripción del Cargo “Coordinador de Entrega de Productos en Obra”

	KERAMIKOS S.A DESCRIPCION DEL CARGO	
---	--	---

Puesto:	Coordinador de Entrega de Productos en Obra
Área:	Logística
Reporta a:	Gerente Nacional de Logística.
Funciones:	• Recepción de solicitud de entrega de productos en obra con sus respectivas facturas. • Segmentar por sectores los pedidos a despachar. • Llenar la plantilla de las rutas de entregas en obras. • Comunicarse con el cliente para verificación de datos y coordinar términos de entrega. • Enviar por e-mail el informe de las rutas de entregas en obras a las diferentes sucursales y jefaturas de operaciones de la regional 2. • Entregar a bodega el informe y facturas de las entregas en obra para la preparación de la mercadería a despachar. • Reunirse con los conductores para revisión de las rutas. • Monitoreo de las entregas en obra. • Recepción y revisión de las novedades a la finalización de las rutas de entrega.
Estudios:	Bachiller
Experiencia:	Mínima de dos años en: - Experiencia en la gestión de entregas de mercadería, de preferencia en el sector de construcción.
Conocimientos:	- Conocimiento de Word y Excel. - Capacidad para organizar personal a cargo. - Capacidad en la atención al cliente.
Competencias Requeridas:	- Habilidad de Negociación. - Sólida Formación en Valores - Capacidad para trabajar en equipo.
Sueldo:	\$ 500.00 + horas extras y beneficios de ley
Lugar de Trabajo y Horario:	Kerámikos (Av. Juan Tanca marengo Km 2 1/2) Lunes a viernes de 08:00 a.m. – 18:00 p.m. Sábado de 09:00 a.m. - 14:00 p.m.

Fuente: Kerámikos S.A.

Elaborado por: García Cobeña, D. & Ronquillo Talledo, E. (2019)

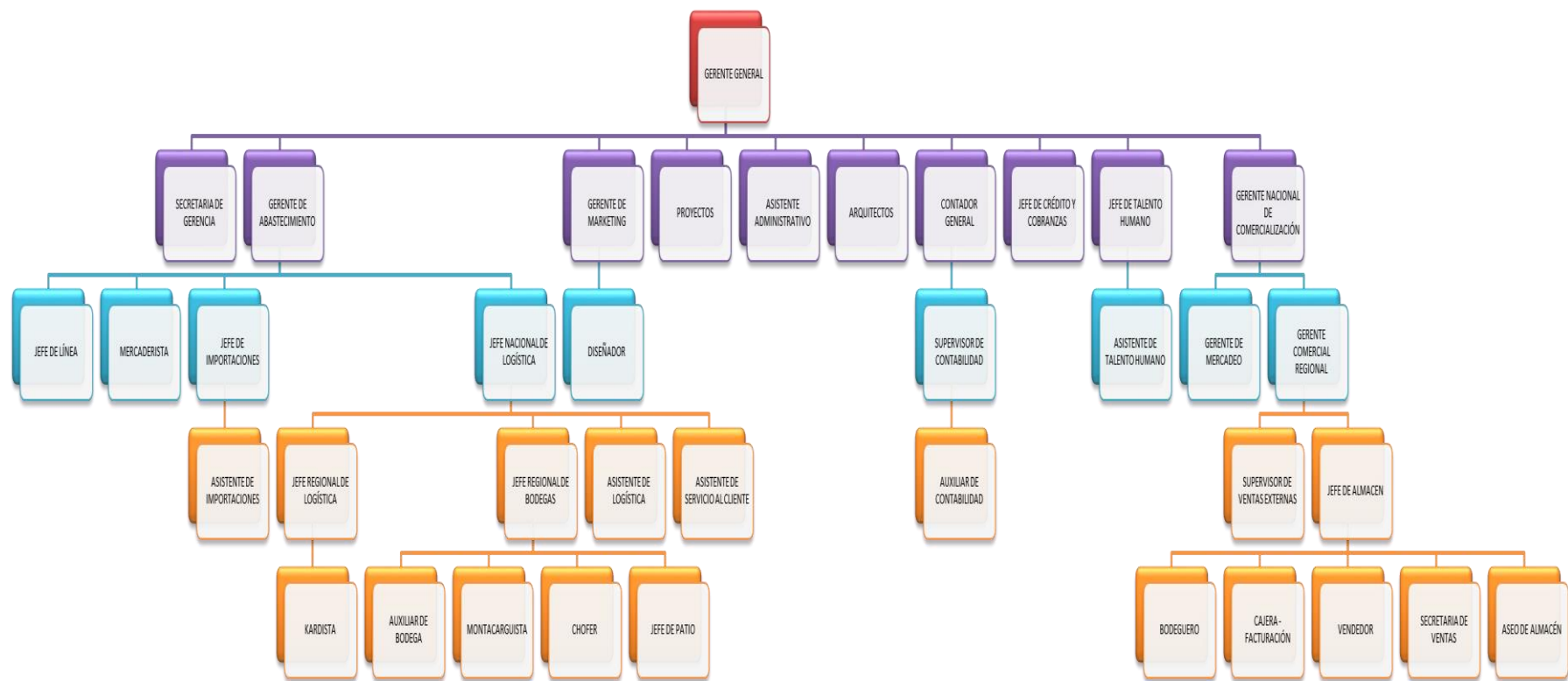


Figura 16 Organigrama De La Empresa

Fuente: (Kerámikos S.A.)

Elaborado por: García Cobeña, D. & Ronquillo Talledo, E. (2019)

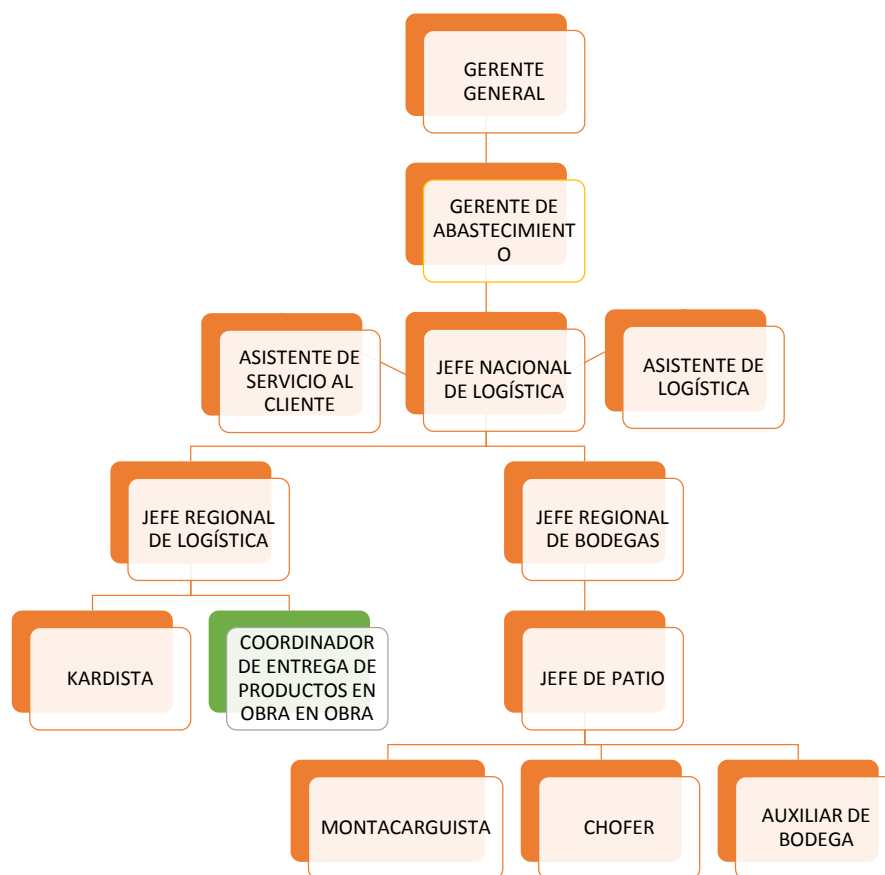


Figura 17 Nuevo organigrama estructural del departamento logística.

