



UNIDAD DE POSTGRADO Y FORMACIÓN CONTINUA

TEMA:

**CADENA LOGÍSTICA DE LA COMERCIALIZACIÓN DE
PRODUCTOS METALÚRGICOS PROMESA S.A. RUTA
GUAYAQUIL - ESMERALDAS**

**Tesis de grado previo a la obtención del título de
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN PLANEACIÓN**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Análisis y Mejoramiento de Procesos

AUTOR: ING. ALEX PAÚL ALENCASTRO GUERRERO

ASESOR: MGT. ORLIN ÁLAVA CHILA

Esmeraldas – Ecuador

FEBRERO 2015

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE ESMERALDAS**

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de Grado de la PUCESE previo a la obtención del título de “Magíster en Administración de Empresas mención Planeación”

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

TEMA:

Cadena Logística de la Comercialización de Productos Metalúrgicos Promesa S.A. ruta Guayaquil – Esmeraldas

AUTOR: ALEX PAÚL ALENCASTRO GUERRERO

Orlin Álava M.Sc.
DIRECTOR DE TESIS

f. _____

José Luis Vergara M.Sc.
LECTOR 1

f. _____

Carmen León Segura PHD.
LECTOR 2

f. _____

Paola Samaniego García.M.Sc
LECTOR 3

f. _____

Daniel Bartolomé. M. Sc
**DIRECTOR UNIDAD POSTGRADO
Y FORMACIÓN CONTINUA.**

f. _____

Maritza Demera Mejía Ing.
SECRETARIO GENERAL PUCESE

f. _____

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **ALEX PAÚL ALENCASTRO GUERRERO**, portador de la cédula de ciudadanía No. **0802190850** declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de **Magíster en Administración de Empresas**, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

ALEX PAÚL ALENCASTRO GUERRERO
CI. 0802190850

CERTIFICACIÓN

Yo, **ORLIN ÁLAVA CHILA**, en calidad de Director de Tesis, cuyo título es **“Cadena Logística de la Comercialización de Productos Metalúrgicos Promesa S.A. ruta Guayaquil – Esmeraldas”**

Certifico que las sugerencias realizadas por el Tribunal de Sustentación Privada de Tesis, han sido incorporadas al documento final, por lo que autorizo su presentación ante el Tribunal de la Tesis.

MGT. ORLIN ÁLAVA CHILA
DIRECTOR DE TESIS

DEDICATORIA

Los hijos son la continuación de la vida de los padres y en mi tierna y preciosa hijita Hanna Paula, vi la fuente de inspiración para reedireccionar mis metas en la vida y culminar con éxito el camino académico emprendido. Por ello, se la dedico con inmenso amor paternal para que le sirva de ejemplo en las diferentes etapas de su vida.

El mayor descubrimiento de cualquier generación es el de que los seres humanos pueden cambiar sus vidas cambiando sus actitudes mentales.

Autor: Albert Schweitzer

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a Dios Todopoderoso en primera instancia por iluminar mi rumbo académico con objetivos y metas claras cumplidas periódicamente, hasta la conclusión de esta tesis. A mis padres, quienes con cariño y dedicación promovieron con su ejemplo mi crecimiento progresivo personal y profesional.

Al señor Diego Mora y Marlon López, quienes con paciencia y de manera oportuna, me brindaron información y apoyo, lo que me permitió que la temática expuesta tenga la expectativa requerida y el correspondiente interés del trabajo de investigación.

Al excelente centro de Educación de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas, cuyas enseñanzas a lo largo de la carrera de Pregrado y Postgrado me permitió mejorar mis relaciones humanas y ser mejor profesional.

Finalmente al Mgt. Orlin Chila Álava, quien siempre estuvo dispuesto a colaborar con su conocimiento y brindarme su apoyo en la corrección y mejoramiento del trabajo expuesto.

