



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador | Sede  
Ambato

## **ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tema:**

**PROCESO DE MEJORA CONTINUA EN EL ÁREA DE DESPACHO DE LA  
EMPRESA RECTIMA INDUSTRY CÍA. LTDA.**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Ingeniera  
Comercial**

**Línea de investigación:**

**CALIDAD, PRODUCTIVIDAD, EFICIENCIA Y/O COMPETITIVIDAD GERENCIA,  
PLANIFICACIÓN, DIRECCIÓN Y/O CONTROL DE EMPRESAS**

**Autor:**

María Paula Vásquez Hidalgo

**Director:**

Dr. Carlos Ernesto Flores Tapia

**Ambato - Ecuador**

**Enero 2024**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **MARÍA PAULA VASCONEZ HIDALGO**, con cédula de ciudadanía **1804312476**, autora del trabajo de graduación titulado: "PROCESO DE MEJORA CONTINUA EN EL ÁREA DE DESPACHO DE LA EMPRESA RECTIMA INDUSTRY CÍA. LTDA.", previo a la obtención del título profesional de **INGENIERA COMERCIAL**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, enero 2024



María Paula Vásconez Hidalgo

C.C. 1804312476

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**SEDE AMBATO**  
**APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

**Tema:**

**PROCESO DE MEJORA CONTINUA EN EL ÁREA DE DESPACHO DE LA  
EMPRESA RECTIMA INDUSTRY CÍA. LTDA.**


**Línea de Investigación:**

**CALIDAD, PRODUCTIVIDAD, EFICIENCIA Y/O COMPETITIVIDAD GERENCIA,  
PLANIFICACIÓN, DIRECCIÓN Y/O CONTROL DE EMPRESAS**

**Autor:**

María Paula Vásconez Hidalgo

Carlos Ernesto Flores Tapia, Ing. PhD.  
**CALIFICADOR**

f. 

Hernán Paúl Ortiz Coloma, Dr. Mg.  
**CALIFICADOR**

f. 

Andrea del Carmen González Bucheli, Ing. Mg.  
**CALIFICADOR**

f. 

Betty Viviana Avellán Herrera, Ing. Mg.

**DIRECTORA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

f. 

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.  
**SECRETARIO GENERAL PUCESA**

f. 

**Ambato - Ecuador**  
**Enero 2024**

  
Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador  
**SECRETARÍA GENERAL  
PROCURADURÍA**

## DEDICATORIA

A ti Vini, porque mientras yo viva, tu vivirás en mi memoria.

## **AGRADECIMIENTO**

A mis padres, por ser pacientes y amarme incondicionalmente.

## RESUMEN

La importación y comercialización de autopartes dentro del contexto económico es un eje importante en la economía del país, es así la empresa Rectima Industry Cía. Ltda., se posiciona en el mercado a nivel nacional y logra tomar una parte representativa en el nivel de distribución de este producto a nivel nacional, pero la problemática de la inexistencia de un plan de mejora no permite el desarrollo de procesos eficientes en la logística, lo cual genera brechas y desventajas que han reducido los beneficios organizacionales del negocio, lo que limita su crecimiento en el entorno. El diseño metodológico, con respecto al método de investigación de las ciencias sociales, se utilizó el método inductivo-deductivo en el área específica donde se encuentra el problema es en la logística, así también se utiliza el nivel, exploratorio, descriptivo, lo que permitieron conocer las causas que conllevan la necesidad de cambio. Por tanto la propuesta está direccionada a generar un cambio y mejoramiento continuo a los proceso de manera que el desarrollo del modelo operativo se ha generado la utilización del ciclo PDCA, mismo que permitirá establecer dinamización de la gestión de logística y así colocar el producto justo a tiempo en el mercado y satisfacer las necesidades del cliente, lo cual e permitirá proyectar una imagen de eficiencia y calidad empresarial y entonces acceder a la fidelización del cliente y entonces la decisión estratégica sobre los cambios involucren un mejor servicio percibido por el cliente.

**Palabras claves:** mejora continua, calidad, eficiencia, planificar, hacer, verificar, actuar, calidad, logística, distribución.

## ABSTRACT

*This research aims to establish the dynamization of logistics management to satisfy the client's needs in the company Rectima Industry Cia. Ltda. The import and commercialization of auto parts within the economic context is an important axis in the country's economy, as Rectima is positioned in the market at a national level and manages to take a representative part in the distribution of its products, it was found as a problem the non-existence of an improvement plan that can develop efficient processes in logistics so that some disadvantages have reduced the organizational benefits of the business. To test the hypothesis the inductive-deductive method was used since logistics was the specific area where the problem was found. Additionally, the exploratory and descriptive levels were applied since they allowed us to find the causes that led to the need for change. Therefore, the proposal is directed to generate a change and continuous improvement to the process so that the development of the operating model can generate the use of the PDCA cycle, which allows to show an image of business efficiency and quality and get the customers loyalty because of the improvement of the services perceived by them.*

**Keywords:** *continuous improvement, quality, efficiency, plan, verify, logistics, distribution.*

## ÍNDICE DE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD .....	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	vii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	2
1.1. Antecedentes investigativos .....	2
1.2. Ciclo PDCA .....	11
1.3. Las 7 Etapas del Ciclo PDCA.....	12
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO .....	24
2.1. Enfoque .....	24
2.2. Método de Investigación.....	24
2.3. Alcance de la Investigación .....	25
2.4. Modalidad de la investigación .....	25
CAPÍTULO III. RESULTADOS .....	38
3.1. Análisis de resultados.....	38
3.2. Interpretación de resultados .....	38
3.3. Análisis global de las encuestas.....	67
3.4. Interpretación de la ficha de observación .....	67
CAPÍTULO IV. LA PROPUESTA.....	70
4.1. Tema .....	70
4.2. Datos informativos:.....	70
4.3. Justificación.....	70
4.4. Modelo operativo .....	71
CONCLUSIONES.....	108
RECOMENDACIONES .....	109
BIBLIOGRAFÍA .....	110
ANEXOS .....	113

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01.- Canales Controlados.....	19
Tabla N° 02.- Poblaciones.....	27
Tabla N° 03.- Matriz de evaluación de proveedores actual.....	83
Tabla N° 04.- Cambio de medidas de rendimiento de control (Propuesta).....	85
Tabla N° 05.- Matriz de evaluación de proveedores con mejoras.....	85

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Mejoramiento continuo.....	28
Cuadro N° 2 Variable dependiente: logística.....	30
Cuadro N° 3 Ficha de Campo.....	68
Cuadro N° 4 Modelo operativo del plan de mejora.....	71
Cuadro N° 5 Establecimiento de medidas de rendimiento.....	88
Cuadro N° 6 Políticas.....	90
Cuadro N° 7 Flujo de distribución.....	93
Cuadro N° 8 Flujo de procesos de pedidos.....	95
Cuadro N° 9 Flujo gestión de inventarios.....	97
Cuadro N° 10 Flujo de actividad de transporte.....	99
Cuadro N° 11 Flujo de servicio al cliente.....	101
Cuadro N° 12 Actividad de compra.....	103
Cuadro N° 13 Flujo de almacenamiento.....	105
Cuadro N° 14 Curso grama de logística (Propuesto).....	106

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Flujo de información.....	15
Gráfico N° 2 Procesos críticos.....	39
Gráfico N° 3 Gestión estratégica .....	40
Gráfico N° 4 Responsabilidad en los procesos .....	41
Gráfico N° 5 Procesos bajo control.....	42
Gráfico N° 6 Mejoramiento continuo.....	43
Gráfico N° 7 Factor para mejoramiento continuo .....	44
Gráfico N° 8 Coordinación en los recursos.....	45
Gráfico N° 9 Sistema de control .....	46
Gráfico N° 10 Área de mejoramiento.....	47
Gráfico N° 11 Distribución del material.....	48
Gráfico N° 12 Planificación para las actividades .....	49
Gráfico N° 13 Control interno .....	50
Gráfico N° 14 Tiempo de llegada.....	51
Gráfico N° 15 Satisfacción y fidelización .....	52
Gráfico N° 16 Planificación de entrega de productos .....	53
Gráfico N° 17 Estructura organizativa .....	54
Gráfico N° 18 Mejoramiento continuo.....	55
Gráfico N° 19 Gestión de logística.....	56
Gráfico N° 20 Mejor control en la logística .....	57
Gráfico N° 21 Comunicación con el cliente .....	58
Gráfico N° 22 Proceso de mejora continua .....	59
Gráfico N° 23 Incentivo.....	60
Gráfico N° 24 Calidad de distribución.....	61
Gráfico N° 25 Servicio post venta.....	62
Gráfico N° 26 Requerimientos satisfechos .....	63
Gráfico N° 27 Motivación.....	64
Gráfico N° 28 Adquisición.....	65
Gráfico N° 29 .Frecuencia de adquisición .....	66
Gráfico N° 30 Fases del PDCA.....	74
Gráfico N° 31 Diagrama de flujo actual empresa Rectima Industry Cía. Ltda. ....	78

Gráfico N° 32 Flujo de distribución Rectima Industry Cía. Ltda. Macroprocesos..	92
Gráfico N° 33 Flujo del proceso de pedidos .....	94
Gráfico N° 34 Flujo de gestión de inventarios .....	96
Gráfico N° 35 Flujo de actividad de transporte .....	98
Gráfico N° 36 Flujo del servicio al cliente .....	100
Gráfico N° 37 Flujo de actividad de compra .....	102
Gráfico N° 38 Flujo de almacenamiento .....	104

## INTRODUCCIÓN

El mundo de las empresas cada vez se genera mayores oportunidades, de esta manera el mejoramiento continuo se convierte en la estrategia que dinamiza el desarrollo, por tanto, la logística será proactiva de manera que la satisfacción de las necesidades permite acceder a la fidelización del cliente y mejorar el posicionamiento en la mente del consumidor.

El trabajo está determinado por la siguiente estructura:

CAPÍTULO I: se encuentra el estado del arte y la práctica, los antecedentes investigativos, contenido bibliográfico y todo lo relacionado al material teórico que resulta de gran utilidad para la comprensión de la temática tratada.

CAPÍTULO II: aquí encontramos el diseño metodológico, enfoque, método de investigación, alcance, modalidad, además de las técnicas utilizadas para la recolección de información, el estudio de la población y su muestra, variables, además de la estructuración del problema a tratar.

CAPÍTULO III: se describen los resultados y la interpretación de estos, el análisis global de los reactivos aplicados e interpretación de la ficha de observación.

CAPÍTULO IV: en este apartado, el autor establece la propuesta a implementarse, incluidas las herramientas que se podrían utilizar para la mejora de la empresa, además se detalla finalmente las conclusiones y recomendaciones de la investigación, así como la bibliografía y anexos.

## **CAPITULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA**

### **1.1. Antecedentes investigativos**

En el desarrollo del trabajo, se han tenido en cuenta las siguientes investigaciones:

Para garantizar la sostenibilidad de una organización, la gerencia debe desarrollar y gestionar un sistema de gestión de calidad, en el que los siguientes trabajos se hayan tomado como referencia:

De (González, 2007). En el trabajo realizado, se determina que el modelo de gestión genera un amplio alcance a todas las áreas de actividad, lo que ha determinado un sistema de organización integral, como base para el desarrollo organizacional, En este contexto, generar información administrativa, operativa y financiera de manera sinérgica favorece el logro de resultados para alcanzar los objetivos organizacionales.

El enlace a este trabajo se basa en establecer una relación de información en cada uno de los dominios, de modo que se establece un modelo de gestión empresarial orientada a conocer las necesidades internas y externas para satisfacer requisitos basados en la gestión proactiva del personal administrativo.

También se encontró el trabajo de (Tamayo, 2009), la realización de un análisis estratégico de mercado, que permite conocer las nuevas tendencias, las nuevas innovaciones, para cumplir con los requisitos del entorno de desarrollo interno en el que el compromiso y la alineación de cada uno de los recursos proporcionará acceso a ventajas competitivas sostenibles, promoviendo la calidad y la eficiencia organizacional como un foco de desarrollo empresarial.

Es importante porque se genera una conexión basada en el análisis organizacional y comercial de las empresas, que debe fortalecer sus actividades en función del desarrollo integral de cada uno de sus recursos y capacidades para hacer frente a

los cambios en el entorno y preferencias de la compañía de tal manera que la explotación de la información es el eje de la satisfacción de la demanda.

Finalmente, se encontró en el documento (Bayas, 2014), se determina que el alcance es la mejora de los procesos mediante análisis externo para la satisfacción de las necesidades del cliente, que a través de un sistema de calidad podrá generar información efectiva y oportuna para que las decisiones estén orientadas a la mejora continua y al desarrollo organizacional. En este sentido, el soporte y la integración de cada uno de los recursos de la compañía han permitido ganar la lealtad de los clientes a medida que crecen las fortalezas de la compañía.

El vínculo con el presente trabajo se realiza porque se establece un análisis interno en el que se conocían las debilidades y las fortalezas empresariales, para realizar un cambio sistemático de sus procesos y luego generar una dinamización y una actividad en cada uno de los procesos, lo que es necesario acceder al logro de los objetivos y posicionar no solo una imagen sino también calidad y competitividad al servicio del mercado.

## **Calidad**

De acuerdo con (Carro Paz, 2012), "La totalidad de las características y características de un producto o servicio que se basa en su capacidad para satisfacer necesidades establecidas o implícitas".

"Una característica de la llamada Gestión de Calidad Total TQM es la prevención, para eliminar los problemas antes de aparezcan. Se trata de crear un entorno en el negocio que responda rápidamente a las necesidades y requisitos del cliente. Esta es la razón por la cual todos los miembros de la organización necesitan saber cómo crear valor y cuál es su rol en este proceso, incluye a todas las personas con quienes la compañía interactúa dentro y fuera de la organización.

## **Círculos de calidad**

Según (Carro Paz, 2012), "Kaouru Ishikawa define los círculos de calidad como un pequeño grupo deliberadamente organizado, que tiene tres objetivos principales".

Diseminar y potencialmente establecer y desarrollar grupos de estudio en los que los gerentes y trabajadores de nivel medio estudien diferentes temas para aprender y mantener círculos de calidad de manera que se genere un trabajo que integre el compromiso del personal para acceder a la calidad.

Un círculo de calidad está formado por un pequeño número de empleados de la misma área de trabajo y su supervisor, que se reúnen voluntaria y regularmente para estudiar técnicas para mejorar la calidad y el control de la productividad con el fin de aplicarlos. y resuelve las dificultades con problemas relacionados con sus trabajos.

## **Herramientas genéricas de calidad**

Según (Carro Paz, 2012), La aplicación de técnicas estadísticas para el control de calidad ha permitido un alto grado de profesionalización de esta función." Los métodos de resolución de problemas juegan un papel muy importante en la mejora de la calidad estadística desde la década de 1960, los trabajadores e ingenieros japoneses han utilizado métodos simples conocidos como siete herramientas de calidad, que son: utilizadas para analizar la realidad y presentar los resultados de la mayoría de sus problemas. Estas siete herramientas de control los fundamentos son: diagramas de frecuencia, diagramas de Pareto, diagramas de causa y efecto, hojas de verificación, estratificación, gráficos de dispersión y gráficos de control".

## **Planificación de calidad**

De acuerdo con (Pulido, 2005), "se hace referencia a lo dicho por Joseph Juran en estos productos y procesos comerciales necesarios para satisfacer los

requerimientos de desarrollo de los clientes. Esto implica una serie de actividades universales que se resumen de la siguiente manera: "

- Determine quiénes son los clientes
- Determine las necesidades de los clientes.
- Traducir las necesidades del cliente
- Desarrolle un producto que satisfaga estas necesidades.
- Desarrolle el proceso capaz de crear productos con las características requeridas.
- Transfiere los planes resultantes a las fuerzas de operación.

La planificación de la calidad es el proceso que garantiza que los bienes, servicios y procesos internos satisfagan las expectativas del consumidor al proporcionar un enfoque estructurado y participativo para planificar nuevos productos, procesos y servicios. Integra e involucra a todos los grupos para que asuman un papel significativo en el desarrollo y la entrega.

### **Mejora continua**

Indica (Camisón, 2007), que es una metodología sistemática que se ha desarrollado para ayudar a una organización a realizar un progreso significativo en la elección de sus procesos, con un enfoque en la eliminación de residuos, sino que también ofrece un sistema que ayudará a simplificar y modernizar sus funciones al tiempo que garantiza que sus clientes internos y externos reciban productos sorprendentemente buenos.

### **Mejora de calidad**

De acuerdo con (Pulido, 2005), "a través de este proceso, la ejecución del proceso mejora a niveles de calidad sin precedentes":

- Establecer la infraestructura necesaria para lograr la mejora anual de la calidad. (espacios, equipos, capacitación, procedimientos, políticas).

- Identificar aspectos específicos a mejorar (establecer proyectos clave de mejora).
- Establecer un equipo de mejora para cada proyecto, con la clara responsabilidad de desarrollar un proyecto exitoso.
- Proporcionar recursos, entrenamiento y motivación para el equipo.
- Diagnostica las causas.
- Fomentar el establecimiento de medidas correctivas.
- Establecer controles para estandarizar y mantener las mejoras

La mejora de calidad propone actuar sobre los problemas que surgen, refinar el proceso y lograr un mejor desempeño del proceso productivo, tomar medidas para reducir las variaciones en un objetivo de productividad propuesto, la mejora orientada a objetivos generales tales como costo, calidad, cuota de mercado y crecimiento.

### **Principios de gestión de calidad**

De acuerdo con (Pulido, 2005), "dirigir y operar una organización requiere de ese éxito directo y controlarlo de manera sistemática y transparente. Se han identificado ocho principios de gestión de calidad que la alta gerencia puede usar para guiar a la organización hacia la mejora del rendimiento. "

- Enfoque al cliente: las organizaciones dependen de sus clientes y, por lo tanto, deben comprender y satisfacer las necesidades de los clientes actuales y futuros, deben cumplir con los requisitos del cliente y esforzarse por superar las expectativas del cliente.
- Liderazgo: los líderes establecen la unidad de propósito y la dirección de la organización. Deben crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda involucrarse completamente en el logro de las metas de la organización.
- Participación de las personas: las personas en todos los niveles son la esencia de una organización y su plena participación permite que sus capacidades se utilicen para el beneficio de la organización.

- Enfoque basado en procesos: un resultado deseado se logra más eficazmente cuando las actividades y los recursos relacionados se Gestionan como un proceso.
- Enfoque sistémico de la gestión: identificar, comprender y Gestionar procesos interrelacionados como un sistema que contribuye a la eficacia y la eficiencia de una organización para lograr sus objetivos.
- Mejora continua: la mejora continua del desempeño general de la organización debe ser un objetivo permanente.
- Enfoque fáctico para la toma de decisiones: las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos e información.
- Relaciones de proveedores mutuamente beneficiosas: una organización y sus proveedores son independientes y una relación de beneficio mutuo aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Se han identificado ocho principios de gestión de calidad como un marco para mejorar el rendimiento de una organización, su objetivo es ayudar a las organizaciones a alcanzar el éxito sostenible. Estos principios no solo proporcionan beneficios directos, sino que también contribuyen significativamente a la gestión de costos y riesgos.

### **Tasa de mejora de calidad**

Para (Juran, 2010). "la mejora de la calidad es precisa para ambos tipos de calidad: características del producto y falta de deficiencias. Para mantener e incrementar los ingresos, las empresas deben desarrollar continuamente nuevas características. y nuevos procesos para producir estas características: para que los costos sean competitivos, las empresas deben reducir continuamente el nivel de productos y procesos.

### **La mejora de la calidad no necesita inversiones intensivas**

Para (Juran, 2010), la gran mayoría de los proyectos publicados para mejorar la calidad hablan de remedios obtenidos refinando el proceso y no invirtiendo en un

nuevo proceso. Esta inversión no capital es la razón principal por la cual la mejora de la calidad tiene un retorno de la inversión tan alto”.

Para que la mejora de la calidad se materialice a nivel de la compañía, debe invertirse para lograr los resultados esperados, hay proyectos que han tenido éxito en el pasado, pero esto no garantiza que en la actualidad el resultado es positivo.

### **Motivación de la calidad**

Para (Juran, 2010), La motivación está vinculada al comportamiento humano. La principal característica distintiva de la actividad gerencial es el uso de las fuerzas del comportamiento humano para obtener resultados". Aplicado a nuestro problema de gestión de la calidad, un buen punto de partida para los ejecutivos es comprender cuáles son las motivaciones reales del comportamiento humano en el negocio para lograr la calidad”.

La motivación para mejorar la calidad es el proceso de alentar a un individuo a tomar medidas para satisfacer algunas de sus necesidades y lograr un objetivo deseado por el motivador o gerente de la empresa.

### **Caracterización de la gestión de calidad total**

Para (Moreno Luzón, 2001), "la evolución hacia este nuevo enfoque es una consecuencia de los desafíos que enfrentan las empresas en los mercados actuales. Estos desafíos se pueden resumir en los siguientes puntos:

- La globalización de los mercados, lo que significa un aumento de la competencia al agregar a esta dimensión internacional un gran alcance.
- Clientes exigentes, con expectativas y necesidades cambiantes y cada vez más altos.
- Aceleración del cambio tecnológico, que implica ciclos de vida del producto más cortos.

- Éxito de las formas pioneras más globales y participación en la gestión de la calidad.

### **Fases y elementos para establecer un sistema de gestión de calidad**

Para (Moreno Luzón, 2001). la secuencia presentada no debe interpretarse como la única posible, sino como una aplicación propuesta de acuerdo con los principios, cuyo análisis ha revelado una estrecha relación con las fases de aplicación.

- Primera fase. conciencia, entrenamiento y compromiso de gestión. Esta fase implica poner en práctica el compromiso y el liderazgo en la gestión de la calidad, es necesario que el proceso de implementación comience en las áreas más altas de la dirección general, es esencial que los miembros del equipo la gerencia entienda la importancia de la Gestión de Calidad Total TQM y sus principios de gestión y la influencia de su implementación en el desempeño del negocio en términos de productividad, logrando objetivos, costos y beneficios.
- Segunda fase: los objetivos del diseño es la creación de un sistema de metas, el cual tenga coherencia y relevancia para que se integra en la estrategia general de la empresa , así como a la acción estratégica la cual a menudo incluye los objetivos más importantes como: a) satisfacción de clientes y otros grupos de interés; b) mejora continua de todos los procesos, productos y servicios llevados a cabo por la empresa; c) participación activa, compromiso con sus tareas y cooperación entre todos los miembros de la organización y la participación y cooperación de todas las organizaciones y personas estrechamente relacionadas con el negocio.