Fuente: Kerámikos S.A.

Elaborado por: García Cobeña, D. & Ronquillo Talledo, E. (2019)

4.6.1.2 Manual de proceso de entrega de productos en obra.

Para el presente proyecto se propone el rediseño del manual de procesos de la empresa Kerámikos S.A. el cual tendrá una gran importancia para cumplir con el objetivo de la entrega de mercadería puesto que servirá como referencia y guía de los trabajadores para tener claras sus funciones.

MANUAL DE PROCESOS PARA LA ENTREGA DE PRODUCTOS EN OBRA EN KERAMIKOS S.A

2019

García Cobeña Diego Hernán
Ronquillo Talledo Erick Alexander

 KERÁMIKOS S.A	MANUAL DE PROCESOS PARA LA ENTREGA DE PRODUCTOS EN OBRA	FECHA: 26-02-2019 PAG 1
	INTRODUCCIÓN El hecho de plasmar un proceso en un escrito, puede resultar un poco difícil de lograr, debido a que establecer las funciones y procesos a seguir para cumplir un objetivo es una tarea compleja, principalmente por quienes realizan este tipo de manuales de procesos, que en la mayoría de ocasiones desconocen como las diferentes actividades desarrolladas en una empresa se relacionan entre sí. Es importante para cualquier tipo de empresa contar con un manual de procesos que este adaptado a las necesidades que requiera una institución, este manual representa un apoyo y una guía, que le permita a los interventores de un proceso relacionarse de una manera más ágil con el modo en cómo deben desarrollar sus funciones para cumplir con los objetivos de la compañía. El presente escrito establece un manual de procesos para una empresa que dentro de su estructura organizacional cuente con un departamento de logística y de una manera más precisa realice entregas de productos a sus clientes, sirviendo este modelo como un aporte para optimizar tiempos y simplificar las funciones a desarrollar de los trabajadores, logrando un servicio eficiente que permita ofrecer un servicio de calidad.	
Elaborado por: García Cobeña Diego Ronquillo Talledo Erick Fecha:	Revisado por: Dirección Administrativa Fecha:	Autorizado por: Gerencia General Fecha:

 KERÁMIKOS S.A	MANUAL DE PROCESOS PARA LA ENTREGA DE PRODUCTOS EN OBRA	FECHA: 26-02-2019 PAG 2
	DEPARTAMENTALIZACION Departamento de logística OBJETIVOS ❖ Identificar y establecer los procesos adecuados que optimicen la recopilación de información y permita mantener un correcto control administrativo. ❖ Adecuar al manual de procesos a las diferentes necesidades de la organización. ❖ Definir como se relacionan las diversas actividades durante el proceso mediante un diagrama de flujos. ❖ Representar una herramienta que permita guiar al personal de la empresa. ❖ Establecer normas y pautas en caso de presentarse situaciones ajenas al desarrollo normal del proceso. ALCANCE El presente manual de procesos está dirigido a cualquier área de logística de una empresa que ofrezca el servicio de entrega de productos a clientes.	
Elaborado por: García Cobeña Diego Ronquillo Talledo Erick Fecha:	Revisado por: Dirección Administrativa Fecha:	Autorizado por: Gerencia General Fecha:

 KERÁMIKOS S.A	MANUAL DE PROCESOS PARA LA ENTREGA DE PRODUCTOS EN OBRA	FECHA: 26-02-2019 PAG 3
	Proceso: Entrega de Productos en Obra Objetivo específico: Este proceso tiene la finalidad de establecer las pautas adecuadas para que los productos sean entregados en el lugar que indique el cliente de una manera eficiente, teniendo en cuenta que todos los interventores del proceso deben tomar como referencia este manual y de este modo reducir los inconvenientes que se puedan presentar al momento de ejecutar el envío de la mercadería. Redacción: Asesor comercial: Ofrece el servicio de entrega de productos en obra al cliente si el valor de la facturación es de \$300. Asesor comercial: Indica las políticas de entrega las cuales son: El servicio es gratuito; la entrega se realizará en máximo 48 horas después de la compra, previa planificación con el coordinador de entrega en obra; el cliente deberá tener personal para estiba; el horario de entrega es en el transcurso del día de 8:00 a 17:00, el lugar de entrega deberá ser en el perímetro urbano. Asesor comercial: Llena la solicitud de entrega de productos en compañía del cliente. Asesor comercial: Entrega la documentación correspondiente al coordinador de entrega en obra sea físicamente o vía e-mail, para planificar el despacho de los productos adquiridos. Coordinador de Entrega en Obra: Segmenta a los clientes por sectores y llena la plantilla de las rutas de entregas en obras. Coordinador de Entrega en Obra: Realiza la verificación de datos de los clientes y planifica términos de entrega. Coordinador de Entrega en Obra: Envía por e-mail el informe de las rutas de entregas en obras a las diferentes sucursales y jefaturas de operaciones de la regional 2.	
Elaborado por: García Cobeña Diego Ronquillo Talledo Erick Fecha:	Revisado por: Dirección Administrativa Fecha:	Autorizado por: Gerencia General Fecha:

 KERÁMIKOS S.A	MANUAL DE PROCESOS PARA LA ENTREGA DE PRODUCTOS EN OBRA		FECHA: 26-02-2019 PAG 4
	Coordinador de Entrega en Obra: Entrega a bodega el informe y facturas de las entregas en obra para la preparación de la mercadería a despachar. Jefe de Bodega: Autoriza a los auxiliares a preparar el despacho de la mercadería 24 horas previa entrega. Auxiliar de Bodega: Carga los productos al camión, con la revisión del conductor. Jefe de bodega: Supervisa los despachos de las entregas en los camiones. Conductor: Recibe las facturas, notas de entrega, guías de remisión, solicitud de entrega en obra y su respectiva ruta coordinada con anterioridad. Conductor: Se reúne con el coordinador para revisar las rutas establecidas antes de iniciar el recorrido. Coordinador de Entrega en Obra: Supervisa a los conductores monitoreando las entregas en obra durante toda la jornada de labores. Conductor: Confirma contra la factura que los productos a entregar sean entregados al cliente correcto previo a la descarga de la mercadería en la ubicación proporcionada por el cliente. Personal de Estiba del Cliente: Proceden a descargar los productos una vez que la mercadería llega a su destino y se halla realizado la verificación contra factura, Conductor: De presentarse la situación de no contar con personal de estiba debe otorgar un tiempo máximo de 15 minutos para conseguir el mismo, caso contrario no se procederá con la entrega y deberá continuar con su recorrido. Conductor: Firma la nota de entrega y guía de remisión quedándose con una copia de cada una, luego de la descarga de la mercadería y verificación del cliente, Conductor: En caso de presentarse situaciones fortuitas como falta de mercadería, producto roto, o producto incorrecto debe destacar estas novedades en la guía de remisión. Conductor: Cuando la ruta de entrega concluye Debe retornar a la Bodega Regional II e informar las novedades al Coordinador.		
Elaborado por: García Cobeña Diego Ronquillo Talledo Erick Fecha:	Revisado por: Dirección Administrativa Fecha:	Autorizado por: Gerencia General Fecha:	