PRÓLOGO

El presente trabajo investigativo se enmarca a las actividades comerciales desarrolladas en la empresa PROMESA S.A, donde luego de observar todo un proceso continuo y sistemático de la presente investigación denominada “Cadena logística de Comercialización de productos Metalúrgicos Promesa S.A ruta Guayaquil – Esmeraldas”, la misma que está estructurada en los apartados convencionales que posee cualquier trabajo de investigación el mismo que tiene: introducción, justificación, objetivos, análisis teóricos, metodología, conclusiones, propuesto y otros.

Se ha adjuntado el apartado bibliográfico y diferentes anexos que se constató en el desarrollo de los 4 capítulos.

Se pone de manifiesto las razones que llevaron a la creación de la compañía Promesa S.A como abastecedora de productos ferreteros y automotrices y la importancia de contar con una excelente logística de acuerdo al crecimiento tecnológico y competitivo de la empresa, correlacionado al ámbito de la globalización comercial mundial.

El incremento de clientes y la distribución de más de 14.000 ítems, hadificultado notoriamente la cobertura oportuna y total de productos y accesorios, por lo que el investigador creó un plan de trabajo para la solución de este gran problema, implementando un nuevo modelo logístico que brinde un servicio mejorado y oportuno a los clientes y consumidores.

Basado en la correspondiente fundamentación teórica donde se define la logística y el servicio al cliente como ejes decisivos para el éxito empresarial, dependerá su positivismo de una correlación más activa y directa entre cliente y empresa (representante).

El enfoque en los tiempos de entrega está totalmente ligado a los costos que la empresa asume para dar un plus de ventaja competitiva a pesar que en la coyuntura la exigencia de los clientes es cada vez más notoria y generalizada en Esmeraldas y sus cantones.

La utilización de un método de investigación muy dinámico como es la entrevista y fichas de observación que involucró a los actores directos, permitió que la investigación gire en base a los resultados de aspectos cualitativos y cuantitativos de los involucrados, demostrando un enfoque real de la situación y como consecuencia a la propuesta. Para un mejor entendimiento y análisis demostraremos con cuadros comparativos la efectividad de dicha aseveración.

El manejo del recurso humano óptimo necesario y la implementación de un nuevo método de distribución en la entrega de los productos permitirá una serie de cambios en la cadena de valor, como automatización de procesos manuales, reorganización de funciones y capacitación del personal existente. Todas ellas destinadas a satisfacer las necesidades descubiertas.

A partir de esta propuesta los aspectos de modificación, se mantienen bajo consideración, tomando en cuenta los cambios significativos de las exigencias que demanda un mercado competitivo.

MGT. JHON BAE ALVARADO
Docente de la Universidad Luis Vargas Torres

RESUMEN EJECUTIVO

La COMPAÑÍA PROMESA S.A., en el 2012 realizó una encuesta con la reconocida Empresa MARKET TREND, que evaluó el nivel de satisfacción y percepción del cliente sobre el servicio que brindó la compañía en ese año, arrojando como resultado una serie de dificultades e inconformidades. Siendo una de las más graves el tiempo de demora en la entrega.

Mediantela ley de Pareto, el autor complementó estos resultados con un sondeo que se realizó al 20 % de los clientes más representativos de la zona que cumplen con el 80 % del presupuesto del mes de Noviembre de año 2014que reafirmó su inconformidad y su predisposición a colaborar en lo que corresponda para superar la problemática.

Se recurrió a métodos de investigación, donde el autor nota aspectos significativos como el convenio con compañías a muy bajo costo con un servicio inadecuado, la falta de unidades de transporte, la alta rentabilidad que genera la división automotriz en cada uno de los productos que comercializa, empleados deficientes por cumplir múltiples funciones y una cadena logística ineficiente.

Se detectó el problema y se diopaso a una propuesta basada en el análisis y mejoramiento de procesos como por ejemplo, la búsqueda de un nuevo operador logístico, supresión de procesos administrativos, coordinación y control de funciones. La propuesta a través de un nuevo modelo de despacho, permitió reducir drásticamente los tiempos de entrega y posesionarse en el Top of Mind del cliente.