### **Planificación y diseño de procesos**

Declara (Camisón, 2007). el plan es el marco necesario para asignar recursos y ordenar la asignación de modo que se logren los objetivos de la empresa; es el vínculo entre todas las actividades o procesos llevados a cabo por la organización y las metas por alcanzar.

El actual escenario es evidente que exige una mayor capacidad de respuesta e inteligencia por parte de todas las empresas, con una dosis elevada de proactividad, agilidad, creatividad, innovación, competitividad y efectividad en su desempeño, pero acentuadas en una visión global de la empresa. Un cambio, centrado en el reconocimiento pleno, de la importancia que tiene el cliente externo y muy especialmente el cliente interno, con la máxima de agregar valor.

### **Diseño organizacional**

Para (Bayas, 2014). en la implementación de un sistema de Gestión de Calidad Total GCT, la principal preocupación es que la empresa obtenga buenos resultados satisfaciendo los gustos y las necesidades del cliente, lo que significa obtener los productos y servicios que cumplen con sus requisitos, que, a su vez, requiere algunas formas de trabajo directo y gestión.

### **Establecimiento de equipos de trabajo**

El Comité de Calidad de los Departamentos tendrá que designar un facilitador que será responsable de garantizar la capacitación, el desarrollo y la disolución efectivos de los Equipos de Mejora, con un Especialista de Calidad que actuará como un consultor interno y cuyo trabajo es apoyar a los líderes de los equipos de mejora. (Ishikawa, 2012).

La importancia del departamento de calidad tiene su base en la producción final, es decir, la calidad del producto que llegará a manos de los clientes y que debió estar sometido a controles de calidad en función de determinarla, perfeccionando las técnicas y procesos de producción, desde el inicio hasta el final.

### **Formación**

Fomentar la participación, el compromiso y la cooperación, y permitir el control y la gestión de las tareas a quienes las realizan, requiere proporcionar a las personas

la capacitación y los medios para realizar sus tareas de manera correcta y consistente. (Juran, 2010).

La formación y la responsabilidad de tomar iniciativas para generar grupos de calidad en beneficio de la empresa, es parte de la alta dirección por lo que es también de sumo interés elaborar planes de integración de equipos o demás departamentos a través de estrategias, para conseguir una mejora continua.

### **Garantía de calidad**

Para (Ishikawa, 2012). la garantía de calidad es el alma del control de calidad, para garantizar que un cliente pueda comprar con confianza un producto o servicio y disfrutarlo satisfactoriamente durante mucho tiempo. Esto representa un tipo de promesa o contrato con el cliente con respecto a la calidad.

El aseguramiento de la calidad es el conjunto de actividades planificadas y sistemáticas aplicadas en un sistema de gestión de la calidad para que los requisitos de calidad de un producto o servicio sean satisfechos.

### **1.2. Ciclo PDCA**

Indica (J R. , 2006, pág. 38) “La metodología PDCA es un elemento fundamental en la gestión de las organizaciones transformadoras, dicha metodología proporciona una sistemática en la resolución de problemas o en la mejora de procesos, asegura que se atacan las causas de raíz, proporcionando, en definitiva, el camino más corto y seguro para la resolución del problema o la consecución de la mejora pretendida. Esta metodología aporta un camino eficaz para erradicar los costos de la no calidad, o costos evitables, como una de las áreas que ayudan a mantener la eficacia y eficiencia de las organizaciones.”

Por tanto, como la gestión estratégica de los procesos tiene las ventajas añadidas de que ayudan a identificar al cliente interno y a promover la búsqueda de su

satisfacción: solo la organización en la medida en que sean satisfechas las necesidades de los internos

### **1.3. Las 7 Etapas del Ciclo PDCA**

Indica (J R. , 2006, pág. 45) Las etapas del ciclo son las siguientes:

1. Selección del proyecto
2. Comprensión situación inicial
3. Análisis
4. Acciones correctivas
5. Resultados
6. Estandarización y control
7. Conclusiones. Planes futuros

- Etapa 1: Selección de Proyecto. - En esta etapa se debe fijar el objetivo del proyecto PDCA de mejora y justificar su selección.
- Etapa 2: Comprensión de la Situación Inicial. “El objetivo de esta etapa es comprender el estado del proceso al principio del proyecto PDCA de mejora, es decir, antes de introducir cambios.
- Etapa 3: Análisis. -En esta etapa se pretende identificar las causas de raíz que generan el efecto (problema) que se quiere reducir. El efecto deberá ser el indicador de calidad de la descripción del objetivo fijado en el proyecto PDCA.
- Etapa 4: Acciones Correctivas. - En esta etapa se debe desarrollar un plan de acción que ataque las causas principales y más significativas identificadas y validadas en la fase de análisis, y finalmente implantar las acciones correctivas planificadas.
- Etapa 5: Resultados. - En esta etapa, se pretende realizar un seguimiento del impacto de las acciones correctivas sobre el rendimiento del proceso, concretamente sobre las métricas identificadas que indicarán su evolución hacia el objetivo fijado. (J, 2006).

## **Distribución**

Agrega (Dominguez, 2015). La distribución son las actividades que hacen que los productos estén disponibles para los consumidores cuando y donde quieran adquirirlos.

La distribución es la transferencia de bienes y servicios desde su lugar de producción hasta el consumidor, debido a la separación geográfica entre compradores y vendedores. "

## **Logística comercial**

Dicho eso (Okasaki, 2015), la logística es una función operativa que incluye todas las actividades y procesos necesarios para la gestión estratégica del flujo y almacenamiento de materias primas y componentes, inventarios en proceso y productos terminados; para que estén en la cantidad, en el lugar y en el momento correcto.

## **Diseño de un sistema logístico el sistema comercial**

La primera determinación de hacer se refiere al tipo de estrategia de distribución elegida, para lo cual se ha creado una red logística, en tanto que para otros se utilizan los canales de distribución establecidos directamente, los intermediarios establecidos distribuyen no solo los productos sino también otros en el mismo sector, lo que genera una distribución compartida con lo que su volumen de ventas garantiza los menores costos de distribución. (Dess, 2011), En términos de cobertura de mercado, es decir, en mayor o menor medida de los puntos de venta en un área determinada, podemos clasificar la estrategia de distribución en: intensiva, exclusiva, selectiva.

## **Mantenimiento y almacenamiento en la red logística**

Hay muchas alternativas de almacenamiento con respecto a la propiedad. La mayoría de los principales fabricantes tienen bodegas, pero esta opción se combina cada vez más con otras: alquiler de espacios, leasing, almacenes de tránsito. El mantenimiento de una red de depósito limpio implica una inversión muy alta y costos fijos, tanto en material y equipo de manipulación como en otros conceptos: seguro, seguridad, etc. ( Hill, 2012), empresas de servicios logísticos de almacén están contratadas en todo el mundo, estos servicios son básicamente el recibo de bienes, almacenamiento, envíos.

### **Clases de almacenaje**

El almacenamiento, dependiendo del tipo de bienes procesados, puede ser de varios tipos:

- Productos degradables rápidamente.
- Servicio de paquetería
- Refrigeradores
- De uso general.

### **Actividades de la función de logística**

Las actividades que conforman la función de logística son de naturaleza diferente dependiendo del tipo de compañía de la que estamos hablando. Si establecemos una clasificación de la naturaleza de negocio, las compañías se pueden dividir en dos grupos principales:

- Empresas comerciales: venden productos a sus clientes que ya han comprado a sus proveedores, sin someterlos a ningún tratamiento (estos productos se denominan productos). La ventaja que obtienen al vender el producto a un precio que cubre tanto el precio pagado al

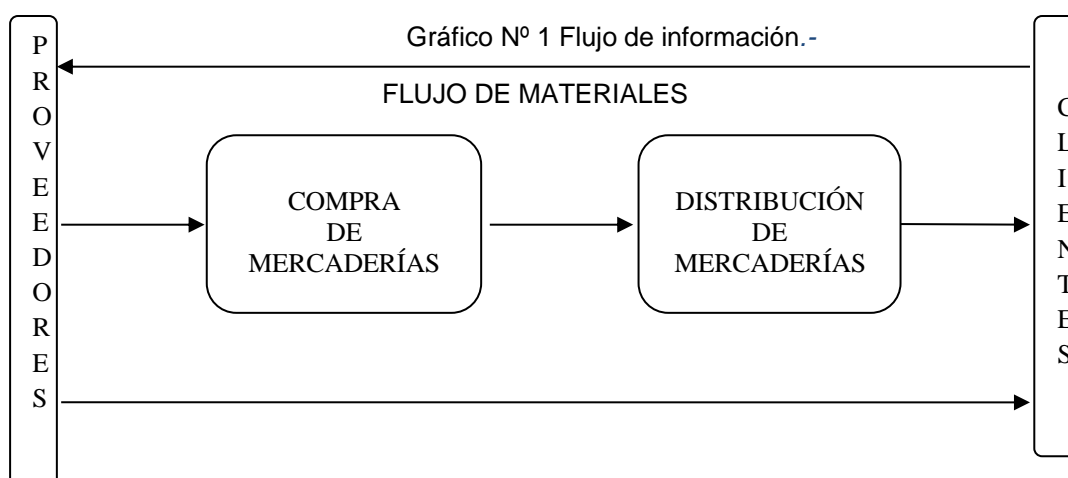
proveedor, como los diferentes costos incurridos por la empresa por su actividad (salarios, rentas, etc.)

- Empresas industriales: compran materias primas y otros suministros a sus proveedores, se someten a un proceso de producción (producción) y luego venden los productos terminados a sus clientes. Para las empresas industriales, la fuente de ganancias también implica la venta final a un precio que cubre los costos de adquisición de productos de materia prima y otros costos de fabricación (maquinaria, personal, suministros, etc.). (Andrade, 2010).

Se determina entonces la planificación y gestión de todas las operaciones relacionadas con el flujo óptimo de mercancías o materias primas y productos elaborados, desde las fuentes de aprovisionamiento hasta el consumidor final como parte de una logística integral.

### Logística en empresas comerciales

En una empresa comercial, las actividades logísticas son menos numerosas que en el caso de las empresas industriales, porque estas empresas no transforman los productos que reciben de sus proveedores. Estas actividades se resumen en la siguiente tabla: (Monferrer, 2013).



Fuente: adaptado a partir de (Monferrer, 2013).

## Proceso del flujo de materiales

Los procesos son los siguientes:

Compra de productos básicos (Aprovisionamiento): esta actividad incluye la realización de pedidos, el transporte y el almacenamiento de los productos que la empresa venderá a sus clientes.

La función principal de la función de adquisición es obtener buenas condiciones de compra de los proveedores, además de mantener un nivel de *stock* suficiente para responder a los pedidos de los clientes, sin que este inventario sea excesivo. Distribución: en las empresas comerciales, esta función implica el procesamiento, preparación y transporte de pedidos realizados por los clientes. ( (Monferrer, 2013).

## Flujo de material

- Transporte: la mercancía del proveedor se transporta a la empresa y de la empresa a sus clientes. A veces, cuando una empresa tiene varias tiendas, también es necesario transportar mercancías entre ellas.
- Almacenamiento: las empresas comerciales deben almacenar los productos que compran de sus proveedores hasta que se venden al cliente.
- Flujo de información: las empresas también consideran los pronósticos de ventas, así como las ventas realmente realizadas para decidir cuánto producto pedirán de sus proveedores. (Andrade, 2010).

La importancia del diseño de un buen patrón de flujo de materiales radica en el hecho de que constituye una de las bases del diseño de la planta, dicho de otro modo, cuando se diseña una planta, uno de los pasos consiste en el diseño y/o selección del proceso de fabricación, el cual de manera implícita define en muchos casos el sistema de manejo de materiales a usar, debido a sus características técnicas y de operación, no significa esto que automáticamente quede definido el patrón de flujo, pero de alguna manera dicho proceso impondrá limitaciones que impedirá la aplicación de un patrón en particular.

## Redes logísticas

- Las redes de logística de una empresa son el soporte que permite que el producto llegue al consumidor. Estas redes consisten en un conjunto de almacenes y centros de producción conectados entre sí por ciertos medios de transporte. Estos almacenes pueden ser de diferentes tipos, dependiendo de la función que realizan dentro de una red logística. (Dominguez, 2015).
- Plataformas logísticas o almacenes centrales: su misión básica es ahorrar los costos de almacenamiento y distribución de productos:
- Al realizar pedidos grandes: si los pedidos de múltiples puntos de venta o centros de producción se concentran en un almacén central, estos pedidos serán más grandes. Como resultado, el transporte será más económico y las empresas pueden beneficiarse de descuentos en el volumen de compra (retiro).
- Al ubicar el almacenamiento en lugares donde el costo de la tierra es menor: los puntos de venta están ubicados en áreas comerciales donde el costo de la tierra es bastante alto. Almacenar en puntos de venta significa usar una buena parte de los metros cuadrados disponibles como almacén, en lugar de usarlos en la sala de ventas. Una plataforma logística permite el almacenamiento en lugares donde el costo por metro cuadrado es más bajo.
- Reduciendo el número de transportes necesarios: al centralizar los pedidos, en lugar de realizar muchos transportes pequeños, llevamos a cabo un número menor de transportes, pero con una capacidad mayor. Esto reduce los costos de distribución.
- Almacenes de consolidación o de tránsito: se trata de depósitos que contienen órdenes pequeñas y medianas en un área geográfica, a fin de ahorrar costos de transporte. Llevar pedidos pequeños a largas distancias significa perder la capacidad del medio de transporte. Al consolidar los envíos, logramos mejorar el uso del transporte.
- Almacenes regionales y locales: atienden pedidos de clientes o puntos de venta en un área geográfica específica. Si los depósitos de consolidación consolidaran o agruparan los envíos, la misión de estos almacenes es todo

lo contrario, es decir, desconsolidar o desagregar los envíos para proceder con su distribución.

El sistema logístico puede ser visto como una red integrada por nodos o puntos específicos interceptados entre sí, en donde estos nodos representan áreas físicas dentro de la empresa como almacenes, plantas, puntos de venta y transportes a través de los cuales se genera el flujo de los materiales.

### **Descripción de actividades logísticas**

Las actividades de logística dentro de la empresa se enfocan en tres áreas:

- Proceso de adquisición, gestión del material entre los puntos de adquisición y las plantas de procesamiento que tiene.
- Proceso de producción, gestión de las operaciones de fabricación de las diferentes fábricas y,

Proceso de distribución, gestión de materiales entre las plantas mencionadas y los puntos de consumo. (Monferrer, 2013).

Las técnicas logísticas utilizadas en el proceso de adquisición y en el proceso de distribución son muy similares, por lo que la logística empresarial tiene como objetivo integrarlas y, por lo tanto, brindar un alto grado de flexibilidad y velocidad de respuesta a las demandas del mercado.

### **Actividades logísticas básicas**

La siguiente tabla presenta las actividades logísticas básicas del proceso de adquisición y distribución, lo que no significa que todavía se consideren globalmente para todas las empresas, dependen del grado de madurez en la implementación del proceso concepto de logística integral. (Kotler, 2012).

Las primeras cuatro actividades de la lista son las actividades básicas, necesariamente asociadas a cualquier canal logístico, y son esenciales para la eficiencia de las funciones logísticas, mientras que las otras, incluso si a veces son tan relevantes como las primeras, son llamados soporte, y algunas veces no son tenidos en cuenta por el departamento de logística de la empresa al inicio del desarrollo de la función de logística.

Tabla N° 01 Canales Controlados

Canales Controlados		
Actividades logísticas	Aprovisionamiento	Distribución
Proceso de pedidos	Si	Si
Gestión de inventarios	Si	Si
Transporte	Si	Si
Servicio al cliente	No	Si
Compras	Si	No
Embalaje	No	Si
Almacenaje	Si	Si
Planificación de productos	Si	Si
Tratamiento de mercancías	Si	Si
Gestión de la información	Si	Si

Fuente: (Kotler, 2012).

El procesamiento de pedidos es la actividad que impulsa el movimiento de los productos y el cumplimiento de los servicios solicitados, y tiene un impacto significativo en el calendario del ciclo del pedido. El objetivo principal de la gestión de inventario es proporcionar la disponibilidad requerida de los productos solicitados por la aplicación. La actividad de transporte es esencial en cualquier empresa para poder transferir sus propios materiales o productos, así como los productos finales (distribución).

Desde hace muchos años (Kotler, 2012), describió la gestión de la distribución física como la última frontera de reducción de costos. Dado que la producción se ha automatizado en gran medida para lograr economías de escala y el entorno empresarial ha adoptado rápidamente el concepto de comercialización total, reemplazando el concepto más limitado de comercialización como una necesidad

para deshacerse de la producción que se ha hecho, es lógico que la atención significativa en la distribución física y su papel, costos y gestión, produzcan importantes beneficios comerciales. Hoy, podemos destacar los siguientes factores como elementos clave del Sistema de Control de logística (MCS):

- Servicio al consumidor.
- Integración de la cadena de suministro.
- Ubicación de actividades y diseño de red.
- Transporte y determinación de rutas de vehículos.
- Manejo de materiales y recolección de pedidos.
- Diseño de producto.
- Logística de producción y explotación.
- Estrategias de gestión y distribución de almacenes.
- Gestión de inventario.
- Sistemas de información y DSS.
- Comercio electrónico y e-logística.
- Logística inversa y eco-logística.

### **Gestión de inventario**

Agrega (Fernández, 2012), que el *stock* de una empresa se puede definir como todos los materiales y artículos que almacena la empresa en espera de su uso o venta posterior. Casi todas las empresas deben mantener un inventario o inventario de diferentes tipos de bienes.

En el caso de las empresas industriales, debe mantenerse un cierto *stock* de materias primas y otros suministros para su posterior procesamiento, productos semielaborados y productos terminados para satisfacer la demanda de sus clientes.

### **Logística y actividades comerciales**

Cuando la actividad comercial solo es comercial, el *stock* se limita a los bienes que se almacenan desde que se reciben del proveedor hasta que se venden a los

clientes. La gestión de inventario es la parte de la función de logística responsable de administrar el inventario de la empresa. (Armstrong, 2012), Los objetivos fundamentales que se persiguen para hacer que la gestión de inventario sea lo más efectiva posible son dos:

- Los dos objetivos son contradictorios. Si almacenamos cantidades insuficientes de artículos, daremos un bajo nivel de servicio, incluso si el costo de almacenamiento se mantiene en niveles mínimos. Si, en cambio, almacenamos más de lo que deberíamos, daremos un buen nivel de servicio, pero el costo de almacenamiento se disparará. Por lo tanto, la administración del inventario tiene la difícil tarea de equilibrar estos dos objetivos. Para esto, necesitará determinar variables tales como:
- El nivel de *stock* de cada artículo: las unidades que se almacenarán para cada artículo. Lógicamente, el *stock* de un artículo es un número variable, que disminuirá cuando vendamos el artículo, y aumentará cuando lleguen los pedidos de los proveedores. Se trata de establecer diferentes niveles de *stock*, como *stock* máximo o *stock* de seguridad.

En este contexto determinado las actividades se puede generar la emisión de órdenes: esto se llama el punto de pedido o el nivel de *stock* desde el que emitiremos un nuevo pedido en el sistema de logística de la empresa.

### **Cadena de distribución**

En el caso de grandes cadenas de distribución, se utilizan los siguientes métodos:

- Un sistema de revisión continua: las entradas y salidas se registran en el momento de la producción a través de sistemas informáticos. Estos sistemas incluso envían pedidos a proveedores automáticamente cuando el nivel de existencias de un determinado artículo llega a un límite establecido. Este nivel de *stock* se llama punto de orden.
- Periódico recurrente: el problema con el sistema de monitoreo continuo es que no se detecta ningún robo o error que pueda ocurrir en la grabación de entrada

y salida. Por esta razón, los recuentos periódicos generalmente se realizan para corregir estos errores y actualizar el inventario, además de verificar el estado de los productos. (Miquelito, 2014).

La posición que la empresa ocupa en el proceso de la cadena de distribución es un elemento crucial en los problemas a que se enfrenta. Así, una empresa de fabricación tendrá que decidir sobre los canales de distribución que utiliza, las funciones que asume, las condiciones y el grado de presencia que quiere que tengan sus productos en el mercado, mientras que, para una empresa de distribución, las decisiones estibarán en la selección de proveedores, la negociación con ellos de las condiciones de las transacciones y la búsqueda de un mercado rentable donde actuar con sus establecimientos comerciales.

### **Stock de especulación y anticipación.**

A veces las empresas compran y almacenan más de lo habitual para aprovechar los precios bajos, cuando uno piensa que estos precios no se mantendrán en el futuro. Este también sería el caso de las acciones establecidas para satisfacer la demanda de productos de venta de temporada (productos de temporada), como trajes de baño o turrónes. (Okasaki, 2015).

Una característica común a todas las mercancías es la necesidad de mantenerlas en continuo movimiento. Es decir, en el proceso productivo, una vez que la materia prima es extraída del medio natural, debe ser transformada e incorporada al proceso de fabricación de un producto final listo para la venta. Si no se cumpliera el requisito del continuo tránsito, la cadena logística perdería su sentido

### **La distribución de pedidos**

Informa (Fernández, 2012), que cuando la distribución de productos se hace con medios externos a la empresa, la documentación en la que se formaliza el contrato de transporte varía según el soporte y el tipo de servicio utilizado.

- Transporte por carretera. - para el transporte por carretera, el documento de transporte se denomina conocimiento de embarque, este conocimiento de embarque es la factura que el transportista cobra por sus servicios. Esto significa que los operadores, al cobrar por sus servicios, tendrán que aumentar el precio (tamaño u otros gastos) que cobrarán al cliente.
- Transporte terrestre por ferrocarril: el documento de transporte también se denomina conocimiento de embarque. El modelo de este documento utilizado en el transporte internacional es el conocimiento de embarque.
- Envío. - hay dos formas de contratar este transporte.
- Transporte aéreo. - la guía aérea, normalmente emitido por un oficial de carga de la agencia, se utiliza para el transporte aéreo.
- Tarjeta de transporte: esta es una autorización que el transportista debe usar en un lugar visible, lo que le permite realizar sus tareas.

### **Lograr un equilibrio entre la protección y los costos del daño.**

Cuando un producto básico no está empacado, los costos del daño producido son muy altos. Cuando el embalaje es excesivo, los costos del daño se reducen, pero el costo del material de embalaje es muy alto. El embalaje óptimo es aquel en el que el costo total de daño y embalaje es el mínimo posible. Identificar la mercancía que contiene, así como sus instrucciones de manejo. (Stanton, 2012).