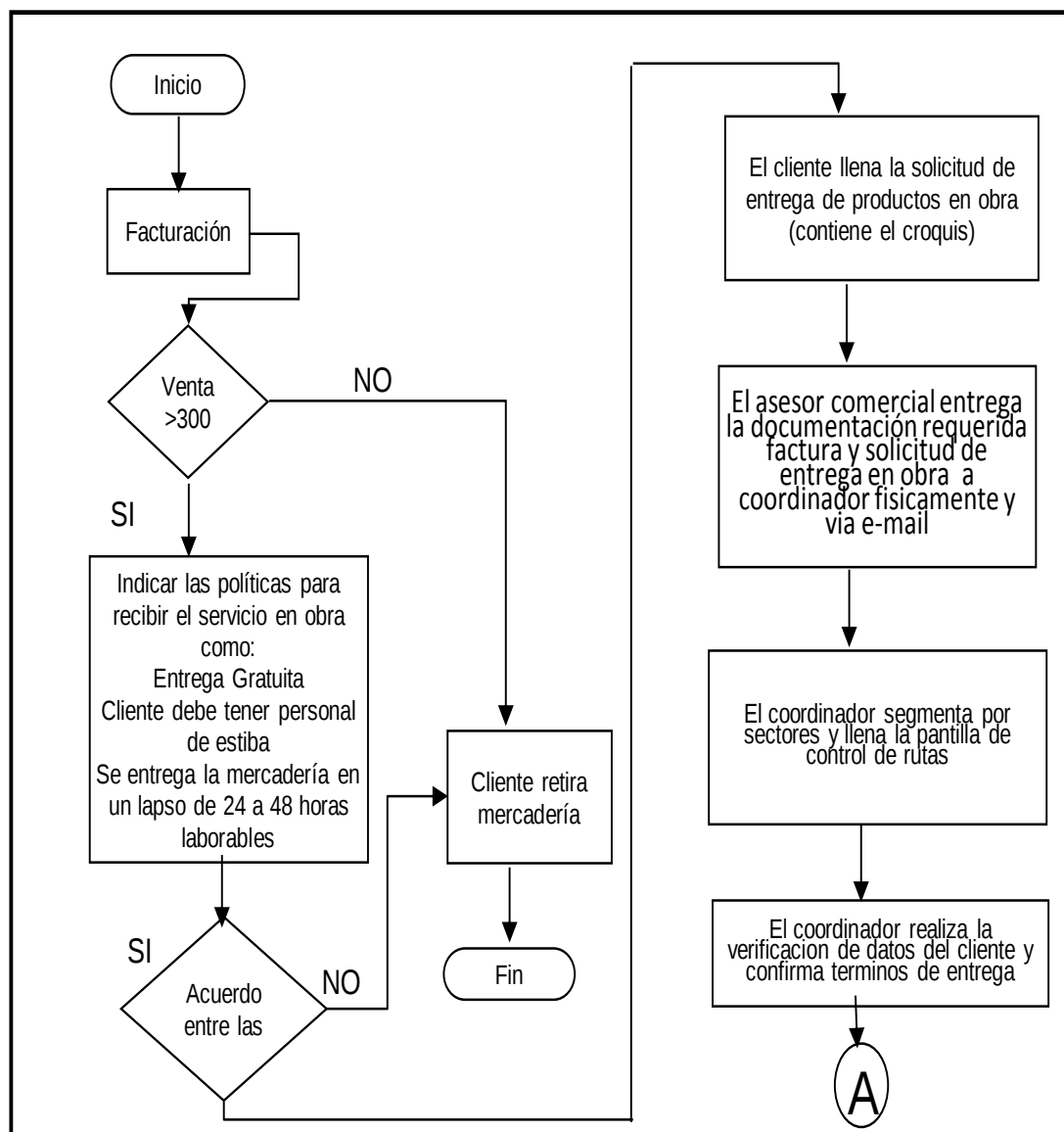


KERÁMIKOS S.A

**MANUAL DE PROCESOS
PARA LA ENTREGA DE
PRODUCTOS EN OBRA**

FECHA: 26-02-2019

PAG 5



Elaborado por:

García Cobeña Diego
Ronquillo Talledo Erick

Fecha:

Revisado por:

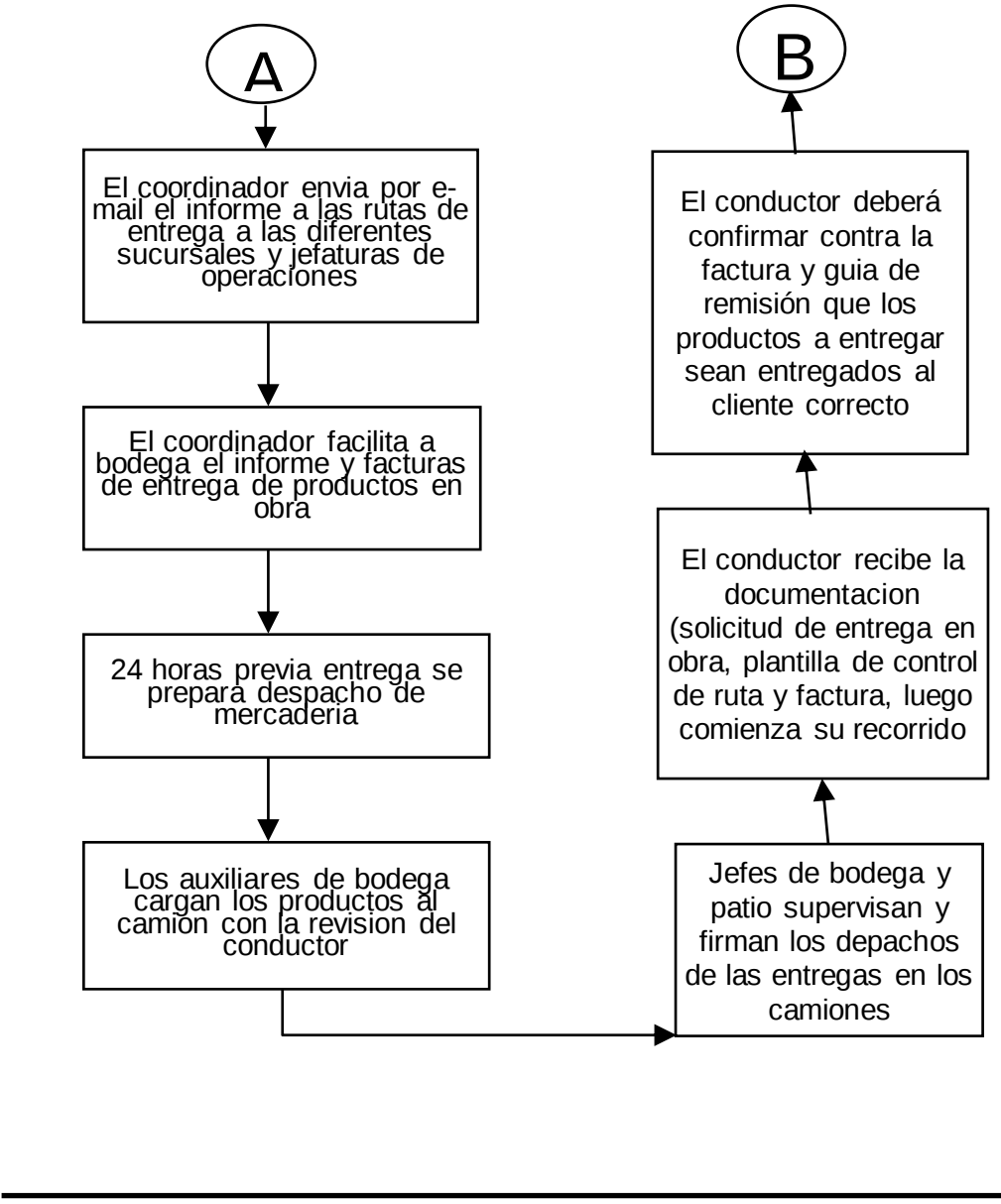
Dirección Administrativa

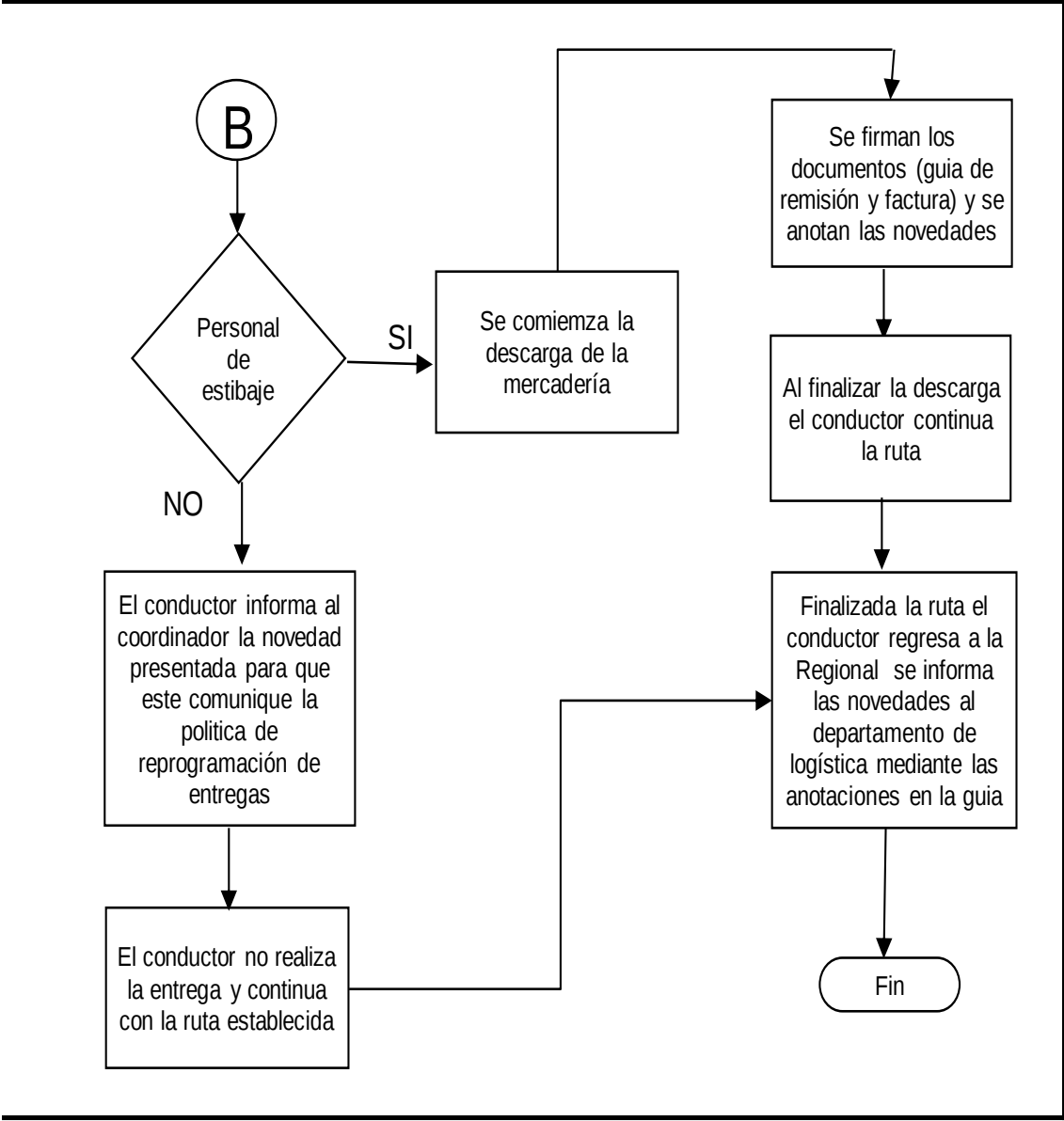
Fecha:

Autorizado por:

Gerencia General

Fecha:

 KERÁMIKOS S.A	MANUAL DE PROCESOS PARA LA ENTREGA DE PRODUCTOS EN OBRA	FECHA: 26-02-2019 PAG 6
	 <pre> graph TD A((A)) --> S1[El coordinador envia por e-mail el informe a las rutas de entrega a las diferentes sucursales y jefaturas de operaciones] S1 --> S2[El coordinador facilita a bodega el informe y facturas de entrega de productos en obra] S2 --> S3[24 horas previa entrega se prepara despacho de mercaderia] S3 --> S4[Los auxiliares de bodega cargan los productos al camion con la revision del conductor] S4 --> S5[Jefes de bodega y patio supervisan y firman los depachos de las entregas en los camiones] S5 --> S6[El conductor recibe la documentacion (solicitud de entrega en obra, plantilla de control de ruta y factura, luego comienza su recorrido] S6 --> S7[El conductor deberá confirmar contra la factura y guia de remisión que los productos a entregar sean entregados al cliente correcto] S7 --> B((B)) </pre>	
Elaborado por: García Cobeña Diego Ronquillo Talledo Erick Fecha:	Revisado por: Dirección Administrativa Fecha:	Autorizado por: Gerencia General Fecha:

 KERÁMIKOS S.A	MANUAL DE PROCESOS PARA LA ENTREGA DE PRODUCTOS EN OBRA	FECHA: 26-02-2019 PAG 7
 <pre> graph TD B((B)) --> D{Personal de estibaje} D -- SI --> C[Se comienza la descarga de la mercadería] D -- NO --> E[El conductor informa al coordinador la novedad presentada para que este comunique la política de reprogramación de entregas] C --> F[Se firman los documentos (guía de remisión y factura) y se anotan las novedades] F --> G[Al finalizar la descarga el conductor continua la ruta] G --> H[Finalizada la ruta el conductor regresa a la Regional se informa las novedades al departamento de logística mediante las anotaciones en la guía] H --> I([Fin]) E --> J[El conductor no realiza la entrega y continua con la ruta establecida] J --> H </pre>		
Elaborado por: García Cobeña Diego Ronquillo Talledo Erick Fecha:	Revisado por: Dirección Administrativa Fecha:	Autorizado por: Gerencia General Fecha:

4.6.1.3 Plantillas a utilizar durante el proceso de entrega de productos en obra.

Con la propuesta del rediseño del proceso de entrega de productos se incluirá dos plantillas para llevar un correcto control de las actividades que se realizan dentro del proceso las cuales jugaran un rol importante como requisitos para la coordinación de entrega de productos.

4.6.1.3.1 Solicitud de Entrega de Productos en Obra

En el presente proyecto se propone la elaboración de una Solicitud de Entrega de Productos en Obra, que sería un documento habilitante para proceder con la coordinación de la entrega en obra, en este caso el asesor de ventas debe asegurarse de llenar los campos del formato: Fecha de factura, Fecha de entrega, Nombre del cliente, Número de factura, Local, Nombre del vendedor, Teléfono del Vendedor, Dirección de entrega, Referencias, Teléfonos de contacto del cliente, Correo del cliente, Nombre de la persona que recibe, Firma del vendedor y del cliente, junto al cliente debiendo detallar de una manera muy explícita la información solicitada, en especial la parte del croquis ya que es muy importante para efectuar la entrega de los productos, luego de esto el Coordinador de Entrega en Obra debe recibir esta información para posteriormente asignar un cupo y llenar la hoja de ruta de los camiones para proceder con el despacho de los productos.

Tabla 23 Propuesta de Formato de Solicitud de Entrega de Productos en Obra.