PALABRAS CLAVES: Encuesta, Tiempo de Entrega, Top of Mind,

Operador logístico, Procesos Administrativos, Cadena Logística.

ABSTRACT

PROMISE COMPANY SA in 2012 conducted a survey with the renowned COMPANY MARKET TREND to assess the level of satisfaction and customer perception about the service provided by the company in that year , as a result number of difficulties and disagreements . One of the most important was the delay in delivery.

By the law of Pareto, the author completed these results with a survey that was conducted at 20% of the most representative clients in the area that meet 80% of the month of November 2014 which reaffirmed their dissatisfaction budget and your willingness to cooperate as appropriate to overcome the problem.

Using some methods of investigation the author notes significant aspects such as the agreement with companies at very low cost with poor service and lack of transport units, the high returns generated by the automotive division in each of the products it sells, employees deficient bound by multiple functions and inefficient logistics chain.

The problem was detected and step by a proposal based on the analysis and improvement of processes such as the search for a new logistics operator, removal of administrative processes, coordination and control functions are given. The proposal through a new model of office, allowed dramatically reduce delivery times and possession in the Top of Mind client.

KEYWORDS: Survey, Delivery Time, Topof Mind,
Logisticsoperator,AdministrativeProcesses, logistics chain

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1 Antecedentes del estudio.....	3
1.1.1 Logística de Promesa.....	4
1.2 Fundamentación Teórica	7
1.4 La satisfacción del cliente en la decisión de compra.....	8
1.4.1 Tiempos de entrega actual	9
1.5 Planteamiento del problema	11
1.5.1 ¿El tiempo de entrega es importante para el cliente?	11
1.5.2 ¿La logística que se está aplicando para la entrega de la mercadería es la adecuada?	12
1.5.3 ¿Los Procesos Administrativos de la compañía son un factor en la incidencia de los tiempos de entrega?	13
1.5.4 ¿Los costos de comercialización son un aspecto relevante en la logística?	13
1.6 Formulación del problema	14
1.7 Delimitación del problema	15
1.8 Justificación.....	15
1.9 Objetivo General.....	18
1.10 Objetivos Específicos	18
CAPÍTULO II.....	19
MATERIAL Y MÉTODOS METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	19
2.1 Tipos de Investigación	19
2.1.1. Investigación Cualitativa.....	19
2.1.2. Investigación Cuantitativa.....	19
2.2 Métodos.....	19
2.2.1. Método Analítico – Sintético	19
2.2.2. Método Deductivo	20
2.3 Técnicas	20
2.3.1. Fichas de Observación.....	20

2.3.2. Entrevistas	21
2.4 Financiamiento	21
CAPÍTULO III.....	22
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	22
3.1 Análisis de la Logística actual de la Comercialización	22
3.1.1 Análisis de las entrevistas y fichas de observación	25
3.1.2 Flujo de pedido.....	26
3.1.4 Matriz Evaluación de Factores Externos	29
3.1.5 Matriz Evaluación de Factores Internos.....	30
3.1.6 Situación Actual.....	31
3.1.7 Rutas Existentes	32
3.1.8. Análisis de la ruta	34
3.2 Evaluación del sistema de carga, distribución y entrega de la mercadería	35
3.2.1 Flujo del proceso de carga, distribución y entrega.....	36
3.2.3 Tiempo de respuesta de entrega de la competencia	38
3.2.4 Matriz del Perfil Competitivo.....	38
3.2.5 Outsourcing Estratégico Existente.....	39
3.2.6 Costos de distribución	42
3.2.7 Volúmenes de carga.....	43
3.3 Relación entre la tecnología disponible y los diferentes procesos administrativos.....	44
3.3.1 Los clientes de Hoy	44
3.3.2 Comportamiento de Compra	44
3.3.3 Antecedentes tecnológicos.....	45
3.3.4 Flujo de procesos administrativos	46
3.3.5 Procesos administrativos.....	47
3.3.6 Tecnología Actual.....	47
3.3.7 Importancia de la tecnología en relación a los procesos administrativos.	49
3.3.8 Conclusiones y Recomendaciones.....	52
CAPITULO IV	54
PROPUESTA	54