Además de estas indicaciones, el embalaje utilizado para el transporte debe indicar el nombre y la dirección del consignatario (destinatario), el lugar de destino, el país de origen, el número de bultos y el peso bruto y las dimensiones de los productos mercancías. En lo que respecta a la normativa europea sobre envases, la función principal es la protección del medio ambiente.

## **CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **2.1. Enfoque**

En el desarrollo de la presente investigación, se utilizó el enfoque mixto, es decir el cuali-cuantitativo, debido a que se genera el desarrollo de información basada en datos numéricos y la problemática analizada.

El enfoque de investigación utilizado fue el método cuantitativo se basa en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo que implica derivar un marco conceptual relevante para el problema analizado. (Bernal, 2012)

El objetivo de la investigación cuantitativa en el presente proyecto es establecer el análisis de las características sobre el mejoramiento continuo para que así el objetivo empresarial y comercial sea generar un ciclo PDCA que ayude a lograr una logística eficiente en la empresa RECTIMA INDUSTRY CÍA. LTDA.

La investigación utiliza el método cualitativo porque busca entender la situación empresarial como un todo, teniendo en cuenta sus propiedades y su dinámica en el mejoramiento continuo y como es necesario establecer un cambio mediante el PDCA para potencializar la logística en la empresa RECTIMA INDUSTRY CÍA. LTDA.

### **2.2. Método de Investigación**

Respecto al método de investigación de las ciencias sociales, se determina de acuerdo con el enfoque de la investigación, la utilización del método inductivo-deductivo, el área específica donde se encuentra el problema es en la logística, se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, tanto internos como externos, por tanto en RECTIMA INDUSTRY CÍA. LTDA., se determina que no contar con un mejoramiento continuo afecta a los procesos de logística, para lo cual se aplica la técnica de la encuesta y la observación directa en los procesos de logística

## **2.3. Alcance de la Investigación**

### **Investigación exploratoria**

El primer nivel en el alcance de la investigación utilizado fue el exploratorio, el objetivo fue examinar el problema de investigación poco estudiado en referencia a la inexistencia de un mejoramiento continuo el cual afecta a la logística de la empresa Rectima Industry Cía. Ltda. de tal manera que se establece este análisis en la empresa por cuanto se presentan falencias en la gestión administrativa y comercial que necesitan ser corregidos para efectuar un mejor manejo en el mercado y satisfacer los requerimientos del mercado y el cliente.

### **Investigación Descriptiva**

En este sentido, el segundo nivel es importante describir las causas del problema, es decir, cómo la empresa enfrenta falencias al no contar con un mejoramiento continuo, lo cual limita la logística de la empresa y cómo limita el desarrollo organizacional en el mercado.

Por tanto, se describe las actividades del proceso de logística para poder generar un cambio mediante el Ciclo PDCA e integrarlos a una mejor distribución que dinamice satisfacción interna y externa en el entorno comercial.

## **2.4. Modalidad de la investigación**

### **Investigación bibliográfica**

De esta manera la modalidad bibliografía permite la construcción del marco teórico en base a un análisis de los temas de mejoramiento continuo y logística, el cual es sustentado en libros y revistas especializadas para establecer un proceso analítico integral de las conceptualizaciones.

Por tanto, mediante la utilización del marco teórico del mejoramiento continuo y la logística se estableció que utilizar como herramienta de mejoramiento el ciclo

PDCA, la misma que permitirá mejorar la logística y por ende la empresa RECTIMA INDUSTRY CÍA. LTDA mediante el diseño de nuevos flujos dinamice su gestión.

### **Investigación de campo**

Este es el estudio sistemático de los hechos en la empresa, es decir, se determina que en la empresa no se trabaja bajo el enfoque del mejoramiento continuo, para lo cual se establece contacto directo con el realidad a través de la investigación, y entonces obtener información de las falencias en referencia la logística para poder generar un cambio y acceder a un mejor perfil competitivo, de esta manera se establece la recolección de información primaria desde los macro procesos hasta los subprocesos para generar un cambio organizacional.

### **2.5. Técnicas de investigación**

En el desarrollo investigativo las técnicas que se utilizan son:

#### **Encuesta**

Se estructuran dos formularios de encuesta, uno dirigido al cliente interno como proveedor de logística y el otro al cliente externo para conocer sus necesidades de mejora continua en la empresa. Por tanto el desarrollo de la encuesta permite acceder a información crítica en referencia la problemática de la empresa.

#### **Registro de Observación**

La observación directa también se ha utilizado como técnica, es la inspección la que se realiza directamente en el entorno donde ocurre el evento o fenómeno observado, en este caso, la observación entra en contacto directo con el fenómeno observado, analizando la necesidad de mejora continua para poder acceder a una logística competitiva que permita satisfacción interna y externa.

## 2.6. Población y muestra

El universo poblacional es el conjunto de individuos y objetos de los que se desea conocer algo en una investigación.

La presente investigación comprende las siguientes poblaciones:

Tabla N° 02.- Poblaciones

POBLACIÓN	CANTIDAD
Personal Administrativo	11
Clientes externos	388

Fuente: Elaboración propia

## Muestra

En el desarrollo de la presente investigación se determina que la muestra es de 193 clientes, a quienes ira direccionada la encuesta.

## 2.7. Operacionalización de variables

### Variable dependiente: mejoramiento continuo

Cuadro N° 1 Mejoramiento continuo

Conceptualización	Categorización	Indicadores	Ítems	Técnicas y recolección de la información
Es una metodología sistemática que se ha desarrollado para ayudar a una organización a progresar significativamente en la elección de sus procesos, con un enfoque en la eliminación de residuos, también ofrece un sistema que ayudará a simplificar y modernizar sus funciones y al mismo tiempo garantizar que sus clientes internos y externos satisfagan sus requerimientos	Metodología sistemática	Estrategias	1.- ¿Cree UD que existen procesos críticos en la empresa?	Encuesta Ficha de observación
			2.- ¿Considera que es necesario que se establezca una gestión estratégica en los procesos de apoyo?	Encuesta Ficha de observación
	Elección de procesos	Cambio	3.- ¿Estaría UD. de acuerdo a que se establezca un tipo de responsabilidad en los procesos basado en?	Encuesta Ficha de observación
			4.- ¿Considera que los procesos en la empresa están bajo control?	Encuesta Ficha de observación
	Simplificación y modernización	Sincronización	5.- ¿Cree UD necesario que la empresa trabaje en base a un mejoramiento continuo?	Encuesta Ficha de observación
		Control		

	Satisfacción de requerimientos		6.-¿De qué factor depende que en la empresa se establezca un mejoramiento continuo?	Encuesta
			7.- ¿Cree UD que existe coordinación en los recursos que utiliza la empresa para su funcionamiento?	Encuesta Ficha de observación
			8.- ¿Estaría UD de acuerdo que se establezca un sistema de control para mejorar la productividad?	Encuesta Ficha de observación
			9.-¿Qué área debe tener un mejoramiento continuo?	Encuesta Ficha de observación

Fuente: Elaboración propia

## Variable dependiente: Logística

Cuadro N° 2 Variable dependiente: logística

Conceptualización	Categorización	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos de recolección de la información
<p>La logística es una función operativa que incluye todas las actividades y procesos necesarios para la gestión estratégica del flujo y almacenamiento de materias primas y componentes, inventarios en proceso y productos terminados; de tal manera que estén en la cantidad correcta, en el lugar correcto y en el momento correcto.</p>	Función operativa	Distribución Despacho	10 ¿Cómo califica la distribución del material?	Encuesta Ficha de observación
			11 ¿Considera necesario una mejor planificación para las actividades de entrega de los productos bajo parámetros cómo?	Encuesta Ficha de observación
	Procesos	Ingreso Registro Salida	12 ¿Existe control externo cuando se distribuyen los productos?	Encuesta Ficha de observación
			Servicio	13 ¿Cómo considera el tiempo de llegada del producto adquirido por el cliente?
	Flujo y almacenamiento			

			14 ¿Qué factores conducen a la satisfacción y fidelización del cliente?	Encuesta Ficha de observación
--	--	--	-------------------------------------------------------------------------	----------------------------------

Fuente: Elaboración propia

## **El problema**

### **Planteamiento del problema**

El papel de la estructura organizativa es proporcionar los medios a través de los cuales se coordinan las actividades de las diversas funciones o departamentos para aprovechar al máximo sus capacidades. De esta forma, la falta de una mejora continua en la empresa que no permita acceder a un mejor perfil empresarial influye en la distribución de los productos, de esta manera no existe un control de las actividades limitando al entrega de valor agregado tanto al cliente externo como al interno, además no se brinda alternativas de diferenciación y participación y competitividad en el mercado.

### **Contextualización macro**

Según un estudio realizado en el año 2015 el número de vehículos matriculados fue de 1'925 368 representando un incremento del 57% en comparación con el año 2010 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016), El incremento numérico del parque automotor tiene repercusiones negativas sobre el comercio de partes y accesorios de vehículos, por el hecho de que los automóviles nuevos no necesitan cambios de forma inmediata. Sin embargo, por la baja del petróleo y la crisis general que se vive no solo en Ecuador sino en el mundo entero, el Gobierno tuvo que realizar ciertos ajustes paternalistas con el fin de proteger a la industria ecuatoriana y evitar la salida de dólares del país.

Se limita la entrada de artículos provenientes de otras naciones, en el sector automotor el cupo de las importaciones de vehículos para el año 2016 fue del 50% a lo establecido anteriormente (La Hora, 2016), lo que representara una ventaja para el sector de la venta de repuestos. Según España Exportación e Inversiones (ICEX, 2016) el 45% de los vehículos al año 2011 tiene más de 10 años de uso e incluso cada día se sigue alargando más su vida útil lo que normalmente es positivo para el comercio de autopartes. Lamentablemente las salvaguardias fueron otra medida tomada por el Estado las cuales elevaron considerablemente los precios de

estos productos y causaron un decremento en el comercio de los mismos que se evidencia con una contracción en dicho mercado del 41,13% si se contrastan los primeros cinco meses de los años 2015 y 2016 Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana (CINAE, 2016).

En un mercado globalizado, se han abierto oportunidades de acceso a diversos mercados, lo que permite a las empresas comprar y vender una gama de productos, y hoy en día las grandes, medianas y pequeñas empresas se han establecido en el país sustentado este referente. Están dedicados a la importación y distribución de productos automotrices, pero solo unos pocos trabajan bajo una mejora continua de su organización, por lo que no fue posible tener una efectividad organizacional que haya permitido el logro de los objetivos al cien por ciento de la distribución de sus productos en el mercado.

### **Contextualización meso**

Una de las provincias con más incrementos de vehículos anualmente es la provincia de Tungurahua que asciende para el año 2012 con más de 70.497 vehículos matriculados entre mes y mes, poniéndolo en la base de consumo del top 5 en la compra de vehículos a motor.

Según el Diario La Hora y Javier Valdivieso (Jefe de Provincial de tránsito) en Tungurahua el incremento de matriculación ha crecido de manera exorbitante, por cada tres meses ha aumentado en un 30% equivalente a la cifra de 42.600 vehículos en un cálculo que estaba previsto solo para 35.000.

La ciudad de Ambato no es la excepción, también tiene empresas establecidas enfocadas en la distribución de productos importados, por lo que es necesario administrar bien las actividades del entorno, pero no todas las empresas que importan productos operan bajo un sistema formalizado de actividades y procesos que afectan directamente a los clientes, porque una estructura basada en el mejoramiento continuo como herramienta técnica de las acciones de manera que la distribución y logística de sus productos es poco competitiva.

## **Contextualización micro**

En el cantón Ambato en la empresa Rectima Industry Cía. Ltda. se tiene registros de sus ventas en incremento para el mes de octubre del presente año 2018 del 42% de sus ventas para vehículos particulares y un 58% restante de sus ventas totales para vehículos no especificados.

En el mes de octubre las ventas aumentaron, siendo su primer registro de venta diaria aproximadamente de entre \$1.500 a \$2.400 dólares, teniendo un cumplimiento empresarial interno del 48% incluyendo ventas reales.

El negocio de los suministros para vehículos motorizados ha ido incrementado favorablemente, sin embargo, las mejoras y optimizaciones se deben seguir trabajando para cubrir el margen de error que aún posee en ciertas áreas y lo cual permite a la empresa crecer y mejorar para convertirse en una empresa líder en el mercado nacional e internacional, buscando estándares de calidad y fidelidad hacia sus clientes.

En particular, la empresa enfrenta problemas en su gestión organizacional de logística al no existir una estructura para formular políticas que mejoren la distribución de los productos que importa, por lo que no hay control ha afectado el proceso de venta porque no es posible determinar la naturaleza del trabajo, si los departamentos no están configurados y, por lo tanto, los miembros del personal no están completos y las habilidades del personal, la formalización, los patrones de comunicación no están definidos, por tanto no se genera competitividad.

## **Análisis crítico**

La estructura de la organización debe tener elementos referenciales que permitan que las actividades y funciones se cumplan. Una de las causas del problema es que no existe una dirección comercial integral que promueva la organización y formalización de las actividades, lo que provoca distorsiones en la estructura y en las funciones del personal que no le permiten a la empresa un nivel de

competitividad. Otro factor que influye en el problema es la ausencia de un marco de referencia estructural y jerárquica en el área de distribución y logística, es decir, existen relaciones formales de reporte que resultan en una falta de coordinación e integración en el sistema de comunicación de la empresa. También el sistema de distribución no tiene las políticas operativas integrales que afectan a los clientes debido a la insatisfacción de sus necesidades.

### **Prognosis**

El vínculo entre la estrategia y la estructura comercial y logística es crucial. Si la empresa no crea un diseño organizacional que refleje la coordinación y la integración, creará un entorno inseguro en el que los empleados no podrán realizar sus actividades de acuerdo con sus competencias. La falta de enlaces formales de información conduce, por lo tanto, al incumplimiento de las reglas y procedimientos para la distribución de repuestos donde el cliente se ve más afectado, no habrá horizonte ni delimitación de funciones que no puedan ser resueltas; proyectando ineficiencia y perdiendo así la cobertura del mercado.

### **Formulación del problema**

¿La inexistencia de un proceso de mejora continua afecta al área de logística de Rectima?

### **Interrogantes**

- ¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar? Con una deficiente gestión de logística.
- ¿Por qué se origina? Deficiente sistema de despacho del producto en el mercado
- ¿Qué lo origina? La gestión organizacional presenta falencias en el proceso interno.
- ¿Dónde se detecta? En Rectima Industry Cía. Ltda.

## **Delimitación**

### **Delimitación de contenido**

Campo: Administración

Área: Planificación

Aspecto: Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

### **Delimitación espacial**

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Ciudad: Ambato

Parroquia: Atahualpa

Organización: RECTIMA INDUSTRY CIA. LTDA.

### **Delimitación temporal**

El desarrollo de la presente investigación se efectuará durante el período septiembre 2017- Julio 2018.

## **Justificación**

El presente estudio tiene como interés generar un cambio organizacional al proceso de logística, el cual permita establecer actividades debidamente coordinadas y formalizadas que generen como eje transversal la satisfacción al cliente y entonces poder acceder a una ventaja competitiva que promueva fidelización del cliente en el mercado y por ende posicionar una imagen de eficiencia empresarial en el mercado.

Es importante, generar la identificación adecuada de los puestos de trabajo, en el cual se establezca una alineación y la coordinación de sus esfuerzos y asegura que todo el trabajo vaya en la misma dirección, por lo que la comercialización y

distribución de los productos serán eficientemente colocadas en el entorno comercial.

Es novedoso porque con el cambio de los procesos los clientes accederán a la satisfacción total sus necesidades por lo que su distribución será el eje de competitividad, el desarrollo, la calidad y la mejora a través de la comunicación proactiva de todo el personal, mediante el apoyo secuencial, los métodos estructurales serán optimizados.

Por lo tanto, esta investigación se justifica, el objetivo es establecer niveles de consistencia y actividades de organización iguales basados en eficiencia para alcanzar los objetivos de la empresa y la satisfacción del cliente.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Desarrollar el proceso de mejora continua en el área de despacho de Rectima Industry Cía. Ltda.

### **Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la empresa relacionada con los procesos de despacho y su productividad.
- Fundamentar teóricamente la presente investigación como sustento de la propuesta.
- Elaborar un plan de mejora continua en el proceso de despacho.

## **CAPÍTULO III. RESULTADOS**

### **3.1. Análisis de resultados**

El análisis de la información en el proceso de encuesta se realizó de acuerdo con los objetivos establecidos. Las estadísticas son una herramienta fundamental para analizar información mediante el uso de SPSS. De modo que se ha establecido un análisis de los resultados de la información recopilada, que se demuestra mediante tablas tanto en las diferentes variables del problema estudiado como en sus diferentes frecuencias, realizando un análisis exhaustivo de cada una de las preguntas, que se ha representado mediante gráficos con descripciones de los datos.

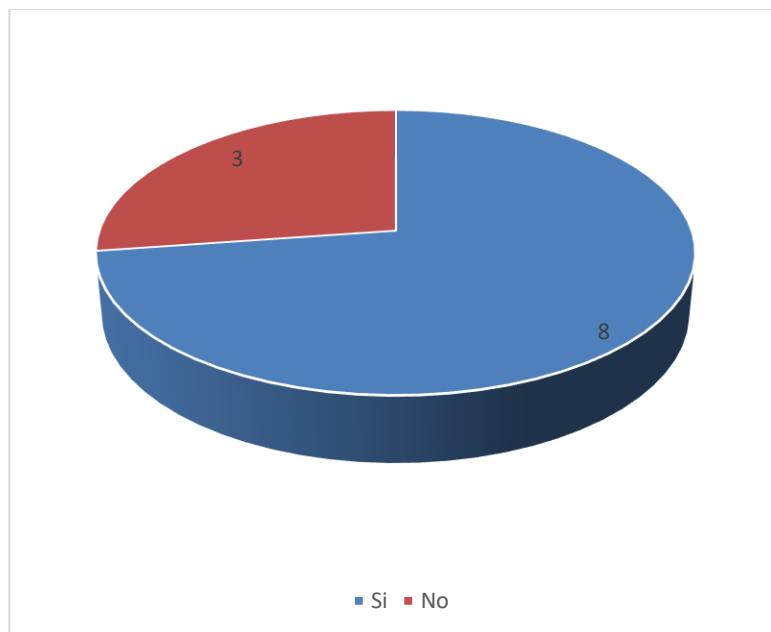
### **3.2. Interpretación de resultados**

El propósito de la interpretación es buscar un significado más amplio de las respuestas a través de su enlace a otros conocimientos disponibles en el proceso de investigación. El análisis de datos implica el trabajo de descubrir modelos y tendencias en conjuntos de datos; la interpretación de los datos supone la explicación de estas tendencias, por lo que se conocen los cambios que deben hacerse en la empresa.

## Encuestas al personal interno de la empresa

### 1.- ¿Cree UD que existen procesos críticos en la empresa?

Gráfico N° 2 Procesos críticos



Fuente: La encuesta

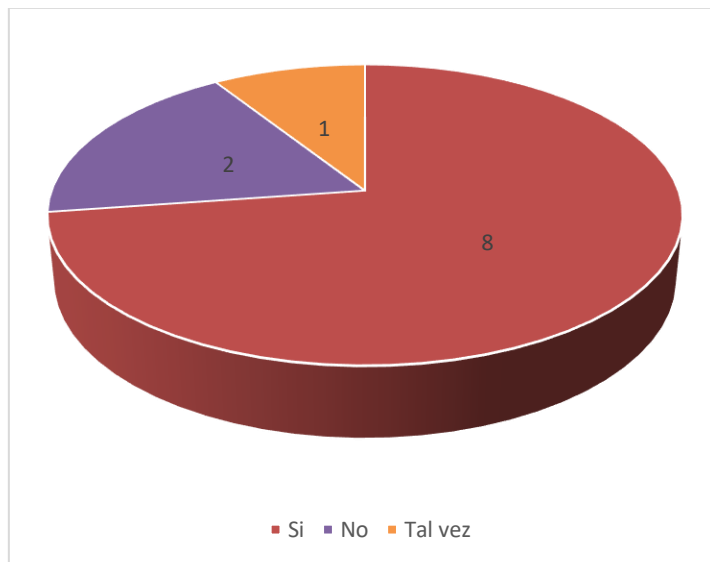
Elaborado por: El autor

#### **Análisis e interpretación:**

La mayoría de las personas asegura que existen procesos críticos dentro de la empresa, por lo que se recomienda identificarlos respectivamente y tratarlos como se debe.

**2.- ¿Considera que es necesario que se establezca una gestión estratégica en los procesos de apoyo?**

Gráfico N° 3 Gestión estratégica



Fuente: La encuesta

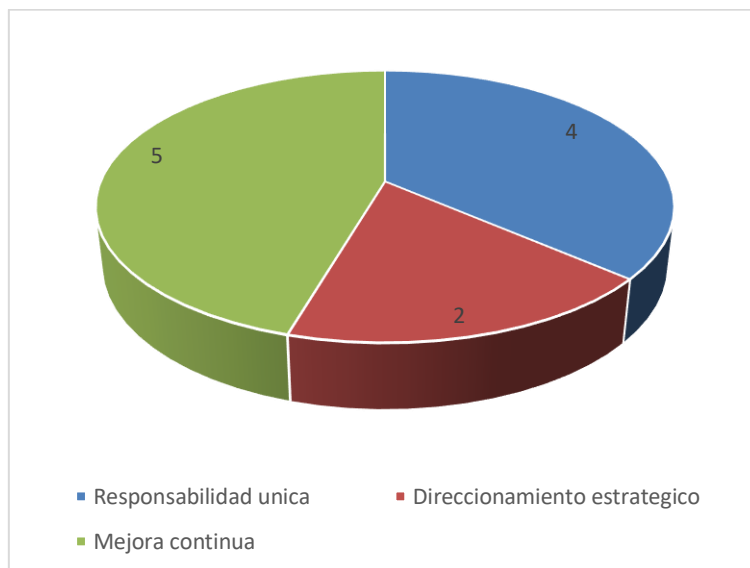
Elaborado por: El autor

**Análisis e interpretación:**

Si es necesario que se establezca una gestión estratégica en los procesos de apoyo, son muy pocos los que consideran que no y aun menores los que no se deciden por hacerlo o no.