SOLICITUD DE ENTREGA EN OBRA		 kerámikos tu casa está aquí
Fecha De Factura:	Fecha De Entrega:	
Cliente:	Factura:	
Local:	Vendedor:	
Zona:	Teléfono Vendedor:	
Dirección:		
Referencias:		
Teléfono 1:	Teléfono 2:	
Persona Que Recibe:	Correo:	
Dibujar un Croquis		
Firma Vendedor:		Firma Cliente:

Elaborado por: García Cobeña, D. & Ronquillo Talledo, E. (2019)

4.6.1.3.2 Registro de Ruta de Camiones

El registro de ruta de camiones es un formato diseñado para ser una herramienta de control utilizada por el Coordinador de Entrega en Obra, en el que se detalla todas las entregas de productos en obra, entrega o retiro de productos por solicitud de transferencia. Este formato sería de mucha utilidad ya que se coordinaría con un día de anticipación, para una óptima programación de las entregas, esta información es compartida con los participantes de este proceso para su conocimiento, en el caso de los conductores se les hará entrega del registro de manera física antes de partir con su recorrido. Estas rutas son repartidas según la sectorización ya establecida para agilizar el tiempo de entregas. Además, el conductor al momento de la entrega deberá completar los campos de control de horas, hacer firmar al cliente, y si existen observaciones llenarlas en el casillero del mismo nombre.

Los siguientes campos se deben llenar de manera obligatoria por el Coordinador:

- Placa del Camión
- Bodega
- Conductor
- Origen
- Cliente/ Almacén
- Documentos
- Dirección / Locales
- Metros/Cajas/kilogramos/Unidad

Este campo lo debe llenar el conductor en el momento de la entrega:

- Hora de Llegada (Destino)
- Hora de Salida (Destino)
- Firma de Cliente

Tabla 24 Registro de Rutas de Camiones

REGISTRO DE RUTA CAMIONES															
FECHA:		jueves, 10 de enero de 2019													
DATOS DEL CAMION	MARCA:		HYUNDAI		PROPIO:	X		DATOS GENERALES	BODEGA:	BODEGA J T M		KILOME INICIAL:			
	TIPO:		CAMION				CHOFER:		JHONNY VALERIANO						
	PLACA:		GRG-0916				LICENCIA:		PROFESIONAL		KILOME FINAL:				
	CAPACIDAD:				HORA SALIDA:				ORA LLEGADA:						
KILOMETRAJE	ORIGEN	LOCAL	CLIENTE / ALMACEN	DOCUMENTOS	DIRECCION (CALLES)	CANTIDADES					HORA DE LLEGADA DESTINO	HORA DE SALIDA DESTINO	FIRMA CLIENTE	OBSERVACIONES	
						MTS	CAJAS	KG	UNID	PLANCH					
					TOTAL	0	0	0	0	0					
VTO. BUENO JEFE REGIONAL B. T2.....										VTO. BUENO SUPERV DE RUTAS.....					

Elaborado por: García Cobeña, D. & Ronquillo Talledo, E. (2019)

4.6.1.4 Presupuesto De La Estrategia N°1

Para implementar esta estrategia se debe contratar una persona encargada del puesto de Coordinador de Entrega en Obra, a continuación, se detallan los costos legales por la contratación del mismo tomando como referencia una provisión mensual.

Tabla 25 Presupuesto de la estrategia N° 1

PRESUPUESTO ESTRATEGIA 1						
CARGO	SUELDO	FONDO DE RESERVA	XIII SUELDO	XIV SUELDO O	VACA CIONE S	VALOR TOTAL
Sueldo de Coordinador de Entregas en Obra.	\$500,00	\$41.66	\$41.66	\$32.83	\$20.83	\$636.98

Elaborado por: García Cobeña, D. & Ronquillo Talledo, E. (2019)

4.6.2 Segunda Estrategia "Adquirir las Herramientas Tecnológicas necesarias para establecer una eficiente comunicación entre las áreas involucradas".

En esta estrategia se busca corregir una falencia puntual observada dentro del proceso de entrega de productos en obra como es la ineficiente comunicación entre las partes que intervienen en dicho proceso, en especial la comunicación entre el chofer y el cliente, como también la comunicación entre el departamento de logística y el cliente.

Por esta circunstancias se propone adquirir aparatos tecnológicos que permitan mejorar la experiencia de comunicación, tratando de mitigar los reclamos de los clientes en cuanto al despeje de dudas y consultas sobre el estado de la entrega del producto se refiere ya que en algunos casos se presentan situaciones fortuitas como paralizaciones de las vías en las rutas de entrega, la indisponibilidad del cliente para poder receptar la mercadería por otros motivos ajenos a la empresa (falta de personal de estibas, paralización en la obra) entre otras; y de este modo disminuir las denominadas "Entregas de Productos Frustradas".

Para las empresas la utilización de estas herramientas tecnológicas es vital para el normal desarrollo de sus actividades, por este motivo se recomienda incluir este tipo de artículos para mejorar la experiencia del cliente durante el servicio de entrega.

4.6.2.1 Presupuesto de la Estrategia N°2

En este presupuesto se presenta el costo de las herramientas tecnológicas a adquirir que son Celulares más Plan Móvil. Se elige la operadora CLARO, ya que posee mayor

cobertura nacional, lo cual es necesario para la efectiva comunicación entre el coordinador, los conductores y clientes, ya que Kerámikos S.A. ofrece entregas en obra en toda la ciudad.

Tabla 26 Presupuesto estrategia N°2

PRESUPUESTO ESTRATEGIA N°2			
PRODUCTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Plan Móvil Claro	8	\$ 28	\$ 224

Elaborado por: García Cobeña, D. & Ronquillo Talledo, E. (2019)

4.6.3 Tercer Estrategia “Diseñar un plan de capacitación anual a todos los involucrados en el proceso”

Para el mejor funcionamiento del rediseño del proceso de entrega de productos se plantea diseñar un plan anual de capacitación a todos los involucrados, donde se podrá contar con una retroalimentación constante de las políticas y lineamientos del proceso, esto para que cada una de las partes cumpla con las funciones específicas y así no contar con falencias que puedan retardar el proceso, y obtener clientes totalmente satisfechos.

También se plantea realizar una capacitación de servicio al cliente al personal de conductores, vendedores, y coordinador de entregas, ya que en la encuesta realizada se pudo observar algunos consumidores con la queja del mal trato por parte de los conductores al momento de la entrega.

En la actualidad las empresas exitosas destacan por la constante capacitación que inculcan a sus trabajadores para la mejora del servicio que una empresa puede ofrecer, en una sociedad tan cambiante como es la que vivimos, las empresas deben actualizarse continuamente existen reformas, políticas, leyes, estrategias por lo que es un factor importante a considerar para implementar, en el caso de la empresa Kerámikos S.A. las capacitaciones sobre el servicio al cliente serían de mucha utilidad para mejorar la experiencia del usuario y cambiar positivamente la perspectiva que tiene, permitiéndole elegir la empresa para suplir sus necesidades y realizar recomendaciones.

4.6.3.1 Presupuesto de la Estrategia N°3

Aquí se detalla los costos por Capacitaciones a realizar, mismas que tienen un enfoque de Retroalimentación del proceso de entrega de productos en obra, sólo se tendría como costo los refrigerios a brindar, ya que la capacitación la daría un colaborador designado por la empresa y en las instalaciones de la misma, mientras que el plan de capacitación de servicio

al cliente, se contrataría a un profesional para que imparta las charlas, en anexo se puede encontrar la proforma solicitada al mismo.

Tabla 27 Presupuesto estrategia N°3

PRESUPUESTO ESTRATEGIA N° 3	
DESCRIPCION	VALOR
Capacitación Anual de retroalimentación de políticas y lineamientos del proceso de entrega de productos en obra	\$ 90.00
Plan de capacitación Anual de Servicio al cliente (40 horas)	\$ 358.40
TOTAL	\$ 448.40

Elaborado por: García Cobeña, D. & Ronquillo Talledo, E. (2019)

4.7 Análisis de Costo-Beneficio

Para el análisis de Costo-Beneficio, el presente proyecto tomara en cuenta la mejora del proceso de entrega de productos en obra de la empresa Kerámikos S.A. teniendo como principal objetivo corregir las falencias encontradas durante el análisis del mismo, y ofrecer un servicio de calidad a los clientes logrando con esto cambiar la perspectiva negativa que proyecta en este momento Kerámikos S.A.