### 3.- ¿Estaría UD. de acuerdo con que se establezca un tipo de responsabilidad en los procesos basado en?

Gráfico N° 4 Responsabilidad en los procesos



Fuente: La encuesta

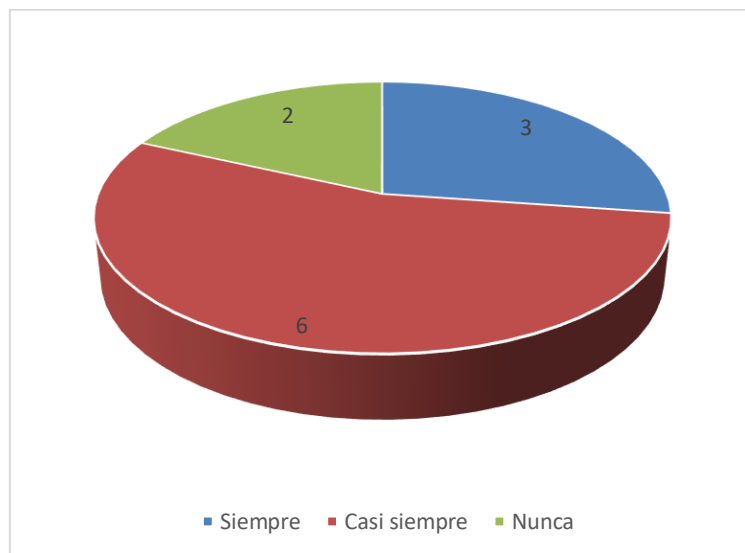
Elaborado por: El autor

#### **Análisis e interpretación:**

La mejora continua parece ser la mejor alternativa para aplicar en los procesos, seguido de la responsabilidad única y el direccionamiento estratégico en segundo y tercer lugar respectivamente.

#### 4.- ¿Considera que los procesos en la empresa están bajo control?

Gráfico N° 5 Procesos bajo control



Fuente: La encuesta

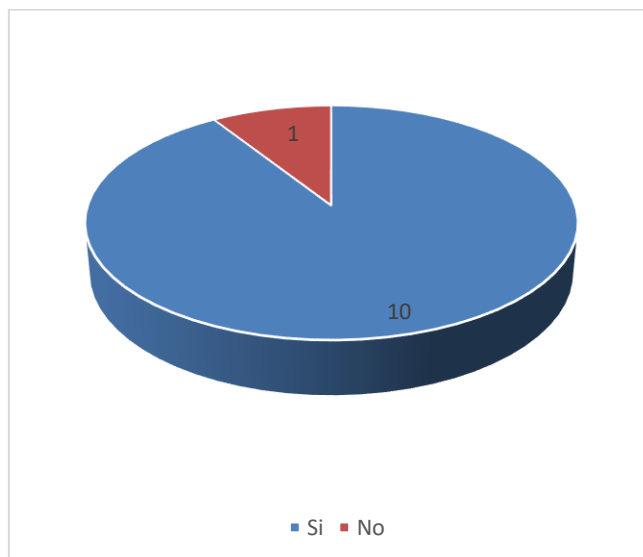
Elaborado por: El autor

#### **Análisis e interpretación:**

La mayoría considera que el control en los procesos empresariales está casi siempre presente o presente en varias ocasiones, sin embargo, si se considera la opinión del resto de personas se puede decir que solo el 18% de personas no considera presente este control mientras que el 82% sí.

**5.- ¿Cree UD necesario que la empresa trabaje en base a un mejoramiento continuo?**

Gráfico N° 6 Mejoramiento continuo



Fuente: La encuesta

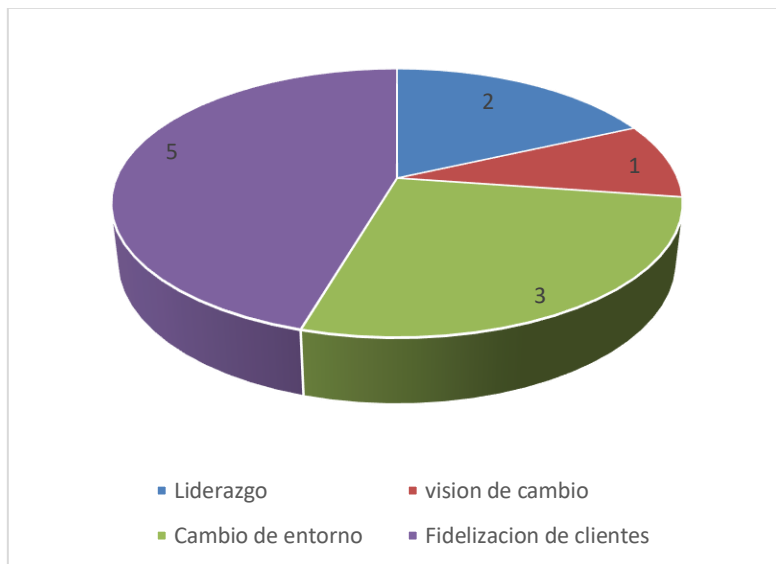
Elaborado por: El autor

**Análisis e interpretación:**

Según los resultados se llega a la conclusión de que es necesario aplicar un mejoramiento continuo y que la empresa trabaje en base a este para una mejor obtención de resultados.

## 6.- ¿De qué factor depende que en la empresa se establezca un mejoramiento continuo?

Gráfico N° 7 Factor para mejoramiento continuo



Fuente: La encuesta

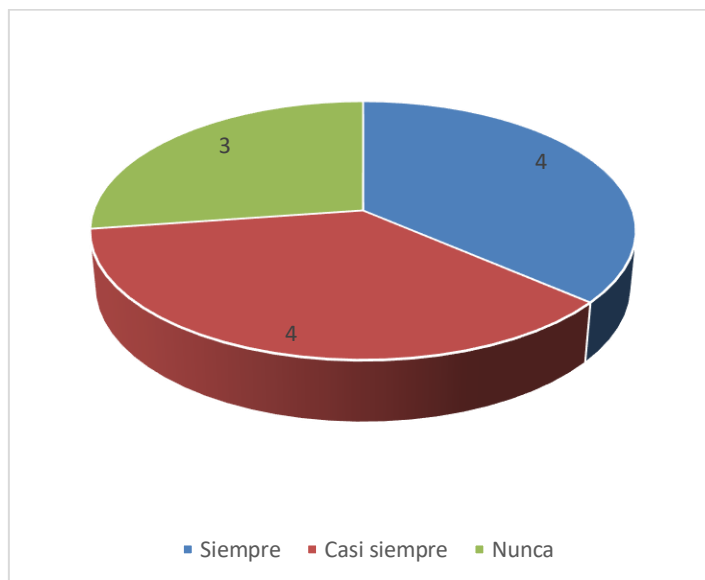
Elaborado por: El autor

### **Análisis e interpretación:**

El factor que parece ser el más importante para implementar una mejora continua es la fidelización de los clientes a la empresa, pues se depende de ellos, no obstante, el segundo factor más aceptado es el cambio de entorno seguido del liderazgo y la visión de cambio respectivamente.

**7.- ¿Cree UD que existe coordinación en los recursos que utiliza la empresa para su funcionamiento?**

Gráfico N° 8 Coordinación en los recursos



Fuente: La encuesta

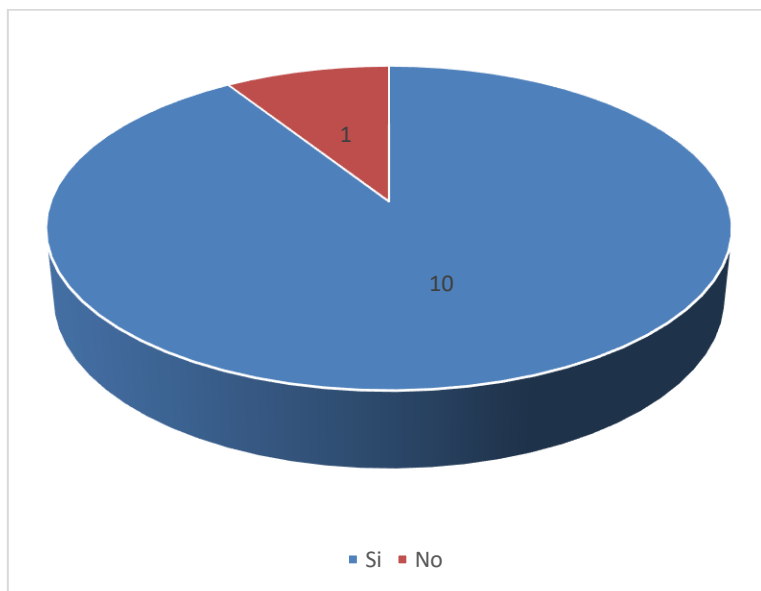
Elaborado por: El autor

**Análisis e interpretación:**

En la mayoría de casos se ha sentido una coordinación de los recursos empresariales, menos del cuarto por ciento de personas dicen no haber sentido dicha coordinación de recursos, por lo que es necesario aplacar esas opiniones aplicando una mejora continua.

**8.- ¿Estaría UD de acuerdo que se establezca un sistema de control para mejorar la productividad?**

Gráfico N° 9 Sistema de control



Fuente: La encuesta

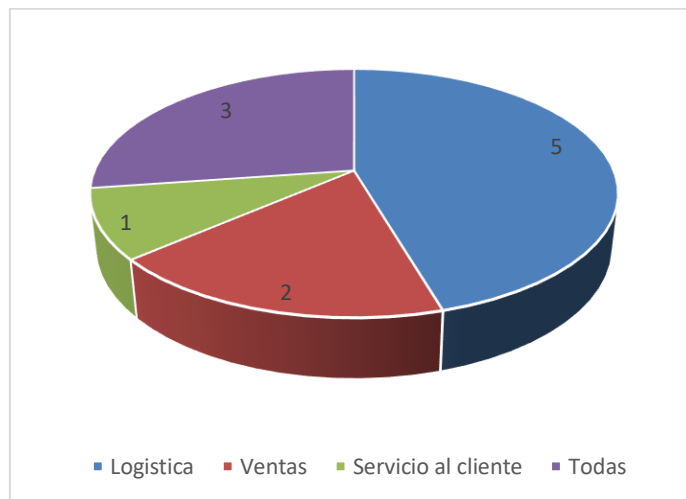
Elaborado por: El autor

**Análisis e interpretación:**

Es más que obvio que es necesario que exista un sistema de control para mejorar la productividad dentro de la empresa, pues la mayoría del personal se ha dado cuenta que el sistema empresarial carece de dicho control.

## 9.-¿Qué área debe tener un mejoramiento continuo?

Gráfico N° 10 Área de mejoramiento



Fuente: La encuesta

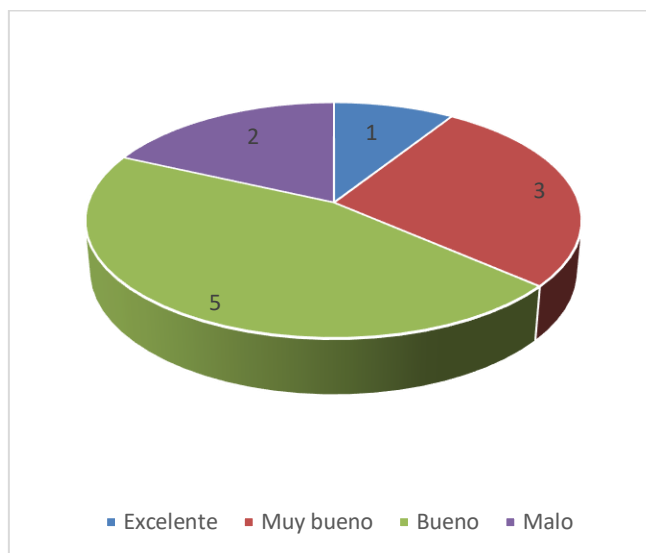
Elaborado por: El autor

### **Análisis e interpretación:**

Un poco más de la cuarta parte de personal dice que todas las áreas citadas deben de tener un mejoramiento continuo, sin embargo, también se puede aceptar que casi la mitad de dicho personal enfoca más su atención en el área de logística como la más importante a ser mejorada, por lo que se puede tomar en cuenta la opinión de mejorar todas las áreas teniendo como mayor prioridad a la logística antes que el área de ventas y servicio al cliente respectivamente.

## 10.- ¿Cómo califica la distribución del material?

Gráfico N° 11 Distribución del material



Fuente: La encuesta

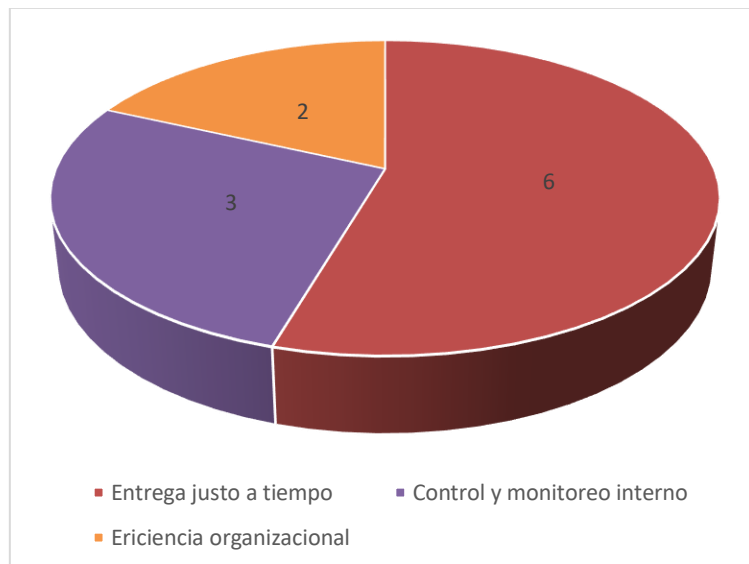
Elaborado por: El autor

### **Análisis e interpretación:**

La mayoría de las personas asegura que la distribución de recursos se encuentra en una media aceptable siendo no tan buena pero tampoco deficiente, con una tendencia a muy buena según el 27%, por lo que hay que mejorar dicha distribución para desaparecer el margen del 18% que responden que la distribución es mala.

**11.- ¿Considera necesario una mejor planificación para las actividades de entrega de los productos bajo parámetros cómo?**

Gráfico N° 12 Planificación para las actividades



Fuente: La encuesta

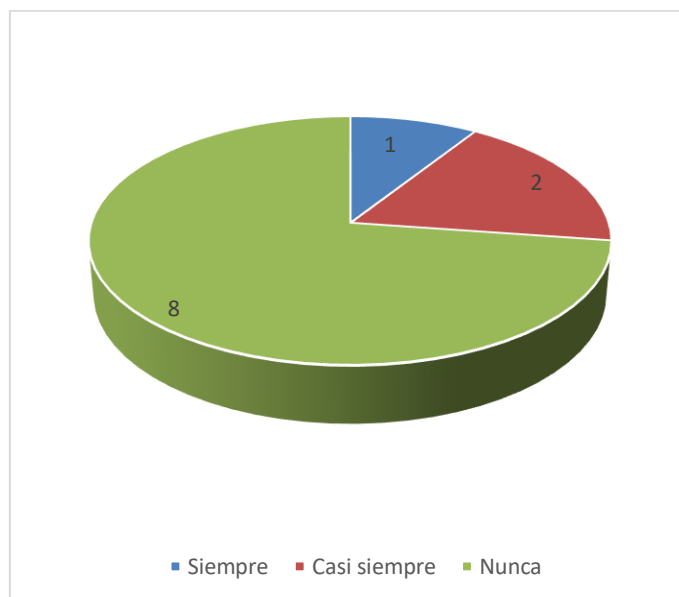
Elaborado por: El autor

**Análisis e interpretación:**

El parámetro más importante para mejorar la planificación es la entrega a tiempo de productos, eso se puede decir basándose en la mayoría del 55% que defiende dicha opción, sin embargo, un segundo factor a tomar en cuenta es el control y monitoreo interno dejando a la eficiencia organizacional en segundo plano.

## 12.- ¿Existe control externo cuando se distribuyen los productos?

Gráfico N° 13 Control interno



Fuente: La encuesta

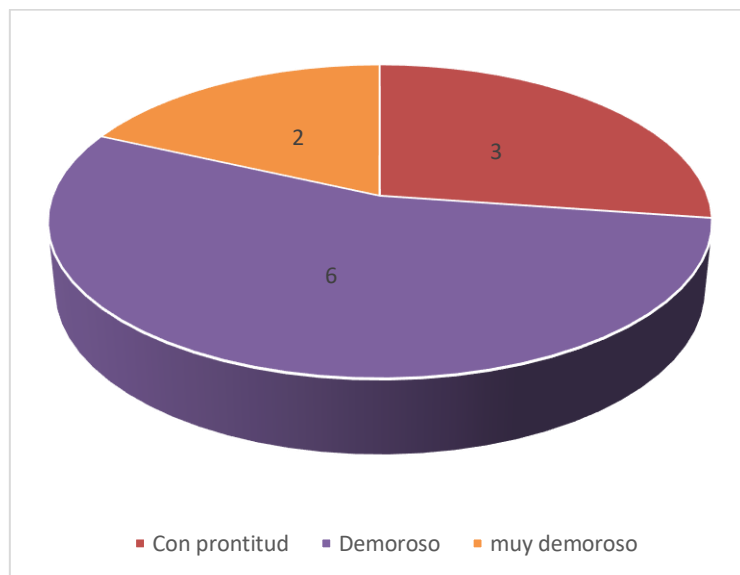
Elaborado por: El autor

### **Análisis e interpretación:**

Se puede observar que nunca se ha aplicado un control interno en la distribución de productos, son muy pocos los que si han sentido dicho control, por lo que es necesario aplicarlo para mejorar dicha distribución de los productos.

### 13.- ¿Cómo considera el tiempo de llegada del producto adquirido por el cliente?

Gráfico N° 14 Tiempo de llegada



Fuente: La encuesta

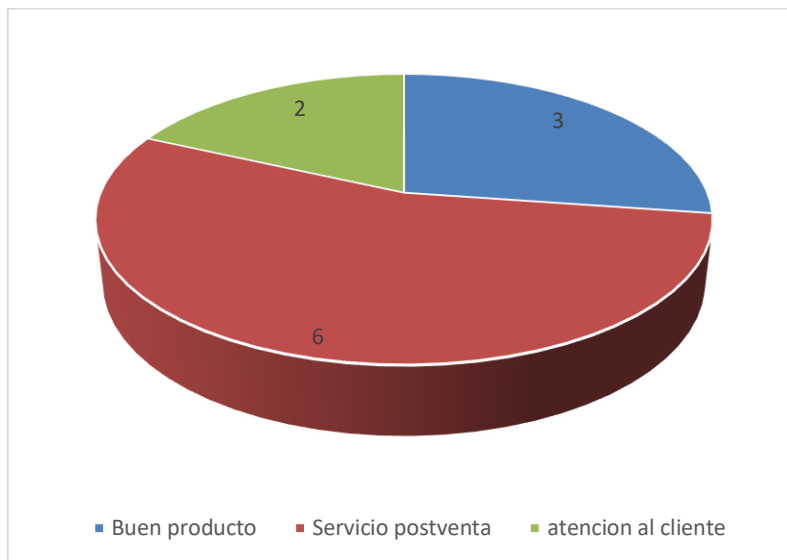
Elaborado por: El autor

#### **Análisis e interpretación:**

Al tener un tiempo de entrega demoroso se puede decir que es necesario mejorarlo para convertirlo en una entrega con prontitud casi instantánea, incluso hay más personas que consideran que el tiempo de llegada del producto es muy demoroso que las que consideran que es con prontitud.

#### 14.- ¿Qué factores conducen a la satisfacción y fidelización del cliente?

Gráfico N° 15 Satisfacción y fidelización



Fuente: La encuesta

Elaborado por: El autor

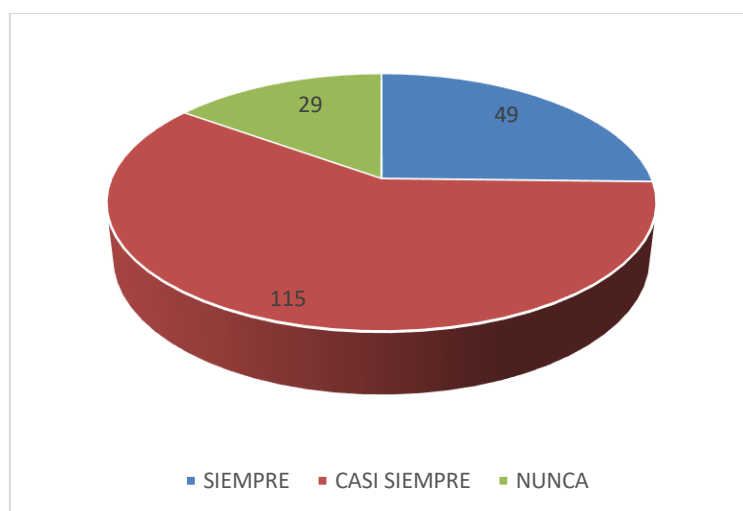
#### **Análisis e interpretación:**

El buen trato y servicios necesarios después de la adquisición del producto por parte del cliente es lo que asegura que volverá y tendrá fidelización a la empresa, por lo que es necesario aumentar más mejoras en el servicio post venta sin desatender las otras opciones como un buen producto y atención al cliente.

## Encuestas dirigidas a clientes

### 1.- ¿Considera que existe una planificación de entrega de productos en la empresa?

Gráfico N° 16 Planificación de entrega de productos



Fuente: La encuesta

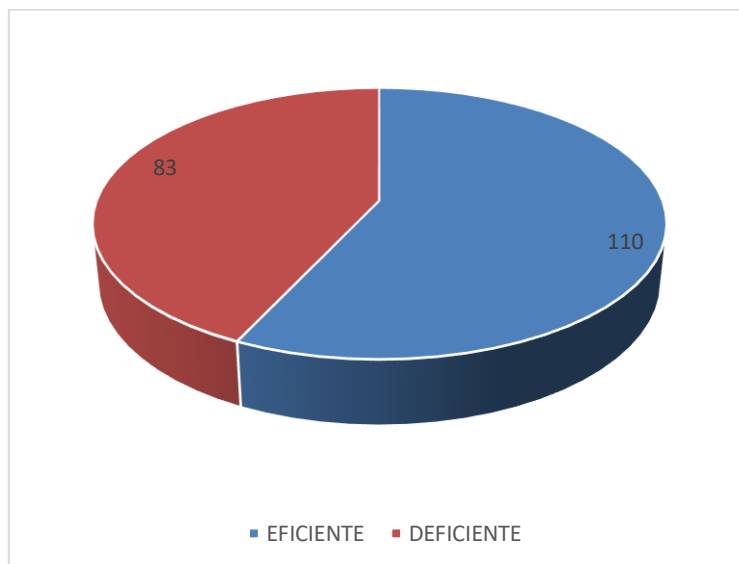
Elaborado por: El autor

#### **Análisis e interpretación:**

Se puede considerar que en gran parte o casi siempre se ha sentido la planificación de entrega de productos, son muy pocos los que nunca han sentido dicha planificación, sin embargo, hay que mejorar constantemente para desaparecer ese margen del 15% y aumentar la calidad de planificación de entrega de productos.