Partiendo del cambio generado con la inclusión de un nuevo cargo, un manual de procesos entre otros, se espera que los clientes coloquen a la empresa como su único proveedor de productos de acabados para la construcción, debido a la alta calidad certificada de los artículos y al adecuado servicio de entrega en obra, permitiéndole a Kerámikos S.A. generar fidelidad y un compromiso con sus clientes, quienes a su vez basados en su experiencia recomienden a la empresa con demás conocidos y de esta manera tener la posibilidad de un aumento de cartera de clientes, lo que representaría una oportunidad de incrementar ventas.

La mejora del proceso de entrega, requiere una inversión anual de \$10277.24, la que incluye la creación de un puesto de trabajo (Coordinador de Entregas) quien será la persona responsable de garantizar la correcta coordinación de la entrega de los productos y mantener una comunicación pertinente con los interventores del proceso, como el resto del departamento de logística, los conductores y el cliente. A más de eso se propone la adquisición de planes de telefonía móvil que incluyan equipos celulares para que exista comunicación durante el desarrollo de las entregas, permitiéndole al cliente estar informado del estado de la entrega. Finalmente se recomienda ofrecer al personal capacitaciones, por

una parte, estarían las charlas sobre la retroalimentación de del proceso de entrega de productos en obra, y la capacitación sobre Servicio al Cliente, esta sería un factor importante a considerar ya que ayudaría a los colaboradores de la empresa a entender mejor al cliente y ofrecer un trato adecuado.

A continuación, se presenta un desglose con el costo total del proyecto anual.

Tabla 28 *Presupuesto total anual de la propuesta*

PRESUPUESTO TOTAL ANUAL DE LA PROPUESTA	
Estrategia N° 1	\$ 7643.76
Estrategia N° 2	\$ 2688.00
Estrategia N° 3	\$ 448.40
TOTAL	\$ 10780.16

Elaborado por: García Cobeña, D. & Ronquillo Talledo, E. (2019)

CONCLUSIONES

Kerámikos S.A. es una empresa muy bien posicionada en el país con más de 40 años de experiencia en la comercialización de productos de acabados para la construcción lo que le ha permitido tener una ventaja competitiva sobre la competencia, además de ofrecer a sus clientes un servicio de entrega de productos sin costo gracias a la flota de unidades de transporte con la que cuenta logrando así no solo vender un bien, sino que también incluye un valor agregado.

Durante el presente proyecto se ha llevado a cabo un extenso análisis del proceso de entrega en obra de productos en el departamento de logística de la empresa Kerámikos S.A. permitiendo reconocer las falencias que se presentan durante el desarrollo del mismo, se buscó un enfoque que permita mejorar el servicio de entrega en obra gracias a la información que arrojó la encuesta realizada donde se pudo evidenciar una inconformidad de los clientes en cuanto a la apreciación que tienen sobre el servicio en general que han recibido, un 41.51% de los encuestados lo calificaron como regular, en tanto que un 43.94% indicó que surgieron inconvenientes durante la entrega de la mercadería que no representa la mayoría pero se evidencia un alto grado de insatisfacción, aquí intervienen factores como la mala comunicación que existe entre el departamento de logística y el cliente; entre el cliente y conductor, además de un trato no cordial de los conductores de unidades de transporte para con los consumidores.

Un 64.42% de los encuestados estaría dispuesto a recomendar a la empresa basados en su experiencia, esto se podría basar en que para un 59.03% definen como excelente la calidad del producto que ofrece Kerámikos.

Se pretende mejorar la calidad del servicio de entrega en obra que se brinda para cambiar la perspectiva que tiene el cliente sobre el servicio ofrecido y de esta manera lograr fidelizar más al consumidor y provocar en él, la recomendación de los productos y el servicio ofrecido a otras personas, generando así un aumento de clientes y un alza en el volumen de ventas, lo cual es un aspecto muy positivo al incrementar los ingresos.

RECOMENDACIONES

La empresa Kerámikos S.A. es una prestigiosa institución dentro del mercado nacional por lo cual el presente proyecto trata de mejorar varios aspectos sobre la misma, A continuación, se presentan 3 recomendaciones a tomar en cuenta posteriormente al presente proyecto.

Una evaluación semestral del índice de entregas frustradas para estudiar los resultados luego de la implementación del rediseño organizacional.

Analizar la factibilidad de la adquisición de unidades de transporte que agilizarían el despacho de la mercadería hasta la dirección del cliente.

Luego de la inclusión de este rediseño organizacional dentro de la ciudad de Guayaquil se recomienda su aplicación en el resto de las bodegas regionales.

BIBLIOGRAFÍA

- Antolin Arredondo, (1991). Logística e informática del Aprovisionamiento. INDEX
- Asset Skills, (2011) recuperdo de http://www.ehowenespanol.com/concepto-servicio-cliente-sobre_84222/
- Bajuk, M. (2013). Supply Chain Managment. Groupe ESIDEC/UNC.
- Ballou, R. H. (2014). Logística. Administración de la cadena de suministro. Pearson Educación.
- Belcher, J. G. (2012). Productividad Total. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Berdegú, J. A., Ocampo, A., & Escobar, G. (2004). Sistematización de Experiencias Locales. Fidamerica y Preval.
- Blog Vive. Recuperado de <http://blog.vive1.com/el-sector-de-la-construcci%C3%B3n-creci%C3%B3-55>
- Cortez Quintanilla (2018) “Logística de distribución y la rentabilidad de la empresa de productos de consumo masivo Indufanny” Ecuador, Ambato (Universidad Técnica de Ambato)
- Deming, W. Edwards . (1989). “Calidad, productividad y competitividad” Madrid. Ediciones Díaz de Santos
- EKOSNEGOCIOS. (2015). Recuperado el 15 de Julio de 2016, de Inmobiliario: <http://ekosnegocios.com/Inmobiliario/empresas.aspx?idE=59>
- EKOSNEGOCIOS. (Agosto de 2015). Recuperado el 16 de Julio de 2016, de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdf/257.pdf>
- El Telégrafo “Redacción Económica” (2018). <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/construccion-ecuador>
- Espinoza, O. (2011). La administración eficiente de los inventarios. Madrid: La Ensenada.
- Flores Contreras & Muñoz Avegno (2013) “Reingeniería de los procesos logísticos en Farmadial s.a. para manejar niveles de eficiencia y eficacia en el manejo y control de su inventario”. Ecuador, Guayaquil (ULVR).

- Garralda Ruiz de Velasco, Joaquín. (1999). La cadena de valor. IE business publishing.
- Gómez, G. (2011). Sistemas Administrativos de Análisis y Diseño. México: McGRAW-HILL.
- Günther Haensch, . &. (1980). *Nuevo Diccionario Sopena*. Barcelona.
- Gutiérrez, E. (2008). Los pequeños productores de cerámica en Cuenca (1ra ed.). CUENCA, Azuay, Ecuador: Universidad de Cuenca.
- Hunt, S.D., (1982). “Procedimos of the 7th Annual Conference on Comsumer Satisfaction, Dissasfaction and Complaning Behaviour. Colorado
- J. I. Gershuny y Miles I. (1983), Francis Pinter.
- J.F. Magge, (1968) “La logística de los materiales desde una fuente u origen hasta un destino o usuario”. Industrial Logistics Managament, Michigan State Universito.
- José Daniel Barquero, (2007) “Marketing de clientes” segunda edición Barcelona, plaza de edición
- Juan Bravo Carrasco Rediseño de Procesos Editorial Evolución S.A. Chile
- Kerámikos S.A. (2014). “Manual de calidad: KE.RD.4.2.2. MNNC1”
- Lamb, Ch. Hair J. y McDaniel C. (2002) Marketing 6ª Edición México: Thomson Editores.
- Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, Recuperado de <http://www.derecho-ambiental.org/Derecho/Legislacion/Ley-Transporte-Terrestre-Transito-Seguridad-Vial.html>
- López Pérez (2017) “Rediseño del área de logística para reducir los costos operativos de la empresa materiales E.I.R.L.” Perú, Trujillo (Universidad Privada del Norte)
- Ma. José Escudero Serrano, (2014) Ediciones Paraninfo S.A, (Logística del Almacenamiento)
- Mallar, M. Á. (2010). La Gestión por Procesos: Un Enfoque de Gestión Eficiente. Visión de Futuro.
- McLeod, Raymond. (2000) Sistemas de información gerencial, Pearson Educación.
- Mintzberg, Henry, Quinn, James B. y Voyer John. (1997) El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. Pearson Educación.