## 2.-¿Cómo califica la actual estructura organizativa del área de logística?

Gráfico N° 17 Estructura organizativa



Fuente: La encuesta

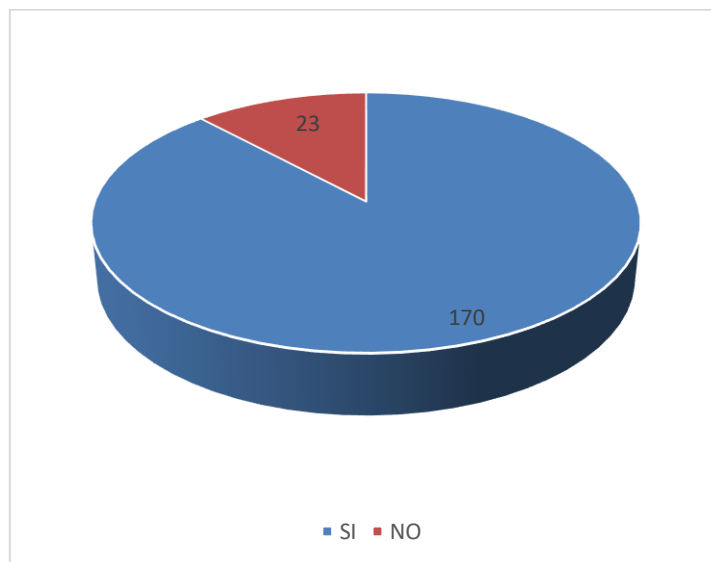
Elaborado por: El autor

### **Análisis e interpretación:**

Con poca diferencia se puede decir que la estructura organizacional es eficiente para los clientes, sin embargo es de necesidad mejorar dicha estructura, pues la deficiencia está casi a la par con los clientes que aseguran la eficiencia de dicha estructura.

### 3.-¿Cree necesario que se establezca un mejoramiento continuo en los procesos de la empresa?

Gráfico N° 18 Mejoramiento continuo



Fuente: La encuesta

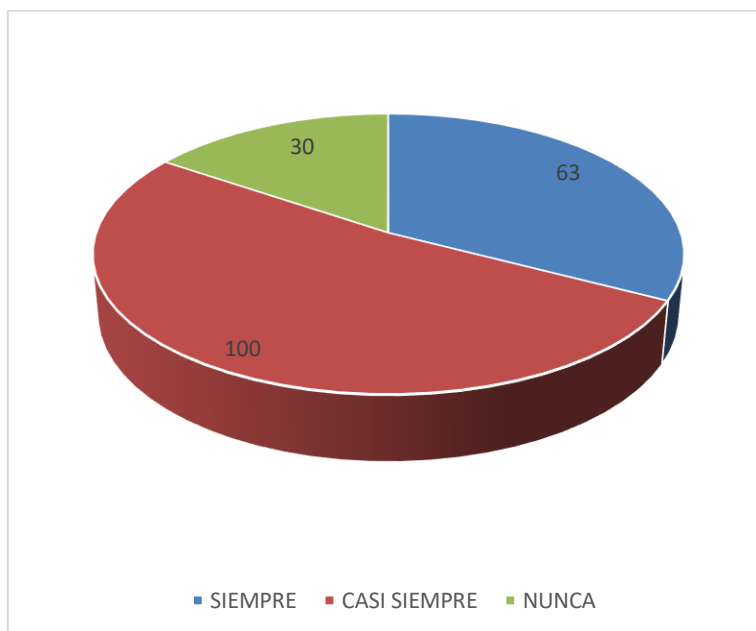
Elaborado por: El autor

#### **Análisis e interpretación:**

Las personas al decir que, si es necesario aplicar un mejoramiento continuo, es claro que existe cierta deficiencia dentro de la empresa que debe ser mejorada, y la forma para mejorarlo es mediante este tipo de mejoramiento.

#### 4.-¿Cree que la actual gestión de logística satisface sus requerimientos?

Gráfico N° 19 Gestión de logística



Fuente: La encuesta

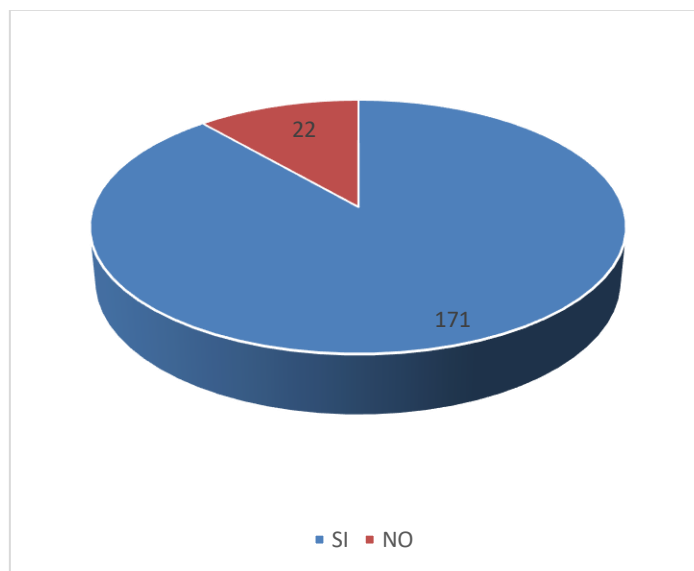
Elaborado por: El autor

#### **Análisis e interpretación:**

Un poco más de la mitad de las personas considera que la mayoría de las veces se ha satisfecho sus requerimientos al adquirir productos de la empresa, y en menor cantidad los que siempre lo han satisfecho, no obstante son aún menos aquellos quienes consideran que nunca han sentido esa satisfacción por parte de la empresa, por lo que aún hay que mejorar en ciertos aspectos la logística de la empresa.

**5.- ¿A su criterio debe existir un mejor control en el área logística y ventas para optimizar el servicio?**

Gráfico N° 20 Mejor control en la logística



Fuente: La encuesta

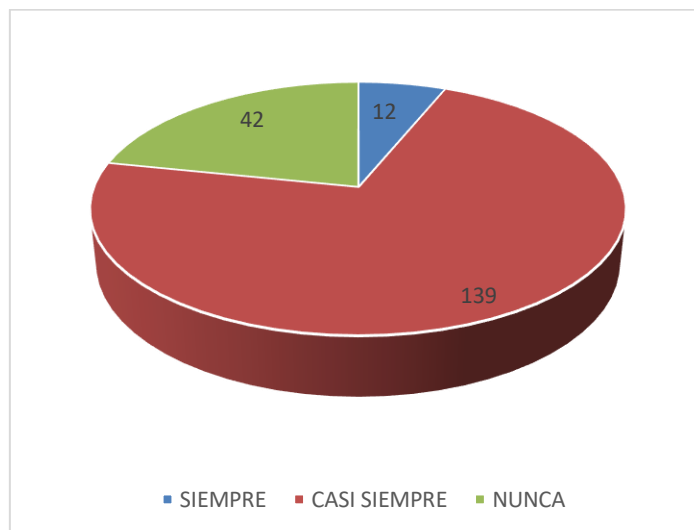
Elaborado por: El autor

**Análisis e interpretación:**

Es necesario implementar un control en el área logística pues de esta manera mejorar la productividad en la empresa y de igual forma se incrementarán las ventas al optimizar los servicios.

**6.-Considera que la empresa en la actualidad mantiene una comunicación directa con el cliente?**

Gráfico N° 21 Comunicación con el cliente



Fuente: La encuesta

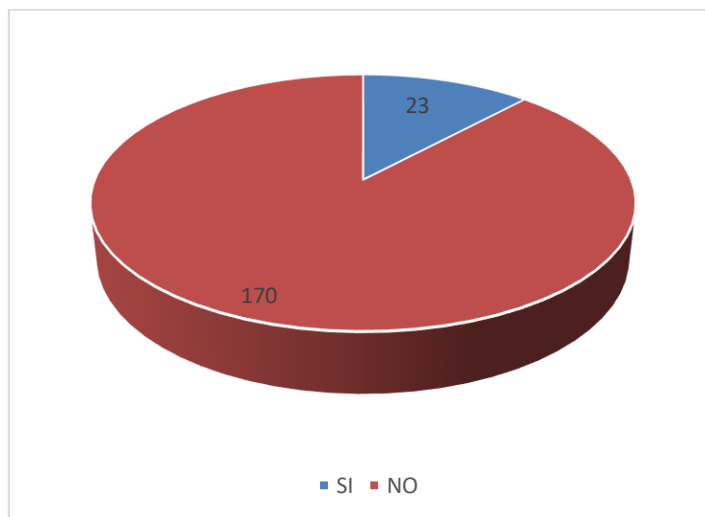
Elaborado por: El autor

**Análisis e interpretación:**

La mayoría de los clientes han sentido en varias ocasiones la comunicación directa con la empresa, casi tres cuartos del total, sin embargo, son pocos los que no lo han sentido, teniendo solo el grupo pequeño que generar un cambio.

## 7.- ¿La empresa satisface sus necesidades acorde a un proceso de mejora continua?

Gráfico N° 22 Proceso de mejora continua



Fuente: La encuesta

Elaborado por: El autor

### **Análisis e interpretación:**

Es necesario mejorar la satisfacción por parte de la empresa hacia el cliente, pues gran parte de ellos no ha sentido satisfechas sus necesidades, son muy pocos quienes sí lo han sentido.

## 8. ¿Qué tipo de incentivo Ud. obtiene para realizar una compra?

Gráfico N° 23 Incentivo



Fuente: La encuesta

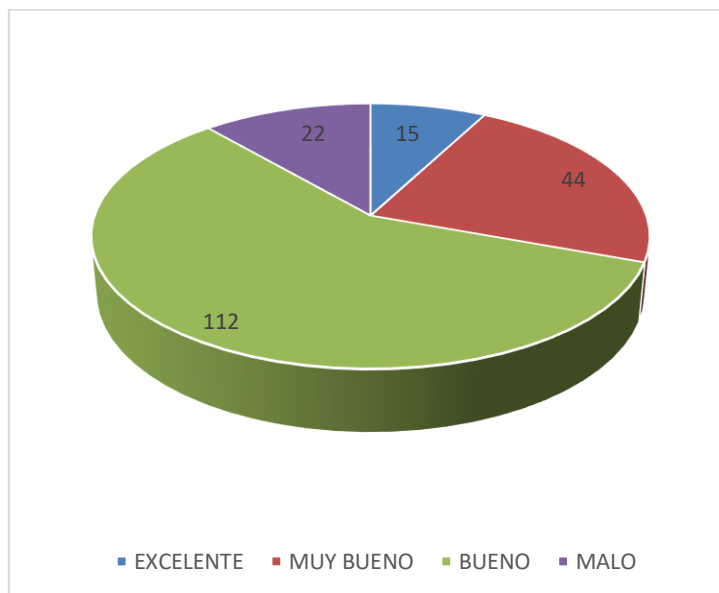
Elaborado por: El autor

### Análisis e interpretación:

Es recomendable crear incentivos suficientes para aumentar las ventas de productos de la empresa, pues la mayoría de personas no tiene incentivos para hacerlo, pero sin descuidar los incentivos citados, sino también mejorarlos.

9.- ¿Cómo califica la calidad de distribución de los productos que Ud. adquiere en la empresa?

Gráfico N° 24 Calidad de distribución



Fuente: La encuesta

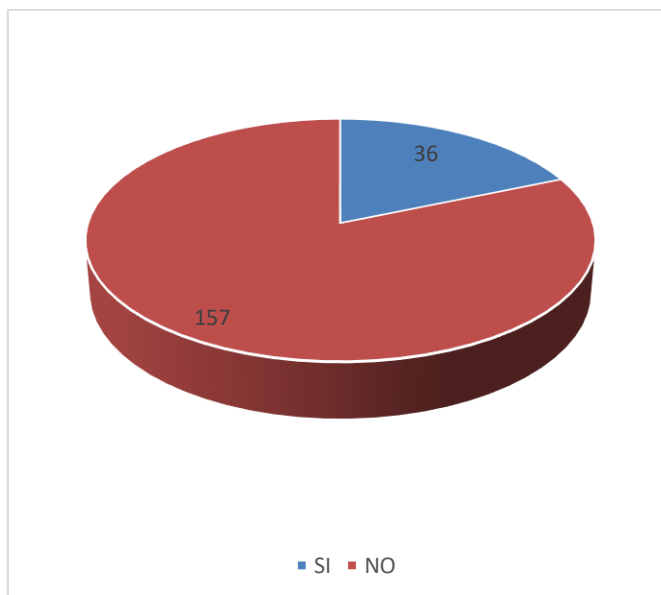
Elaborado por: El autor

### **Análisis e interpretación:**

La calidad media de distribución de productos se encuentra en un nivel medio o solamente bueno, pues es la mayoría de las opiniones, con poca tendencia a muy bueno y aun menor a excelente, por tal motivo es necesario mejorar dicha calidad in luso para desaparecer las opiniones que lo califiquen de mala.

**10.- ¿Considera Ud. que la empresa le proporciona un servicio postventa para su fidelización?**

Gráfico N° 25 Servicio post venta



Fuente: La encuesta

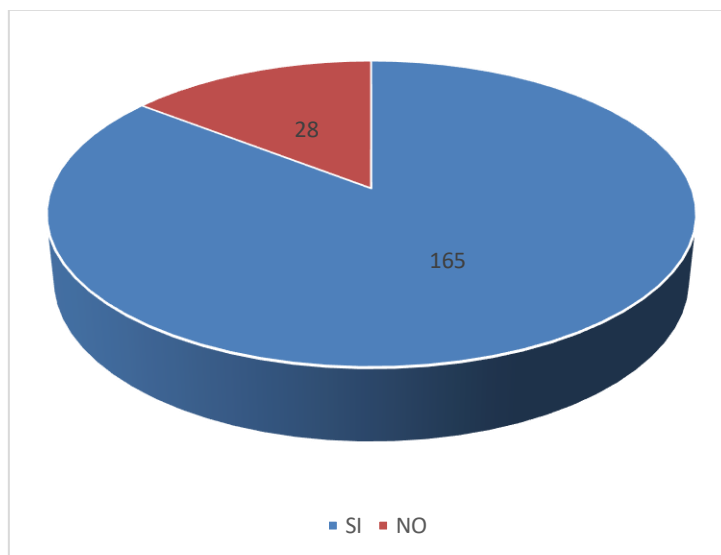
Elaborado por: El autor

**Análisis e interpretación:**

Es necesario incrementar los servicios post venta que ofrece la empresa pues como se vio en puntos anteriores esta área es de gran importancia para la fidelización del cliente y como se ve reflejado en la encuesta, la empresa carece de un sistema de post venta totalmente eficiente.

**11.- ¿Según su criterio la ubicación logística de los productos satisface sus requerimientos?**

Gráfico N° 26 Requerimientos satisfechos



Fuente: La encuesta

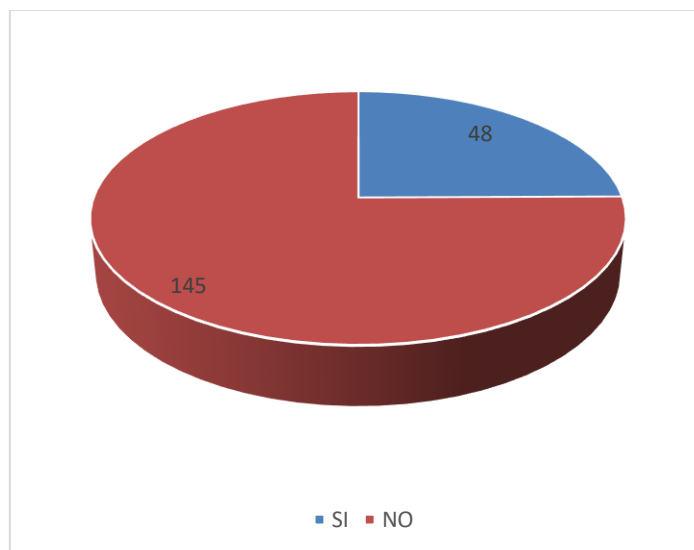
Elaborado por: El autor

**Análisis e interpretación:**

De acuerdo a la ubicación de los productos estos son capaces de satisfacer las necesidades de los clientes basándose en la logística, no obstante, para una pequeña parte, esto no lo hace, por lo que habría que repasar y mejorar los fallos de dicha logística para reducir este porcentaje de descontento.

**12.- ¿Cree que la empresa debe mejorar el servicio para motivar sus adquisiciones?**

Gráfico N° 27 Motivación



Fuente: La encuesta

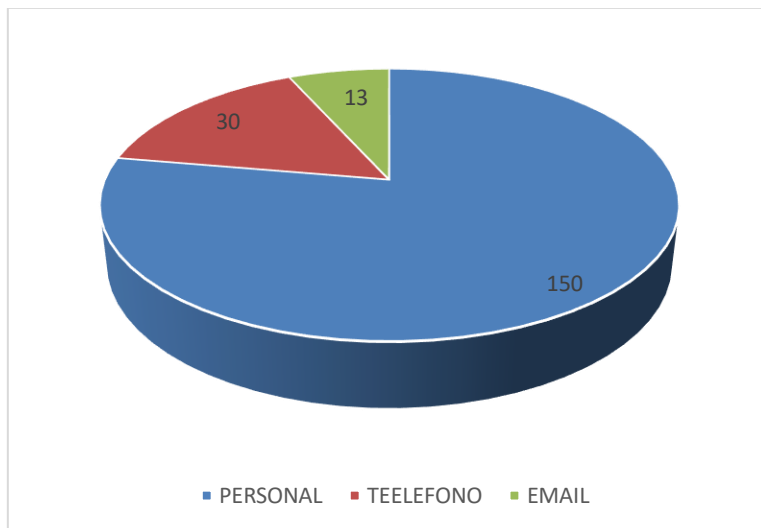
Elaborado por: El autor

**Análisis e interpretación:**

La mayoría de los clientes están conformes con el servicio que la empresa ofrece, sin embargo existen algunos quienes consideran que si deben mejorar un poco en el servicio al momento de adquisición de productos y sobre todo en la motivación para hacerlo.

**13.- ¿Qué forma de comprar Ud. Utiliza para adquirir los productos de la empresa?**

Gráfico N° 28 Adquisición



Fuente: La encuesta

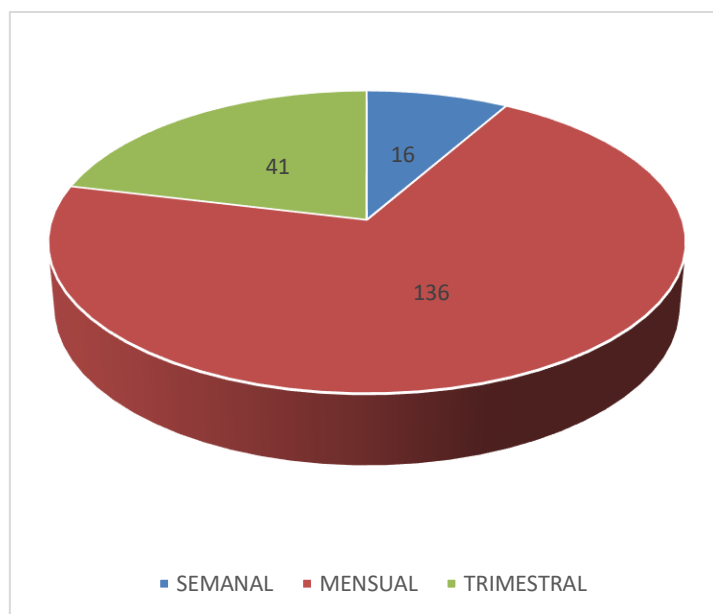
Elaborado por: El autor

**Análisis e interpretación:**

La personal o directa es la manera más usada por los clientes al momento de adquirir algún producto de la empresa, sin embargo tanto el teléfono como el internet quedan relegados a un segundo plano y las personas con menos acceso al establecimiento tienen más dificultades para adquirir el producto en cuestión por lo que es recomendable mejorar estos dos aspectos.

**14.- ¿Cuál es la frecuencia con la que Ud. acude a efectuar la adquisición de productos?**

Gráfico N° 29 .Frecuencia de adquisición



Fuente: La encuesta

Elaborado por: El autor

**Análisis e interpretación:**

La media de adquisición de productos por parte de los clientes es de manera mensual, son pocos los que adquieren el producto una vez cada tres meses y aun menores quienes lo hacen una vez por semana.

### **3.3. Análisis global de las encuestas**

Recolectada la información se determina que tanto el cliente interno, como el cliente externo indican que es necesario generar un cambio al manejo de la logística en la empresa, que se debe maximizar cada uno de los procesos de manera, que se genere un mejoramiento continuo, basado en las necesidades específicas del cliente y el mercado, que es imprescindible que exista una visión de cambio orientada a fidelizar al cliente a partir de la colección del producto justo a tiempo y bajo las especificaciones solicitadas por el cliente se acceder a un mejor perfil de ventas y que para ello la logística será el instrumento que dinamice la gestión interna.

Bajo este contexto, es importante un control a cada área de manera que se promueva sincronización de actividades que generen la satisfacción de las necesidades en la empresa y de los clientes, por tanto planificar y coordinar las actividades de logística que permitan acceder a una mejor cobertura en el mercado.

### **3.4. Interpretación de la ficha de observación**

Por tanto para evidenciar las falencias que se presenta en la logística de la empresa se presenta la información recabada en la ficha de observación la cual permitió conocer las necesidades de cambio

Cuadro N° 3 Ficha de Campo

Lugar: Empresa RECTIMA INDUSTRY S.A								
Investigador: María Paula Vásconez								
<b>PROVEEDOR: NINGBO MOTORS</b>								
<b>PRODUCTO: MISCELANEOS</b>								
<b>MARCA PRODUCTO: RECORD</b>								
N°	Criterio	Ponderación	Mal	Regul	Buen	Excelen	Subtotal	Ponderación
			o	ar	o	te		
			0-25%	26-50%	51-75%	76-100%		
2	Información de proveedor (SIF O TWS)	50%				25%	12,5%	6%
3	Certificaciones	50%				75%	37,5%	19%
						Sub Total	50%	25%
CALIDAD DEL SERVICIO			Peso	50%				
CUMPLIMIENTO								
N°	Controles	Ponderación	Mal	Regul	Buen	Excelen	Subtotal	Ponderación
			o	ar	o	te		
			0-25%	26-50%	51-75%	76-100%		
1	Servicio Post-Venta (Soporte, Asistencia Técnica)	10%				80%	8%	4%
	Condiciones Comerciales (Precio)	30%				90%	27%	14%

	Criterio Analista							
4	Condiciones Comerciales Crédito Tabla Calificación	40%			45%		18,00%	9%
5	Capacidad de Abastecimie nto	20%				90%	18%	9%
						Sub Total	71%	36%
<i>PORCENTAJE MINIMOS DE APROBACIÓN</i>								
	PROVEEDOR APROBADO =>	( ≥ 75 % )						
	PROVEEDOR EN OBSERVACIÓN =>	(50% a 74%)					Calificaci ón	61%

### Valoración

Se determina entonces que la logística específicamente en una de sus variables como es el manejo de proveedores, no cuenta con una eficiente integración de elementos, como es el cumplimiento de tiempos exactos, no existe medición a cada actividad, de manera que es nula la programación de tiempos se limita también el control, el servicio post venta, las condiciones comerciales, el crédito y el abastecimiento, lo que no generan un acoplamiento que permita colocar el producto justo a tiempo al cliente, lo que afecta la imagen de la empresa, el resultado e 61% indica que no se puede generar acciones de entrega puntual.

Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO IV. LA PROPUESTA**

### **4.1. Tema**

Estructuración un plan de mejora continua basado en el ciclo PDCA en el proceso de despacho y logística de la empresa Rectima Industry Cía. Ltda.

### **4.2. Datos informativos:**

Nombre: Rectima Industry Cía. Ltda.

### **4.3. Justificación**

La presente propuesta es importante porque pretende generar un cambio y mejoramiento continuo al proceso de manera que se establezca dinamización de la gestión de logística ya si colocar el producto justo a tiempo en el mercado y satisfacer las necesidades del cliente, lo cual le permite proyectar una imagen de eficiencia y calidad empresarial y entonces acceder a la fidelización del cliente.

El interés está sustentado en la utilización de una herramienta de mejora continua, la cual permita calidad, efectividad de procesos, de manera que la logística cuente con parámetros de organización, dinamización en beneficio interno y externo, de manera que se pueda establecer un control a cada uno de los procesos con la finalidad de que el producto sea colocado justo a tiempo en el mercado y por ende la cobertura sea ampliada.

Por tanto, tomando en cuenta la visión interna de la unidad y la visión de la organización el plan de mejora es de vital importancia integrar la decisión estratégica sobre cuáles los cambios involucren un mejor servicio percibido por el cliente. Este plan, además de servir como base para la detección de mejoras, debe permitir la supervisión de desarrollar varias acciones, así como la inclusión de acciones, corregir posibles eventualidades imprevistas.

#### 4.4. Modelo operativo

En el desarrollo del modelo operativo se ha generado la utilización del ciclo PDCA en cada una de las etapas, el mismo que contempla el mejoramiento continuo en su ciclo:

Cuadro N° 4 Modelo operativo del plan de mejora

Fases	Etapas	Actividades	Recursos
Fase I (PLAN)	Selección del Proyecto	Seleccionar un área de mejora, y un equipo de trabajo.	Humanos Tecnológicos Financieros
	Comprensión de la situación inicial	Comprender los estados actuales de procesos, a través de un diagrama de flujo.	Humanos Tecnológicos Financieros
	Análisis.	Identificar y verificar causas de cambio.	Humanos Tecnológicos Financieros
Fase II (DO)	Acciones correctivas	Planear y ejecutar acciones correctivas de la(s) causa(s) más importante(s) identificada(s) en la etapa de análisis	Humanos Tecnológicos Financieros
Fase III (CHECK)	Resultados	Comprobar los resultados obtenidos con la implantación de las acciones correctivas.	Humanos Tecnológicos Financieros
Fase IV (ACT)	Estandarización y control	Elaborar un plan de acción, para documentar modificaciones, definir pasos en el futuro, formar al personal.	Humanos Tecnológicos Financieros

	Conclusiones y planes futuros	Formalización de problemas. Ejecutar programas a futuro.	Humanos Tecnológicos Financieros
--	-------------------------------	-------------------------------------------------------------	----------------------------------------

Fuente: Elaboración propia

El enfoque de mejora continua apunta a utilizar mejores procesos, minimizar el costo de la falta de coordinación horizontal, el costo de la coordinación vertical y es un instrumento que le permite a la organización obtener costos competitivos y servicios que brinden una ventaja competitiva. Esta mejora va a ayudar a la compañía a:

- Desarrollar el concepto de "proveedor interno del cliente".
- Enfoque todas las personas y unidades de la empresa en los objetivos
- Satisfacción del cliente externo.
- Permitir la participación de trabajadores en todos los niveles en el logro de la calidad general.
- Permitir el desarrollo de actitudes y habilidades en todas las personas la innovación y la contribución.
  
- El ciclo de PDCA desarrollado para Rectima Industry Cía. Ltda. es un proceso sistemático de mejora continua se desarrollan a partir de los siguientes principios:
  - Selección de problemas.
  - Diagnóstico
  - Análisis
  - Implementación de acciones correctivas.

## **Herramientas de trabajo para la gestión estratégica de la empresa Rectima Industry cía. Ltda.**

La organización, **RECTIMA INDUSTRY CÍA. LTDA**, tiene una preocupación particular por la calidad de la colocación del producto en el mercado por lo que a nivel de gestión general es necesario poner un énfasis particular en el control de la logística de sus productos. Por esta razón, la alta gerencia debe establecer una mejora radical mediante el control de la logística y la calidad.

Gracias a la estructuración de la propuesta, se planea atacar las causas raíz de la manera más directa y rápida. Para lograr los siguientes beneficios adicionales de la metodología PDCA en la empresa:

- Promover el trabajo en equipo.
- Descomponer barreras interfuncionales e interdepartamentales.
- Promover la participación y el compromiso formal de personas de diferentes departamentos y funciones en proyectos de mejora.
- Facilitar la introducción de la figura del cliente interno.
- Por tanto las fases del PDCA para el mejoramiento de los procesos y control de producción en la empresa, constara de las siguientes fases: (*Plan, Do, Check, Act*).

## **7 Conclusiones y planes futuros**

Una de las grandes ventajas del seguimiento minucioso de estas etapas es que esto hace posible la difusión de los proyectos de mejora mediante el ciclo *PDCA*. *Esta* representará una potentísima herramienta de comunicación en la empresa y gracias a ella es posible que cualquier miembro de la organización pueda comprender rápidamente la naturaleza del proyecto de mejoramiento y saber el estado en que éste se encuentra.

Gráfico N° 30 Fases del PDCA



Fuente: Elaboración propia

## DESARROLLO DEL CICLO PDCA EMPRESA RECTIMA INDUSTRY CÍA. LTDA.

### Fase "Plan" (planear):

- 1 Selección del proyecto.
- 2 Comprensión de la situación inicial.
- 3 Análisis.

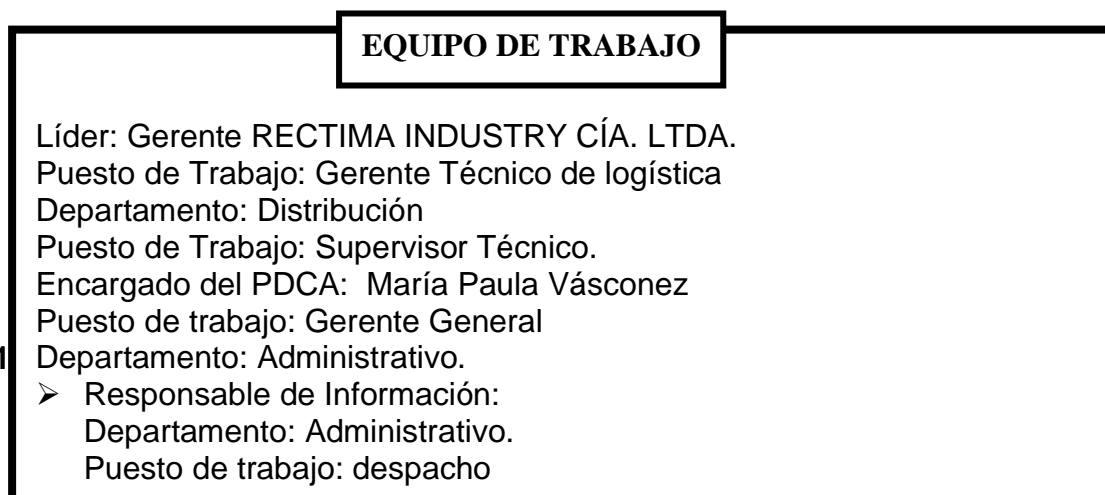
➤ **Etapa 1: Selección del proyecto**

En esta etapa, se debe seleccionar un área de mejora, se establecerá el propósito del proyecto y se analizará la razón por la cual sería práctico trabajar en esta área y lograr este objetivo los siguientes:

- La gerencia de la compañía planificará objetivos disruptivos. Para cumplir con estos objetivos de distribución de la administración general y los departamentos funcionales, se seleccionarán equipos de mejora que contendrán la siguiente información:
  - La necesidad de mejorar procesos clave en logística
  - Quejas o sugerencias de clientes.
  - La información obtenida se puede incorporar a otra fuente de proyectos de PDCA.

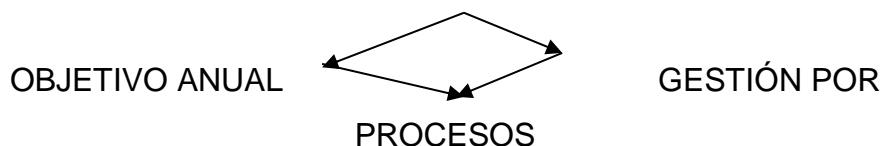
Por lo tanto, el proyecto que se ha planteado será mejorar el control de la logística. A continuación, se muestra el diagrama de flujo de este proceso tal como era antes, entonces el conocimiento de lo que queremos mejorar será la base de la calidad del trabajo, a través de la eficiencia y aumentando el número de intervenciones en el trabajo, porque la calidad de vida en el trabajo será el eje del progreso interno.

Metodología PDCA para la mejora de los procesos Rectima Industry Cía. Ltda.



## 1. SELECCIÓN DEL PROYECTO

VOZ DEL CLIENTE INTERNO



Selección del área y tema del Proyecto: Gerente Técnico de logística

Área: Logística

Proyecto: Planeación y Control de distribución

Por qué se ha seleccionado: para la integración comercial

La selección del área se presenta por las siguientes razones:

- No existe Control de distribución
- Inexistencia de personal adecuado para el proceso.
- No existe motivación
- No existe una cultura organizacional.

- No se satisface adecuadamente las necesidades del cliente, debido a la demora en la entrega.

Los beneficios que se esperan son:

- Facilidad y precisión en la planeación, la programación y el control en la logística
- Obtención de un nivel de inversión óptimo en inventarios.

Objetivos:

- Incrementar en un 40% el sistema de control de la logística mediante la integración de todos sus recursos.
- Obtener el mínimo de tiempo en los procesos para una entrega más rápida al cliente.

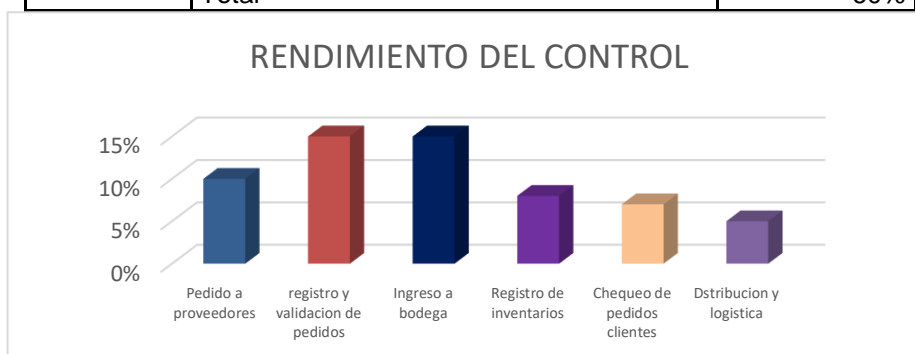
## 2. Comprensión de la situación inicial

### 2. COMPRENSIÓN DE LA SITUACIÓN INICIAL

#### MEDIDAS DE RENDIMIENTO DEL CONTROL EN LA LOGÍSTICA

Bajo este enfoque se genera la medición sobre el grado de cumplimiento empresarial en los objetivos de la siguiente manera:

Periodo	RENDIMIENTO DEL CONTROL	
	PROCESO	PORCENTAJE
I SEMESTRE	Pedido a proveedores	10%
	registro y validación de pedidos	15%
	Ingreso a bodega	15%
	Registro de inventarios	8%
	Chequeo de pedidos clientes	7%
	Distribución y logística	5%
	Total	60%

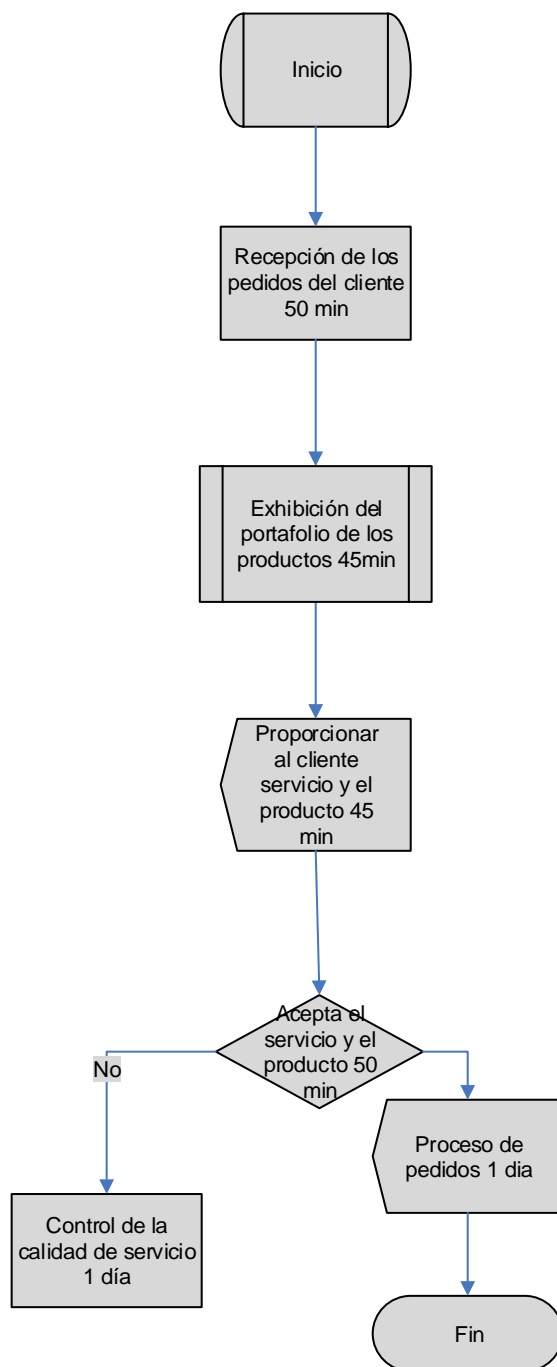


Como se puede apreciar la ausencia de control en la logística se presenta en cada uno de los procesos y actividades de la siguiente manera:

- En el proceso de pedido a proveedores el control que se presenta es de un 10%.
- En el proceso de registro y validación el control se presenta en un 15%.
- En el proceso de ingreso a bodega el control que se da es del 15%.
- En el proceso de registro de inventario el control se presenta en un 10%.
- En el proceso de chequeo a pedidos el control en un 10%
- En la distribución y distribución el control se da en un 5%

Por lo tanto se puede apreciar que el control en un 100% en cada uno de los procesos y actividades no se lo establece de manera eficiente.

Gráfico N° 31 Diagrama de flujo actual empresa Rectima Industry Cía. Ltda.

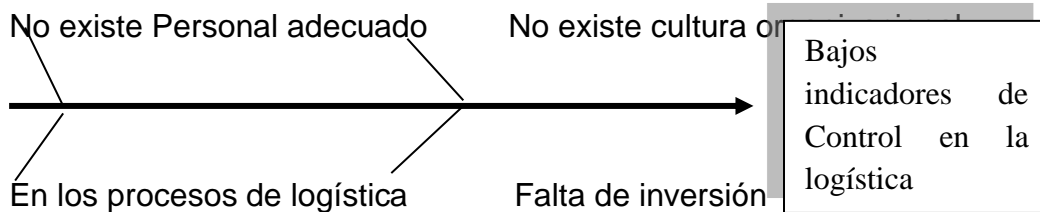


Fuente: Elaboración propia

### 3. Análisis

#### 3. ANÁLISIS

##### 3.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS PRINCIPALES CAUSAS



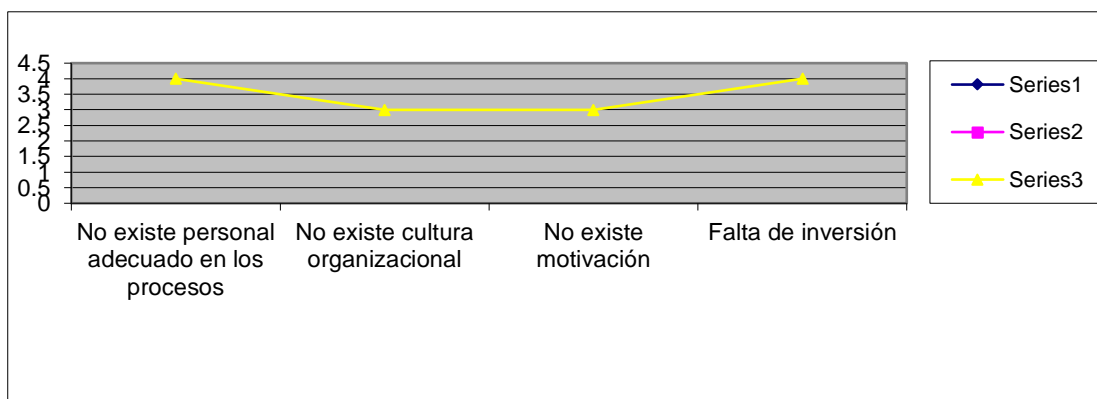
##### Estrategia de Recolección de Datos.

Causas	Frecuencia			
	1	2	3	4
No existe personal adecuado en los procesos.				x
No existe cultura organizacional			x	
No existe motivación			x	
Falta de Inversión				x

##### Análisis de los datos recogidos.

Fuente: Elaboración propia

### Descripción del análisis



Fuente: Elaboración propia

El análisis efectuado en esta etapa refleja que las causas de la ausencia de control en la logística son múltiples, pero se destacan como importantes, la ausencia de personal adecuado que maneje cada uno de los procesos de manera eficiente, lo cual puede ser por la falta de capacitación y entrenamiento.

Otra de las causas más frecuentes es que no existe una cultura organizacional que oriente y dirija las acciones de cada uno de los miembros involucrados en el proceso.

La falta de motivación al personal conlleva a la desintegración en cada uno de los procesos, al no existir incentivos el rendimiento disminuye paulatinamente.

El no contar con un sistema presupuestal que dirija los recursos a programas de inversión perjudica el proceso de control de la logística y por ende el desenvolvimiento de la empresa en el mercado.

Fuente: Elaboración propia

Fase "Do" (hacer):

**4. ACCIONES  
CORRECTIVAS**

**ETAPAS CLAVE EN LA PLANIFICACIÓN DE LA MEJORA DEL  
PROCESO DE LOGÍSTICA**

<b>PROCESO</b>	<b>QUE</b>	<b>CÓMO</b>	<b>CUANDO</b>	<b>QUIÉN</b>
Pedido a proveedores	Abastecimiento interno	Control permanente	En el momento de la elección de la cartera de productos	Gerente Técnico
Registro y validación de pedidos	Compras	Control eventual	Facturación	Jefe de compras
Ingreso a bodega	Tratamientos internos de ingreso	Control permanente	En el proceso de ingreso	Jefe de área
Registro de inventarios	Incorporación de productos a sistema	Control permanente	En físico y registros	Jefe de área
Chequeo de pedidos clientes	Ventas	Control permanente	En el desarrollo de la venta	Supervisor
Distribución y logística	Entrega a clientes	Control permanente	En la distribución	Supervisor

Fuente: Elaboración propia

## Fase "Check" (comprobar):

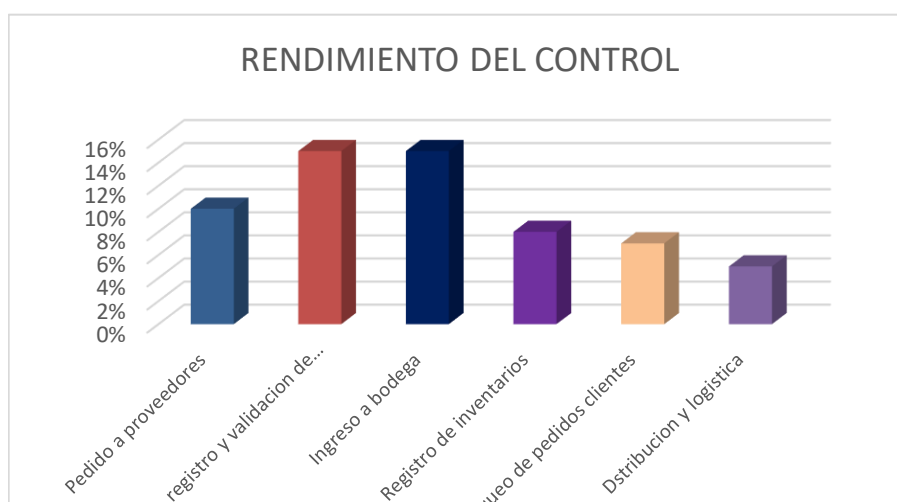
## 5. RESULTADOS

**COMPARACIÓN ANTES Y DESPÚES DEL CONTROL DE LA LOGÍSTICA**

**ANTES**

## MEDIDAS DE RENDIMIENTO DEL CONTROL DE LA LOGÍSTICA

Periodo	RENDIMIENTO DEL CONTROL ACTUAL	
	PROCESO	PORCENTAJE
I SEMESTRE	Pedido a proveedores	10%
	registro y validación de pedidos	15%
	Ingreso a bodega	15%
	Registro de inventarios	8%
	Chequeo de pedidos clientes	7%
	Distribución y logística	5%
	Total	60%



Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 03.- Matriz de evaluación de  
proveedores actual



	<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PROVEEDORES</b>	Código: COM-AP-03
		Fecha: 2018-06-11
		Versión: 01
		Página: 1 de 1