- Mion, N., & Vermorel, J. (2012). Rotación del Inventario (Ciclos del Inventario). Lokad.
- Moliner, B. y. (2001) “La importancia de la performance y las expectativas en la formación de la satisfacción del consumidor”. Valencia: Investigaciones Europeas.
- Moreno, S., & Peña, J. (2008). Historia de la cerámica en el Ecuador (Edición digitalizada ed.). Cuenca: Paul Rivet Fundación.
- Muñiz, R. (2010). El marketing del siglo XXI. Madrid: Centro de estudios financieros
- Peter B. Vaill, (1989), “Seven Process Frontiers Ford Organization, Development”.
- Philip, K. (1999) “Como satisfacer a los clientes con calidad, valor y servicio, Mercadotecnia. México: Pretince Hall.
- Pisco Pazmiño & Tenorio Landázuri (2015) “Modelo de servicio de logística para garantizar la satisfacción de las entregas de productos a clientes finales y proyectos de la empresa Bath & Home Center –Edesa en la ciudad de Guayaquil”. Ecuador (ULVR).
- Plan estratégico Kerámikos 2014-2019. Coordinador de calidad y certificaciones Kerámikos S.A. Cuenca: Empresa Kerámikos S.A.
- Porter, Michel E (1991) Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Compañía Editorial Continental. Institute and University Associate.
- Romero Medina (2017) “Análisis del proceso entrega de pedido con un S.G.C en la empresa Romero S.A. mediante un diagrama de flujo” Ecuador, Machala (UTMACH).
- Sandhusen, R.L., (2002) “Boletín bibliográfico mexicano. Texas. Porrúa
- Serna, H. (2006). Conceptos básicos. En Servicio al cliente (pp.19-27). Colombia: Panamericana editorial Ltda.
- Silverio Durá (2017) “La construcción en Ecuador”, reuperado de <https://www.construccionlatinoamericana.com>
- Thomas C. O’Guinn. (1999) “Publicidad” México: Thomson Editores
- Troncoso Caro, Juan. (2000) Algunas teorías e instrumentos para el análisis de la competitividad. IICA.

Wikimedia Foundation. (2015). Enciclopedia Encarta. Recuperado el 15 de Agosto de 2016, de https://es.wikipedia.org/wiki/Microsoft_Encarta

Wilson, P. y. (1992). Measuring customer satisfaction: fact and artefact. Journal of the Academy of Marketing Science.

Xavier Robben, (2016) 50minutos.es.

Zamora Torres, A. I. (2011). Rentabilidad y Ventaja Comprativa: Un Análisis de los Sistemas de Producción de Guayaba en el Estado de Michoacán. México.

ANEXOS

Anexo 1: Modelo De Entrevista Kerámikos.

	PROYECTO DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA KERÁMIKOS S.A EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL	
ENTREVISTA A DESARROLLAR LUEGO DE LA OBSERVACION DEL PROCESO DE ENTREGA DE PRODUCTOS EN OBRA.		
Nombre del Entrevistado: Cargo: Fecha de Entrevista:		
1. ¿Qué métodos utiliza la empresa para rotar la mercadería? 2. ¿Qué controles aplica que le garantice un buen almacenamiento de la mercadería? 3. ¿Qué aspectos considera esenciales para una buena gestión en el área de logística? 4. ¿Qué controles realiza, que le garantice un eficiente proceso de entrega de mercadería a clientes? 5. ¿Cuál es el proceso de entrega de mercadería al cliente en obra? 6. ¿Cree que existen falencias durante el proceso de entrega de mercaderías? 7. ¿Cómo hacen el seguimiento y control de la mercadería que sale de la bodega? 8. ¿Qué procedimiento realiza cuando verifica que no hay stock en bodega del producto facturado? 9. ¿Qué ventajas ve usted en la opción de incrementar la flota de unidades de transporte? 10. ¿Qué tipos de controles posee la empresa para dar seguimiento a los conductores en ruta? 11. ¿Considera importante poseer una base de datos de clientes? y ¿por qué? 12. ¿Dispone información necesaria sobre toda la mercadería que vende la empresa? 13. ¿Cómo se verifica que la factura y la mercadería es recibida por el cliente? 14. ¿El personal a su cargo recibe capacitaciones? 15. ¿Puede brindar una sugerencia para mejorar el proceso de entrega en obra?		

Anexo 2: Modelo De Encuesta

ENCUESTA PARA EL REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA KERAMIKOS S.A	
Tema: Servicio de Entrega de Productos en Obra. Nombre de Cliente: Fecha:	
1. ¿Cómo califica la calidad del producto adquirido en la empresa Kerámikos SA? • Excelente • Bueno • Regular • Malo 2. ¿Cómo califica la atención de servicio que recibió en la empresa Kerámikos SA.? • Excelente • Buena • Regular • Mala • 3. ¿Cómo califica la manera en la que el asesor de ventas atendió sus requerimientos? • Excelente • Buena • Regular • Mala 4. ¿Defina el nivel satisfacción del servicio de entrega en obra de los productos? • Muy Satisfecho • Satisfecho • Insatisfecho • Muy Insatisfecho	

5. **¿Al momento de la recepción de los productos, tuvo algún inconveniente?**
- SI
 - NO
6. **¿Si su respuesta es sí, indíquenos cuál fue el inconveniente?**
- Retraso en la entrega
 - Producto roto
 - Producto incorrecto
 - Descortesía del representante de entrega de productos
 - Falta de Comunicación de la empresa
7. **¿Cómo califica la coordinación de la entrega de los productos por parte del departamento de logística?**
- Bueno
 - Malo
8. **¿Si su respuesta es "malo", indique el por qué?**
- Mala comunicación entre el vendedor y el cliente
 - Mala comunicación entre el vendedor y el departamento de logística
 - Mala comunicación entre el departamento de logística y el cliente
 - Mala comunicación entre el departamento de logística y el conductor
 - Mala comunicación entre el conductor y el cliente
9. **¿Usted estaría dispuesto pagar por un servicio de estiba?**
- SI
 - NO
10. **¿Usted recomendaría a la empresa Kerámikos SA como proveedor de acabados de construcción y remodelación?**
- SI
 - NO

Anexo 3: Modelo de Ficha de Observación

	FICHA DE OBSERVACION Situación: Proceso de Entrega de Productos en Obra	
---	--	---

Fecha:

Empresa:

Lugar:

Sucursal:

Área:

Observadores:

Hora de

Hora de

Inicio:

Terminación:

Actividades observadas

Frecuencia

Organización de trabajo:

Otras actividades:

Falencias observadas en el proceso

Anexo 4: Detalle del Plan Telefónico a contratar

claro Comunicación Móvil

[Descripción](#) | [Planes y precios](#) | [Paquetes](#)