**CODIGO**  
**PROVEEDOR**      **01-005-006**

**FECHA:** 11-06-2018  
**PROVEEDOR:** NINGBO MOTORS  
**PRODUCTO:** MISCELANEOS  
**MARCA PRODUCTO:** RECORD

CALIDAD DE PRODUCTO			Peso		CUMPLIMIENTO			
N°	Criterio	Ponderación	Malo	Regular	Bueno	Excelente	Subtotal	Ponderación
			0-25%	26-50%	51-75%	76-100%		
2	Información de proveedor (SIF O TWS)	50%				25%	12,5%	6%
3	Certificaciones	50%				75%	37,5%	19%
<b>Sub Total</b>							<b>50%</b>	<b>25%</b>

CALIDAD DEL SERVICIO		Peso		CUMPLIMIENTO	

N°	Controles	Ponderación	Malo	Regular	Bueno	Excelente	Subtotal	Ponderación
			0-25%	26-50%	51-75%	76-100%		
1	Servicio Post-Venta (Soporte, Asistencia Técnica)	10%				80%	8%	4%
	Condiciones Comerciales (Precio) CRITERIO ANALISTA	30%				90%	27%	14%
4	Condiciones Comerciales Crédito TABLA CALIFICACION	40%			45%		18,00%	9%
5	Capacidad de Abastecimiento	20%				90%	18%	9%
<b>Sub Total</b>							<b>71%</b>	<b>36%</b>

**PORCENTAJE MINIMOS DE APROBACIÓN**

PROVEEDOR APROBADO =====> ( ≥ 75 % )

PROVEEDOR EN OBSERVACIÓN =====> (50% a 74%)

PROVEEDOR NO CALIFICADO =====> ( < 50% )

**Calificación** **61%**

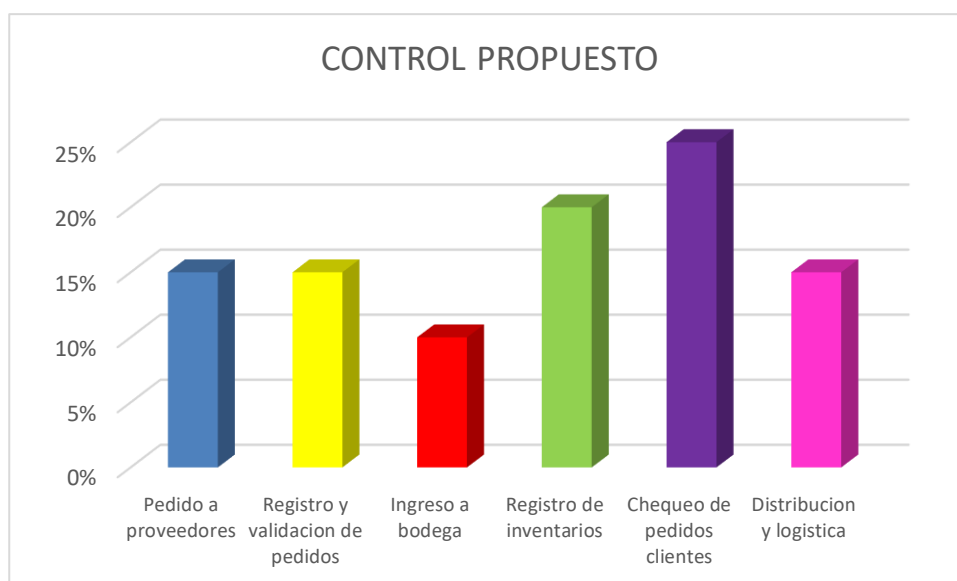
Fuente: Elaboración propia

En este contexto se determina que la empresa genera un bajo control y por tanto las medidas de rendimiento no promueven el cumplimiento de los objetivos, el control de los proveedores es limitado, lo cual afecta a la distribución y despacho hacia el cliente, no existe un servicio post venta integral mediante una asistencia técnica que permita generar abastecimiento permanente para satisfacción del cliente.

Tabla N.º 04 Cambio de medidas de rendimiento de control (Propuesta)

Periodo	RENDIMIENTO DEL CONTROL	
	PROCESO	PORCENTAJE
I SEMESTRE	Pedido a proveedores	15%
	Registro y validación de pedidos	15%
	Ingreso a bodega	10%
	Registro de inventarios	20%
	Chequeo de pedidos clientes	25%
	Distribución y logística	15%
	Total	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia



Tabla N° 05.- Matriz de evaluación de  
proveedores con mejoras

**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE  
PROVEEDORES**

Código: COM-AP-03

Fecha: 2018-06-11

Versión: 01

Página: 1 de 1

**CODIGO** 01-005-006  
**PROVEEDOR**

**FECHA:** 11-06-2018

**PROVEEDOR:** NINGBO MOTORS

**PRODUCTO:** MISCELANEOS

**MARCA PRODUCTO:** RECORD

<b>CALIDAD DE PRODUCTO</b>			<b>Peso</b> 50%					
			<b>CUMPLIMIENTO</b>					
<b>N°</b>	<b>Criterio</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Malo</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Excelente</b>	<b>Subtotal</b>	<b>Ponderación</b>
			<b>0-25%</b>	<b>26-50%</b>	<b>51-75%</b>	<b>76-100%</b>		
2	Información de proveedor (SIF O TWS)	50%				100%	50,0%	25%
3	Certificaciones	50%				75%	45,0%	23%
<b>Sub Total</b>							<b>95%</b>	<b>48%</b>

<b>CALIDAD DEL SERVICIO</b>			<b>Peso</b> 50%					
			<b>CUMPLIMIENTO</b>					
<b>N°</b>	<b>Controles</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Malo</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Excelente</b>	<b>Subtotal</b>	<b>Ponderación</b>
			<b>0-25%</b>	<b>26-50%</b>	<b>51-75%</b>	<b>76-100%</b>		

1	Servicio Post-Venta (Soporte, Asistencia Técnica)	10%				80%	8%	4%
	Condiciones Comerciales (Precio) CRITERIO ANALISTA	30%				90%	27%	14%
4	Condiciones Comerciales Crédito TABLA CALIFICACION	40%			90%		39,00%	20%
5	Capacidad de Abastecimiento	20%				90%	18%	9%
<b>Sub Total</b>							<b>92%</b>	<b>46%</b>

**PORCENTAJE MINIMOS DE APROBACIÓN**

PROVEEDOR APROBADO =====>	( ≥ 75 % )
PROVEEDOR EN OBSERVACIÓN =====>	(50% a 74%)
PROVEEDOR NO CALIFICADO =====>	( < 50% )

<b>Calificación</b>	<b>94%</b>
---------------------	------------

Fuente: Elaboración propia

El generar un control sustentado en la dinamización de las actividades internas de:

- Pedido a proveedores
- Registro y validación de pedidos
- Ingreso a bodega
- Registro de inventarios
- Chequeo de pedidos clientes
- Distribución y logística

Permitirá este control acceder a un mejor logro de resultados de manera que se pueda establecer un mejoramiento continuo en la logística y así satisfacer a los clientes de la empresa.

Cuadro N° 5 Establecimiento de medidas de rendimiento

Medidas de Rendimiento del Proceso	Inicial	Objetivo	Actual	Mejora
Pedido a proveedores	10%	Determinar un control efectivo en la cartera de proveedores	Control eventual	Control permanente de la cartera de proveedores para asegurar abastecimiento
Registro y validación de pedidos	15%	Controlar permanentemente registros.	No existe un control continuo en las primeras etapas de la compra	Establecimiento de un control permanente que permita el desarrollo del potencial de abastecimiento interno
Ingreso a bodega	15%	Inspeccionar minuciosamente el estado de las compras	El control de las actividades en el proceso de compra	Determinar su control riguroso a cada una de las actividades de la adquisición y abastecimiento
Registro de inventarios	8%	Integrar adecuadamente los procesos y actividades dentro de las etapas de adquisición	No existe un control en la integración de los procesos.	Unificación de las actividades en cada uno de los procesos de compra
Chequeo de pedidos clientes	7%	Monitoreo para preventas	El control es exhaustivo	La adaptación de un control íntegro de las actividades del proceso de ventas.
Distribución y logística	5%	Priorizar procesos para una distribución	No existe identificación de los	Determinación de procesos necesarios en

			principales procesos	cada uno de los procesos de distribución y logística.
--	--	--	----------------------	-------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia

### Fase "Act" (actuar):

Para que la nivelación y control de los procesos y actividades se constituyan en el eje de progreso organizacional es necesario establecer las siguientes políticas que aseguren que el mejoramiento no se presente de manera temporal, sino que sea un mejoramiento continuo y permanente.

#### Políticas:

- La transferencia de la información y comunicación integren todos los niveles de la organización.
- Capacitación del capital humano para incrementar el desempeño laboral como fuente de integración las estrategias de cambio.
- Desarrollo de un ciclo motivacional que permita mantener el equilibrio individual y colectivo de los integrantes en la empresa.

Para que el proceso sea estandarizado se determinará en el proyecto la documentación necesaria y adecuada que garantice el normal funcionamiento en cada uno de los procesos mediante los siguientes documentos:

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 6 Políticas

QUE	TIPO	CUANDO	QUIEN
Documentación	➤ Hojas de control de adquisición iniciales	Al inicio del abastecimiento	Supervisores
	➤ Informe de control de adquisiciones	En el proceso de compra	Supervisor Técnico
	➤ Informe de la adquisición en proceso.	productos en etapa de pedido a proveedores	Supervisor
	➤ Informe del pedido	productos en etapa de llegada a bodega	Jefe de adquisiciones
Formación	Mediante el establecimiento de programas formativos y de capacitación que mejore la fuerza laboral del personal	Existe un rendimiento deficiente y el nivel de control no es sistematizado	Jefe de Personal
Comunicación	Comunicación Directa	Cuando la información es compleja	Gerente

Fuente: Elaboración propia

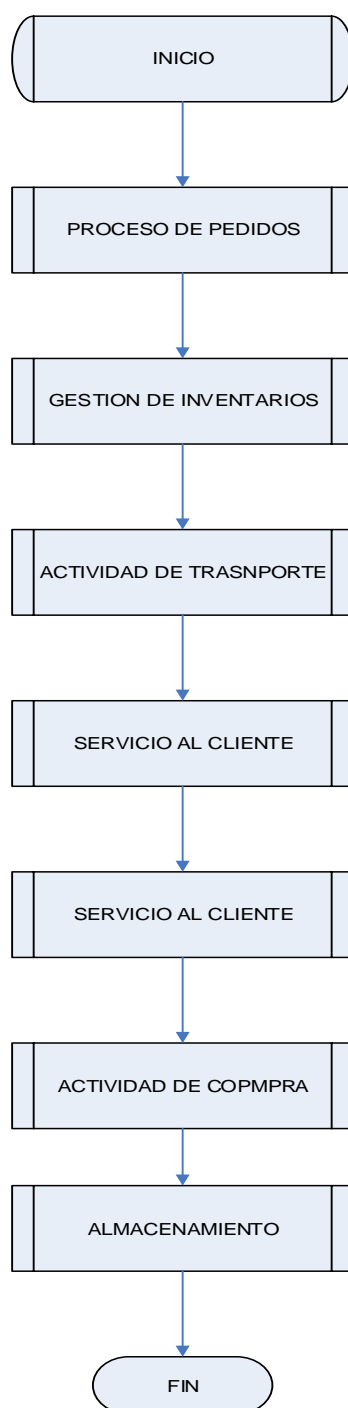
La mejora está sustentada en los siguientes procesos, de manera que exista una cadena de valor sistematizada para satisfacer al cliente:

Por lo tanto, las actividades internas están coordinadas con las necesidades de los clientes, lo que permite una logística integral adaptado a las necesidades internas y externas, no se establece una diversificación de procesos, en este contexto se ha determinado la siguiente red de logística como parte del cambio el cual está integrado en base a acciones correctivas en la empresa.

### **Mejoramiento de la logística**

La cadena de logística para el apoyo de la distribución en la empresa mantendrá en su concepto un proceso que integra flujos de trabajo, los mismos que permitirán orientar de mejor manera las funciones y la distribución de los productos.

Gráfico N° 32 Flujo de distribución Rectima Industry Cía. Ltda. Macroprocesos



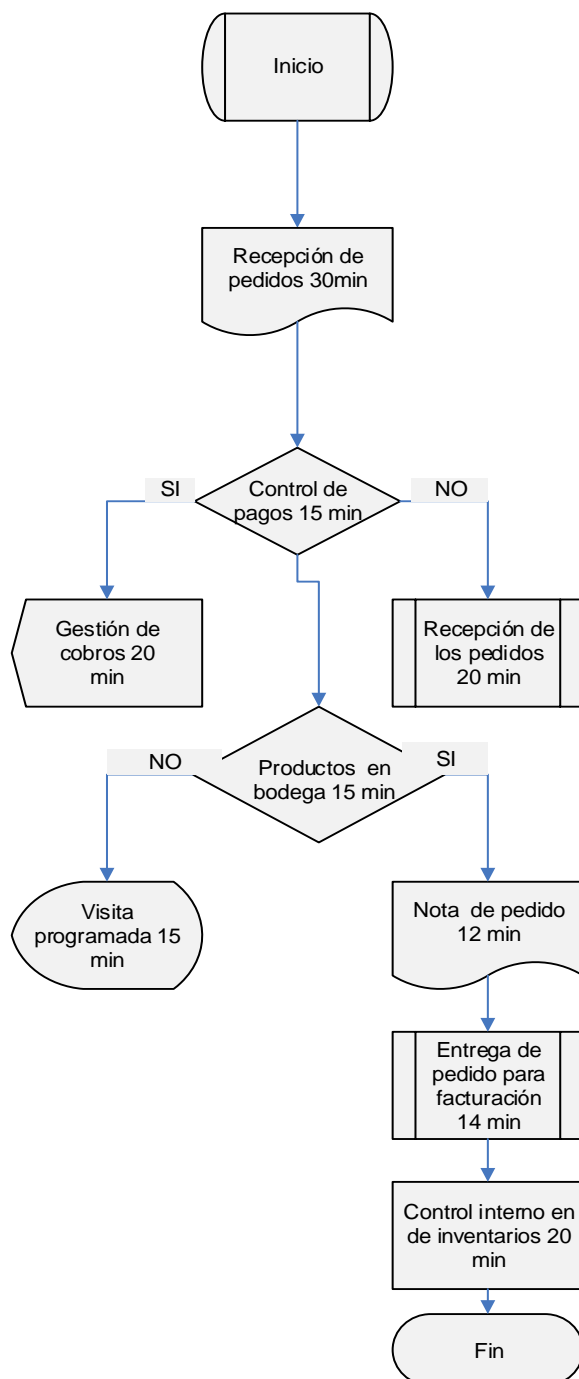
Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 7 Flujo de distribución

<b>RESPONSABLE</b>	<b>No.</b>	<b>Detalle</b>
Gerente General	1.	Proceso de pedidos
	2.	Gestión de inventarios
	3.	Actividad de transporte
	4.	Servicio al cliente
	5.	Actividad de compra
	6.	Almacenamiento

Fuente: Elaboración propia

Gráfico Nº 33 Flujo del proceso de pedidos



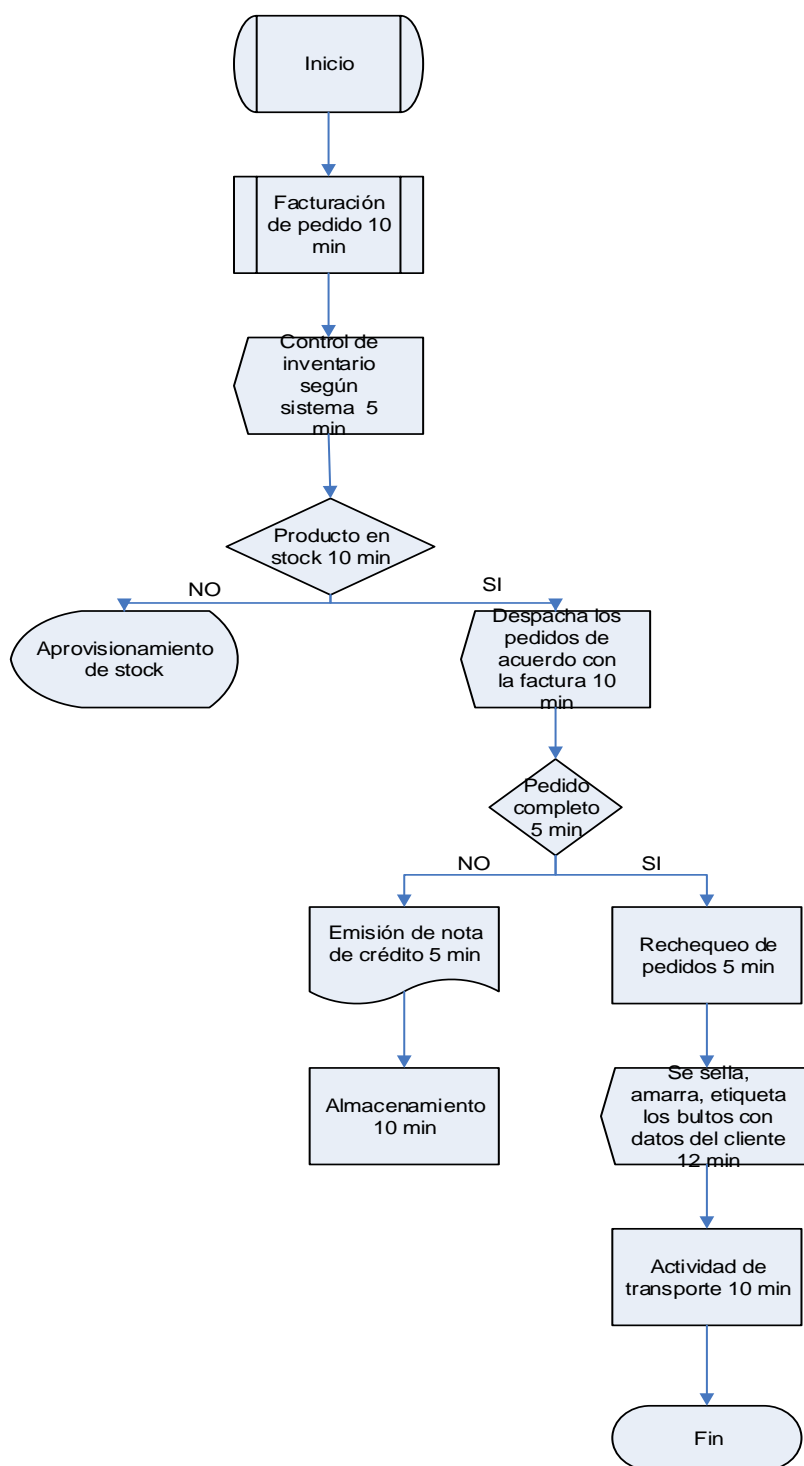
Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 8 Flujo de procesos de pedidos

<b>RESPONSABLE</b>	<b>No.</b>	<b>Detalle</b>
<b>Vendedor</b>	1.	Visita al cliente para conocer requerimientos.
<b>Secretaria General</b>	2.	Recepción de pedidos telefónicos.
<b>Asistente de Marketing</b>	3.	Elabora y entrega cartera en mora de clientes.
<b>Vendedor</b>	4.	Revisa cartera de morosidad.
	5.	Si cliente está en mora gestión al cobro para la cancelación de deuda pendiente.
	6.	Si cliente no registra mora procede con la revisión de catálogo de productos
	7.	Recepción de notas de pedidos.
	8.	Entrega nota de pedido para facturación
	9.	Pasa al evento: Gestión de Inventarios

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 34 Flujo de gestión de inventarios



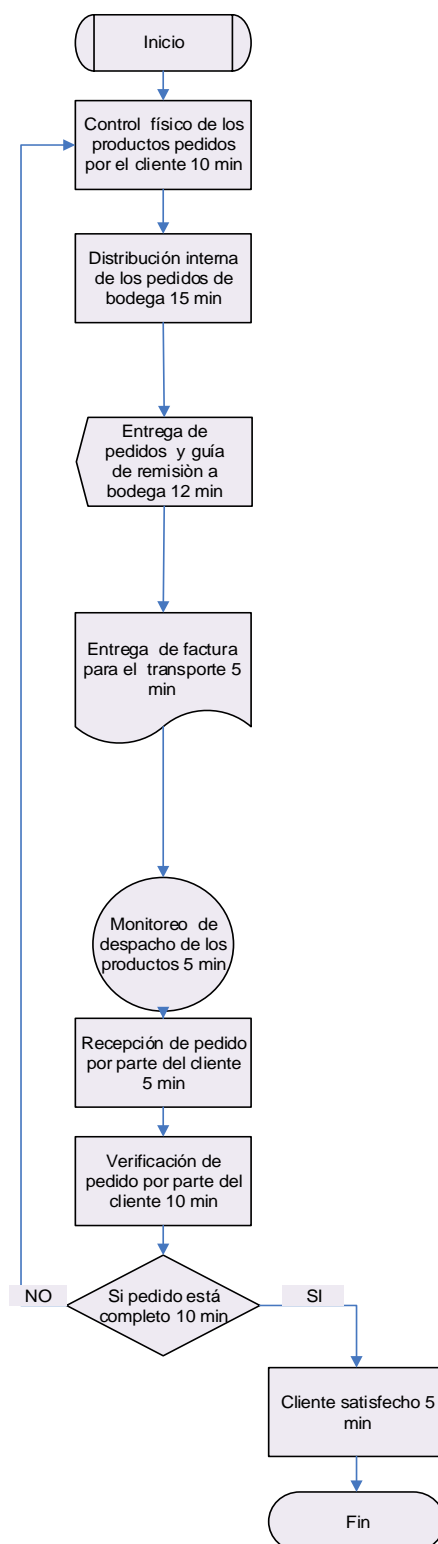
Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 9 Flujo gestión de inventarios

<b>RESPONSABLE</b>	<b>No.</b>	<b>Detalle</b>
<b>Asistente de bodega</b>	1.	Revisión de productos en stock.
	2.	En caso de no haber stock, se solicita aprovisionamiento.
<b>Asistente de Marketing y Compras</b>	3.	Si el producto existe en bodega se procede con la facturación
<b>Asistente de bodega</b>	4.	Realiza el re-chequeo de pedidos
	5.	Sella, amarra, etiqueta a los bultos con datos del cliente.
	6.	Pasa al evento: Actividad de Transporte

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 35 Flujo de actividad de transporte



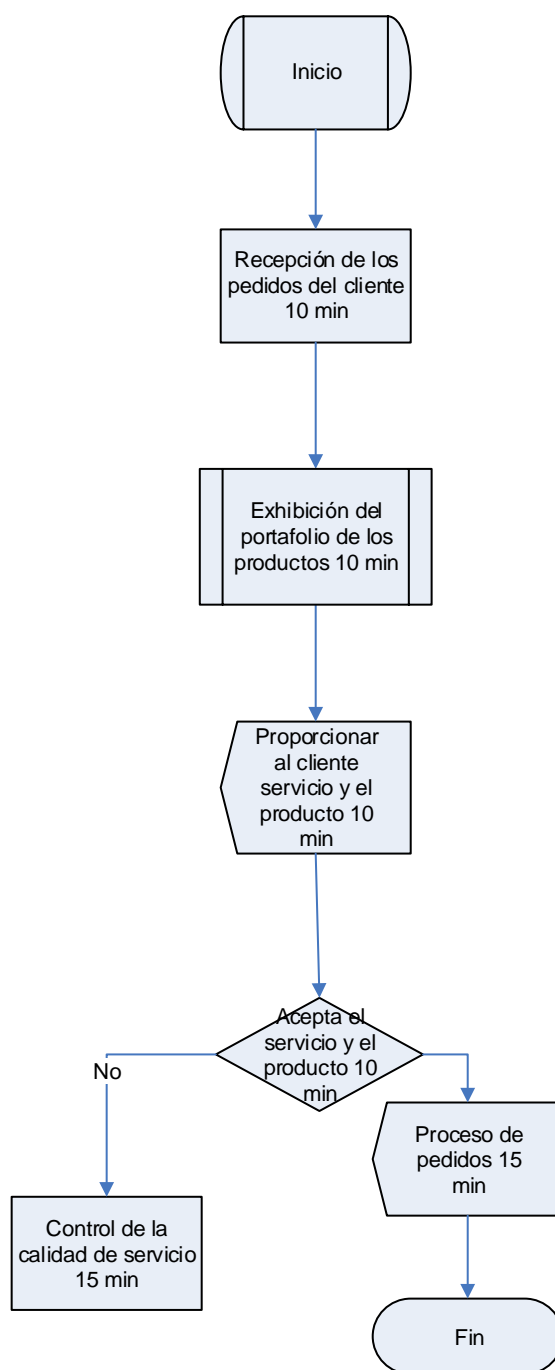
Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 10 Flujo de actividad de transporte

<b>RESPONSABLE</b>	<b>No.</b>	<b>Detalle</b>
<b>Asistente de Logística</b>	1.	Revisión física de los pedidos a despacharse.
	2.	Clasificación interna de los pedidos por zonas geográficas.
	3.	Despacho de los pedidos a las cooperativas de transporte interprovincial.
	4.	Entrega a secretaría de facturas originadas por envío de pedidos.
<b>Secretaria General</b>	5.	Confirmación de despacho de los productos al cliente indicando número de guía y transporte.
	6.	Confirmación retiro de pedido por parte del cliente.
	7.	Pasa al evento: Servicio al cliente.