Empresa Sin Límite 12	Empresa Sin Límite 15 IP	Empresa Sin Límite 20 ON	Empresa Sin Límite 25 MD
\$13.44 Ver detalles >	\$16.80 Ver detalles >	\$22.40 Ver detalles >	\$28.00 Ver detalles >
Minutos Multidestino 75	Minutos Multidestino 250 e Inpool Ilimitado	Minutos Multidestino 400 y Onnet Ilimitado	Minutos Multidestino Ilimitado
Internet 1.2 GB	Internet 3 GB	Internet 4 GB	Internet 5 GB
Minutos LDI No aplica	Minutos LDI 25	Minutos LDI 25	Minutos LDI 25
Gratis WhatsApp	Gratis WhatsApp Gratis y 500 MB de Facebook	Gratis WhatsApp y 500 MB de Facebook	Gratis WhatsApp y 500 MB de Facebook
Contratar >	Contratar >	Contratar >	Contratar >

Empresa Sin Límite 30 MD	Empresa Sin Límite 35 MD	Empresa Sin Límite 55 MD	Empresa Sin Límite 75 MD
\$33.60 Ver detalles >	\$39.20 Ver detalles >	\$61.60 Ver detalles >	\$84.00 Ver detalles >
Minutos Multidestino Ilimitado	Minutos Multidestino Ilimitado	Minutos Multidestino Ilimitado	Minutos Multidestino Ilimitado
Internet 4.5 GB	Internet 7 GB	Internet 9 GB	Internet 12 GB
Minutos LDI 100	Minutos LDI 50	Minutos LDI 75	Minutos LDI 100
Gratis Whatsapp y 500 MB de Facebook	Gratis Whatsapp y 500 MB de Facebook	Gratis Whatsapp y 500 MB de Facebook	Gratis Whatsapp y 500 MB de Facebook
Contratar >	Contratar >	Contratar >	Contratar >

[illegible]

Anexo 6: Detalle de gastos de la capacitación de retroalimentación

Detalle de Gastos de la Capacitación de Retroalimentación			
DESCRIPCION	UNIDADES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Material de Apoyo	45	\$0.50	\$22.50
Refrigerios	45	\$1.50	\$67.50
TOTAL	\$90.00		

Anexo 7: Entrevista al Jefe de Almacén (Sr. Pedro Cevallos)



Anexo 8: Entrevista al Jefe de Bodega (Ing. Gonzalo Cuevas)



Anexo 9: Entrevista a Ejecutiva/o de Ventas (Ing. Erika Pazmiño)



Anexo 10: Encuesta a Cliente de Kerámikos S.A.



Anexo 11: Lista de clientes encuestados por vía telefónica

NOMBRE	APELLIDO	TELEFONO
Jazmín	Moran	0983865416
Alejandra	Torres	+593967000335
Jazmín	Zabala	+593986932838
Jazmín	Zabala	0986932434
Jennifer	Ramírez	0996992315
Jessenia	Sarmiento	0999989144
Jessi	Torres	099 701 5955
María	Gracia	0981056125
Jesús	García	0997403313
Jesús	Zambrano	0981107434
John	Guzmán	0997964528
Jimi	Noriega	0987379400
Joffre	Tóala	0996587359
Jorge	Aguilar	0985887348
Jorge	Anchundia	0998452476
Jorge	Chávez	0999552325
Jorge	Vacacela	0992254400
Jorge	Yánez	099 449 3109
José	Echeverría	0988269436
Leonel	Guillen	0993791175
Geovanny	Olvera	0979707109
José	León	0994757403
Carlos	Martínez	098 768 8672
Juan	Yanes	0989950893
Julieta	Guaranda	0994130753
Julio	Díaz	0985200103
Julio	García	0994845994
Julio	Tenelema	+593 99 788 7776
Katherine	Álava	0989864331
Kristy	Vargas	099 273 7209
Laura	Baidal	0993076094
Leonardo	Intriago	0939822736
Leonardo	Macías	0989754869
Leónidas	Redrovan	0967603788
Gabriela	Gavilanes	042832540
Mirna	Gavilanes	0995614096
Lourdes	Calozuma	0997720681
Suresh	Ludhani	0999867540
Cecilia	Montedeosca	0985264653
Luis	Bermeo	0992863176
Luis	Brandilla	0959297846
Luis	Huanga	0984657821

Ernesto	Loaiza	0999146567
Ramiro	López	0994971952
Robinson	Pincay	0994631411
Maholi	Jurado	+593994893984
Manuel	Castro	0997889788
Marcelo	Muñiz	0991297017
Marco	Velarde	0999887755
Mariela	Cruz	099 847 5973
Fernanda	Sánchez	0988542525
Laura	Ávila	0991834090
Verónica	Rivadeneira	0994918109
Mariuxi	López	09998626041
Marjorie	Quiñonez	0999635449
Marlene	Ochoa	0997384982
Karla	Andrade	0981279428
Martha	Zamora	0979000806
Marthita	Fernández	0999401671
Mauricio	Bodniza	0989608518
Mauricio	Yáñez	+593 93 934 3327
Mauricio	Jacobson	042834669
Mauricio	Parrales	+593939343327
Melba	Sánchez	+593 98 676 5598
Darwin	Mieles	0994225558
Erwin	Mieles	0999971072
Milton	Pérez	0992304787
Mirian	Burgos	098 410 9563
Mónica	Izquierdo	0997329051
Moreno	Francisco	0999476836
Carlos	Mortensen	0983320913
Esteban	Muñiz	0996940716
Mónica	Espinoza	0995678125
Nancy	Borbor	+593994658968
Santiago	Navarrete	0999574915
Nidia	Briones	+593998154030
Nidia	Espinoza	0985639024
Norka	Orejuela	0998661115
Erick	Briones	0999573394
Mariana	Burgos	0991270380
Omar	Triviño	0981271157
Rafael	Ordoñez	0992121779
Oswaldo	Vizcarra	0986604174
Pablo	Ulloa	0996874741
Patricia	Cedeño	098 636 6064
Pablo	Álvarez	0998287106

Paul	Pino	0985160933
Priscila	Romero	0999132621
Ramiro	Andrade	0991360411
Ricardo	Alvarado	0999619253
Rita	Cabrera	0978603340
Roberto	Castro	099 290 4091
Roberto	Escandón	+593984365125
Roberto	Ochoa	0967742321
Roberto	Trujillo	0994692793
Roberto	Zambrano	0984509444
Robinson	Pincay	0989638107
Iván	Gavilanes	0984031789
Rosa	Domínguez	0989315552
Rosa	Zamora	0991454520
Rubén	Medina	0990954259
Ruth	Bonini	+593 99 851 3270
Samantha	Wansang	0994445960
Ana	Domínguez	0986863087
Santiago	Granda	0993898624
Jessenia	Díaz	0982013156
Segundo	Mestanza	0969079867
Almeida	Hidalgo	0986499902
Marco	Machado	0999444314
María	Navas	0999092225
Juan	Córdova	0999448769
Stefanie	Zavala	0991737682
Luis	Guijarra	0980467850
Tomás	Huacón	0997994012
Vanessa	Navarro	0958873552
Vanessa	Barahona	0985350000
José	Ordoñez	0981977972
Víctor	Peña	0999572578
Vilma	Rea	098 672 2172
Vinicio	Yagual	0999964083
Walton	Wong	0995406655
Washington	Campoverde	0992126120
Wilson	Oleas	0986622845
Zaira	Neruda	0968829012
Alexander	Villafuerte	0995438096
Silvia	Desiderio	0999374969
Aida	Castillo	0997202674
Alexandra	Macías	096 089 6519
Marilú	Zambrano	099 232 2206
Rosario	Moreira	099 927 8988

José	Martínez	0994105502
Wilson	Bastidas	0999143123
Elizabeth	Márquez	099 325 1847
Fanny	Mendoza	0958984768
Ileana	Caballero	0994943011
Kimberly	Zambrano	096 069 5991
Fernanda	Jaime	0989584075
Mariano	Sáenz	098 405 2772
Mauro	Villao	099 166 7376
Mariana	Ronquillo	099 093 0289