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 36 Flujo del servicio al cliente



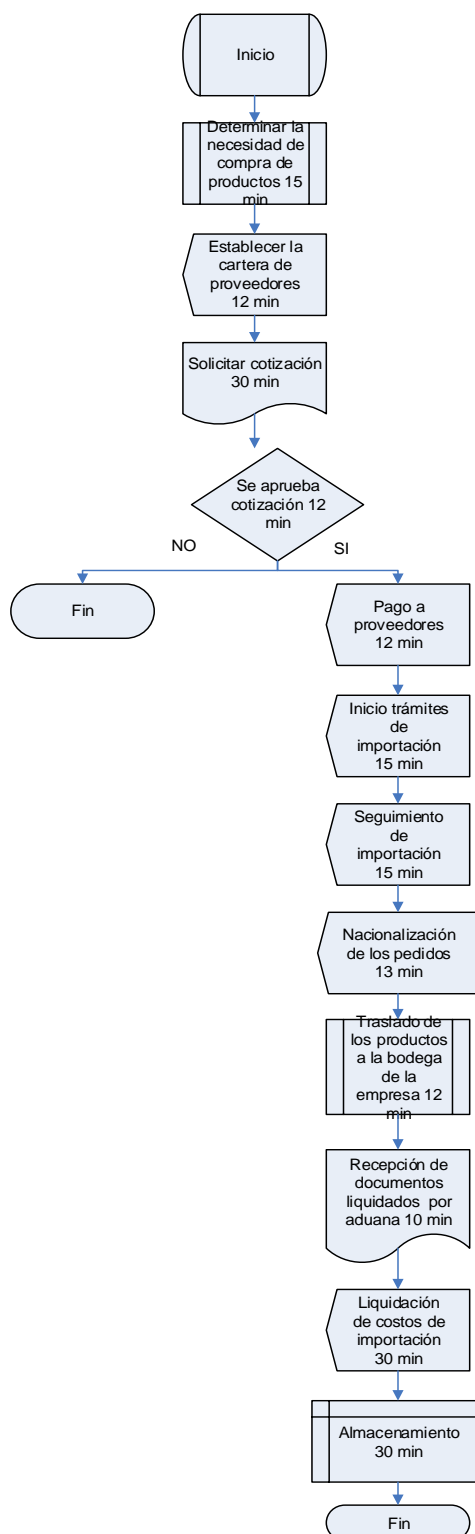
Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 11 Flujo de servicio al cliente

<b>RESPONSABLE</b>	<b>No.</b>	
<b>Secretaria General</b>	1.	Monitorea la llegada de los pedidos al cliente
	2.	Atiende quejas y sugerencias a través del 1800 sistema
<b>Asistente de Marketing</b>	3.	Proporciona al cliente promociones por temporada
	4.	Si el cliente no está satisfecho se realiza auditoría de la calidad de servicio.
	5.	Si el cliente está satisfecho se continúa con el proceso de pedidos.
	6.	Pasa al evento: Actividad de compra.

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 37 Flujo de actividad de compra



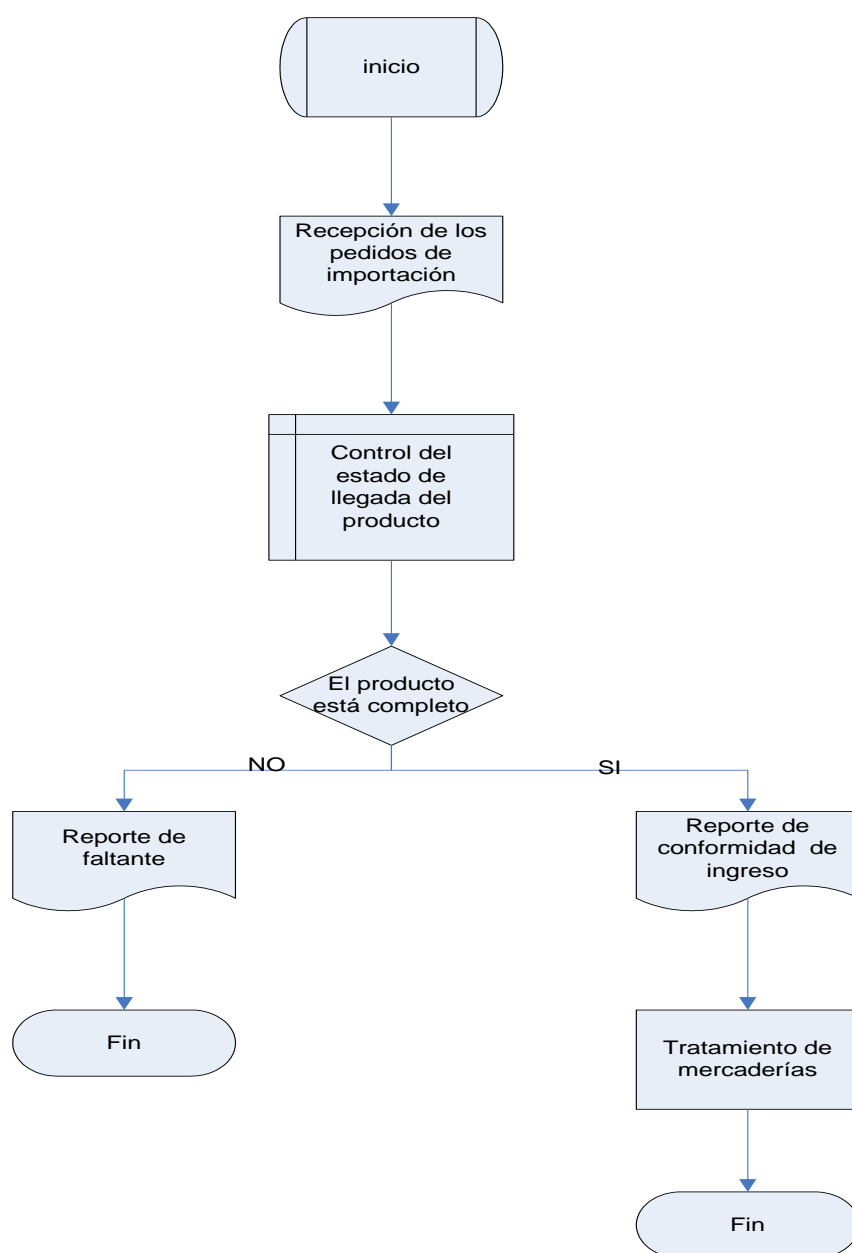
Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 12 Actividad de compra

<b>RESPONSABLE</b>	<b>No.</b>	<b>ACCION</b>
<b>Asistente de Marketing y Compras</b>	1.	Determina la necesidad de compra de productos
	2.	Establece la cartera de proveedores
	3.	Solicita cotización a proveedores
<b>Gerente -General</b>	4.	Revisa cotizaciones recibidas y aprueba la cotización que más convenga a la empresa.
<b>Asistente de Marketing y Compras</b>	5.	Pago a proveedor por la cobranza de la importación.
	6.	Inicio trámites de importación, cumplir con todos los requisitos que la ley exige previa importación.
	7.	Seguimiento de importación, verificar envío de documentos requeridos del exterior, fecha de llegada del vapor o avión., envío de documentos finales a agente de aduana para nacionalización.
	8.	Nacionalización de pedidos de importación, mantener control del estatus del trámite en aduana con el agente.
	9.	Traslado de los productos a la bodega de la empresa una vez que se han nacionalizado en aduana
	10.	Recepción de documentos de aduana
	11.	Liquidación de costos de importación
	12.	Pasa al evento: Almacenamiento.

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 38 Flujo de almacenamiento



Fuente:








Elaboración propia

Cuadro N° 13 Flujo de almacenamiento

<b>RESPONSABLE</b>	<b>No.</b>	
<b>Jefe de Bodega</b>	1.	Recepción de los pedidos de importación
	2.	Control del estado de llegada de los productos
<b>Asistente de Bodega</b>	3.	Ingreso del producto al espacio físico determinado
<b>Jefe de Bodega</b>	4.	Si el pedido de importación NO está completo realiza reporte de faltante
	5.	Si el pedido de importación está completo realiza reporte de conformidad
	6.	Tratamiento de mercaderías

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 14 Curso grama de logística (Propuesto)

ACTIVIDAD: Método: Propuesto		SIMBOLOGÍA		CURSOGRAMA ANALÍTICO DE PROCESOS PROPUESTO				TOTAL, TIEMPO
		Acción 	Acción automática 	Transporte: 	Espera: 			
1	Proceso de pedidos	100%	2 días					Actividad clave
2	Gestión de inventarios	100%	1 hora					Actividad clave
3	Actividad de transporte	100%	3 horas					Actividad clave
4	Servicio al cliente	100%	3 horas					Actividad soporte
5	Actividad de compras	100%	3 días					Actividad soporte
6	Almacenamiento	100%	1 día					Actividad soporte
	<b>TOTAL</b>							

Fuente: Elaboración propia

De esta manera, la mejor distribución de roles y responsabilidad no solo mejorará la organización interna de las actividades, sino que también mejorará la logística y la distribución eficiente de productos a bajo costo y una excelente competitividad. De esta forma, la logística determinará y coordinará óptimamente cada producto correcto, el cliente correcto, el lugar y el momento correctos. Entonces, para asumir que la función de marketing es eficiente y estimula la demanda, se genera un proceso integral. La empresa no sólo a través de un análisis detallado de la demanda en relación con el plano, el lugar y tiempo, tratará de trabajar hacia el punto de partida para lograr el resultado final de la actividad de la logística para también determinar satisfacer esta demanda en términos de coste y eficiencia. Convertirse en un valor agregado basado en la fiabilidad y la flexibilidad.

Por tanto, la proporción de valor agregado para el cliente se basa en la administración de inventario, es decir, se establece un programa de capacitación, control y gestión de inventario para promover el negocio del cliente, abordando los siguientes problemas:

- Devolución de bienes
- Clasificación del producto
- Reprocesamiento de productos
- Volver al origen
- Procesos administrativos

Se encontró que es necesario que los clientes participen en el proyecto y que participen en la organización para encontrar formas de reducir los costos, si dichos productos devueltos o para ordenar, la logística devolverá un flujo de materiales, en la cadena de suministro, que permite la eficiencia organizacional y, por lo tanto, el posicionamiento para permitir una mejor imagen en el mercado y el cliente.

## CONCLUSIONES

- La empresa presenta falencias en la logística comercial que efectúa, existen factores limitantes que no permiten colocar el producto justo a tiempo en el mercado afectando la imagen empresarial debido a que no se satisfacen las necesidades del cliente, de esta manera el no contar con nuevos procesos que dinamicen la logística limita el despacho de los productos y la productividad organizacional.
- No existe un modelo de proceso de mejora continua sustentado en una fundamentación teórica, la misma que permita efectuar un análisis de la inexistencia de un mejoramiento continuo en la empresa RECTIMA INDUSTRY S.A, lo cual limita el despacho y la logística, de manera que se afecta la imagen de la empresa en la mente de los clientes.
- Existe un modelo de trabajo tradicional, que no cuenta con un enfoque de mejoramiento continuo, que permita generar calidad y competitividad en la entrega de los productos, de manera que se ven afectadas cada una de las áreas organizacionales, desde el abastecimiento, el almacenaje, el transporte, por tanto, la logística no es integral limitando la calidad del servicio que se coloca en el mercado.

## RECOMENDACIONES

- Aplicar y monitorear actividades de valor agregado del diseño organizacional, el cual un mejoramiento continuo de los procesos promueva y dinamice la entrega del producto y acceder a la competitividad e integración del sistema de información para una logística sinérgica que permita el desarrollo organizacional al más alto nivel y fidelizar el cliente a la empresa.
- Establecer un ciclo PDCA como herramienta de mejora continua en las áreas que integran la colocación del producto en el mercado para comprender los requisitos internos y externos para la administración de la flexibilidad de la logística y ajustarlas a las necesidades del mercado para satisfacer sus requerimientos.
- Diseñar procesos de mejora continua para agilizar el proceso de servicio al cliente y así generar una alta satisfacción del mercado y, por lo tanto, acceder a una mejor posición en el entorno.

## BIBLIOGRAFÍA

Andrade, N. (2010). *segmentación del meracdo como base para el posicionamiento de las franquisias de comida*. Venezuela: Instituto de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Economicas y Sociales.

Armstrong, G. (2012). *Dirección de Marketing* (Octava Edición ed.). México: PEARSON.

Bayas, Ana. (2014). *Diseñod e un Sistema de Gestión de Calidad de una emrpesa de servicios complementarios: Caso P&SERMANTEX CIA. LTDA*. Ambato: PUCE.

Bernal, C. (2012). *Métodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

Bernal, C. A. (2012). *Métodología de la investigación*. México: Pearson.

Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana (CINAE). (22 de Julio de 2016). Caen las ventas de autos, repuestos y accesorios. *La Hora*.

Camisón Zornoza, César. (2007). *GESTIÓN de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Prentice Hall.

Carro Paz, Roberto. (2012). *Administracion de la Calidad Total*. Argentina: Universidad Mar del Plata.

Dess, L. E. (2011). *Administración Estraégica*. México: Mc Graw Hill.

Dominguez, A. (2015). *Métricas del marketing*. Madrid: ESIC.

Drake, Thomas. (2015). *El marketing como arma competitiva*. México: Paraninfo.

España Exportación e Inversiones (ICEX). (Abril de 2016). El mercado de repuestos para automóviles en Ecuador. Quito, Pichincha, Ecuador.

Fernández, Rodrigo López . (2012). *Operaciones de venta*. España : Paraninfo.

González, Marcelo. (2007). *Modelo de gestión administrativo financiero para la empresa comercializadora de materiales de construcción y ferretería*. Quito: IAEN.

Hernández, R. (2013). *Métodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

Hill, C. (2012). *Administración estratégica*. México: Mc Graw Hill.

INEC. (09 de Diciembre de 2016). *El Telégrafo*. Recuperado el 15 de Octubre de 2017, de <http://tinyurl.com/hxef9qm>

Ishikawa, Kaoru. (2012). *Introducción al control de calidad*. Madrid: Diaz de Santos.

Juran, J.M. (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad, manual para ejecutivos*. Madrid: Diaz de Santos.

La Hora. (22 de Julio de 2016). Caen las ventas de autos, repuestos y accesorios.

Miquelito, S. (2014). *La segmentación del mercado por el criterio Psicográfico: un ensayo teórico sobre los principales enfoques*. Argentina: Visión futuro.

Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. España: UNE.

Moreno-Luzón, María. (2001). *GESTIÓN de la calidad y diseño de organizaciones*. Madrid: Prentice Hall.

- Okasaki, S. R. (2015). *La estartegia de marketing internacional en meracdo emergentes: importancia de Iso analisis de entorno*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Philip, Kotler. (2012). *Marketing* (Decimocuarta ed.). México: Pearson.
- Pulido Gutierrez, Humberto. (2005). *Calidad Total y Productividad*. Mexico: McGraw Hill.
- Rosales, V. (2015). *Técnicas de investigación de campo*. México: Secretaría de Educación Pública.
- Stanton, William . (2012). *Fundamentos de Marketing*. México: Mc Graw Hill.
- Tamayo, Javier. (2009). *Flexibilidad en la fabricación y estrategias de exploración y explotación: Un enfoque basado en la Gestión de Calidad*. Granada: Universidad de Granada.

## ANEXOS

## Anexo N 01



## ENCUESTAS A PERSONAL INTERNO

Objetivo: Recabar información acerca del proceso de mejora continua en el área de despacho de la empresa Rectima Industry Cía. Ltda.

Contenido:

1.- ¿Cree UD que existen procesos críticos en la empresa?

SI ( )

NO ( )

2.- ¿Considera que es necesario que se establezca una gestión estratégica en los procesos de apoyo?

SI ( )

NO ( )

TAL VEZ ( )

3.- ¿Estaría UD. de acuerdo a que se establezca un tipo de responsabilidad en los procesos basado en?

Responsabilidad única ( )

Direccionamiento estratégico( )

Mejora continua ( )

4.- ¿Considera que los procesos en la empresa están bajo control?

Siempre ( )

Casi siempre ( )

Nunca ( )

5.- ¿Cree UD necesario que la empresa trabaje en base a un mejoramiento continuo?

SI ( )

NO ( )

6.-¿De qué factor depende que en la empresa se establezca un mejoramiento continuo?

Liderazgo ( )

Visión de cambio ( )

Cambio de entorno ( )

Fidelización de clientes( )

7.- ¿Cree UD que existe coordinación en los recursos que utiliza la empresa para su funcionamiento?

Siempre ( )

Casi siempre ( )

Nunca ( )

8.- ¿Estaría UD de acuerdo que se establezca un sistema de control para mejorar la productividad?

SI ( )

NO ( )

9.-¿Qué área debe tener un mejoramiento continuo?

- Logística ( )
- Ventas ( )
- Servicio al cliente ( )
- Todas ( )

10 ¿Cómo califica la distribución del material?

- Excelente ( )
- Muy bueno ( )
- Bueno ( )
- Malo ( )

11 ¿Considera necesario una mejor planificación para las actividades de entrega de los productos bajo parámetros cómo ?

- Entrega justo a tiempo ( )
- Control y monitoreo interno ( )
- Eficiencia organizacional ( )

12 ¿Existe control externo cuando se distribuyen los productos?

- Siempre ( )
- Casi siempre ( )
- Nunca ( )

13 ¿Cómo considera el tiempo de llegada del producto adquirido por el cliente?

- Con prontitud ( )
- Demoroso ( )
- Muy demoroso ( )

14 ¿Qué factores conducen a la satisfacción y fidelización del cliente?

Buen producto ( )

Servicio post venta ( )

Atención al cliente ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## Anexo N 02



### ENCUESTAS A CLIENTES

Objetivo: Recabar información acerca del proceso de mejora continua en el área de despacho de la empresa Rectima Industry Cía. Ltda.

#### Contenido:

1.-¿Considera que existe una planificación de entrega d productos en la empresa?

SIEMPRE ( )

CASI SIEMPRE ( )

NUNCA ( )

2.-¿Cómo califica la actual estructura organizativa del área de logística?

EFICIENTE ( )

DEFICEINTE ( )

3.-¿Cree necesario que se establezca un mejoramiento continuo en los procesos de logística para su satisfacción?

SI ( )

NO ( )

4.-¿Cree que la actual gestión de logística satisface sus requerimientos?

SIEMPRE ( )

CASI SIEMPRE ( )

NUNCA ( )

5.-¿A su criterio debe existir un mejor control en el área logística y ventas para optimizar el servicio?

SI ( )

NO ( )

6.-Considera que la empresa en la actualidad mantiene una comunicación directa con el cliente?

SIEMPRE ( )

CASI SIEMPRE ( )

NUNCA ( )

7.- ¿La empresa satisface sus necesidades acorde a un proceso de mejora continua?

Si ( )

No ( )

8. ¿Qué tipo de incentivo Ud. obtiene para realizar una compra?

Promociones y descuentos ( )

Servicio personalizado y a tiempo ( )

Facilidad de pago ( )

Ninguno ( )

9.- ¿Cómo califica la calidad de distribución de los productos que Ud. adquiere en la empresa?

Excelente ( )

Muy bueno ( )

Bueno ( )

Malo ( )

10.- ¿Considera Ud. que la empresa le proporciona un servicio post-venta para su fidelización?

Si ( )

No ( )

11.- ¿Según su criterio la ubicación logística de los productos satisface sus requerimientos?

Si ( )

No ( )

12.- ¿Qué forma de comprar Ud. Utiliza para adquirir los productos de la empresa?

Personal ( )

Teléfono ( )

Email ( )

13.- ¿Cuál es la frecuencia con la que Ud. acude a efectuar la adquisición de productos?

Semanal ( )

Mensual ( )

Trimestral ( )

14.- ¿Cree que la empresa debe mejorar el servicio para motivar sus adquisiciones?

Si ( )

No ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**Anexo N 03****FICHA DE CAMPO**

<b>Ficha de Campo:</b>
Lugar:
Investigador:
<b>Valoración</b>