4.1 Título de la propuesta	54
4.2 Justificación	54
4.3 Fundamentación	55
4.3.1. Fundamentación Teórica	55
4.3.2 Fundamentación Legal	56
4.4 Objetivos	56
4.4.1 Objetivo General	56
4.4.2. Objetivos Específicos	57
4.5 Ubicación Sectorial y Física	57
4.6 Factibilidad	57
4.6.1. Factibilidad Técnica	58
4.6.2 Factibilidad Administrativa	60
4.6.3 Factibilidad Financiera	64
4.6.4 Factibilidad Operativa	68
4.6.4.1 Operación garantizada.	68
4.8.1 Planes Estratégicos enfocados en mejorar cadena de abastecimiento.	71
4.8.2 Políticas y procedimientos alineados a estrategia	72
4.8.3 Investigación Constante de Mercado	72
4.8.4 Planificación y Seguimiento de Entregas	73
4.8.5 Cultura Interna de Servicio	73
4.9 Validación de la Propuesta	74
4.9.1 Nuevo Outsourcing Estratégico	75
4.9.2 Implementación Tecnológica	75
4.9.3 Sincronización Interdepartamental	75
4.9.4. Evaluación semanal mediante revisión del indicador	77
4.9.5. Socialización de la Propuesta	77
4.10 Instructivo de Funcionamiento	79
4.10.1 Modelo urgente de despacho AUTOFAST Promesa 2015	79
4.11 Impactos	82
4.11.1 Impacto Cuantitativo	83
4.11.2 Impacto de la Información	84
4.11.3. Impacto Tecnológico	85

4.11.3 Impacto Económico.....	86
Referencias Bibliográficas	87
Anexos	91

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Pareto Clientes.....	23
Tabla 2 Análisis FODA.....	28
Tabla 3 Matriz Evaluación de Factores Externos	29
Tabla 4 Matriz Evaluación de Factores Internos.....	30
Tabla 5 Nuevo Módulo Operativo del CD	35
Tabla 6 Tiempo de Competencia.....	39
Tabla 7 Matriz del Perfil Competitivo	39
Tabla 8 Costo de Distribución	43
Tabla 9 Volúmenes de carga	43
Tabla 10 Tiempo de Cumplimiento Procesos Interno.....	47
Tabla 11 Ruta Guayaqui- Esmeraldas Div. Automotriz.....	66
Tabla 12 Crecimiento para Aplicación de la Propuesta.....	67
Tabla 13 Cuadro de Ganancia	68
Tabla 14 Niveles de Impacto	74
Tabla 15 Impacto Cuantitativo	74
Tabla 16 Impacto de la Información	78
Tabla 17 Impacto Tecnológico	80
Tabla 18 Impacto Económico.	81

INDICE DE GRAFICOS

Grafico 1 Pirámide de Sostenimiento.....	24
Grafico 2Proceso de Flujo.....	26
Grafico 3Flujo de Proceso de carga, distribución y entrega.....	36
Grafico 4Sistema ERP.....	45
Grafico 5Flujo de Procesos Administrativos.....	46
Grafico 6Diagrama de Flujo de Procesos de Servicios.....	63
Grafico 7Procesos Administrativos.....	63
Grafico 8Procesos Administrativos.....	63
Grafico 9Modelo Comparativo.....	64
Grafico 10 Producto.....	71
Grafico 11Departamento de Crédito.....	72
Grafico 12Investigación de Mercados.....	73
Grafico 13Planificación y seguimientos de entregas.....	73
Grafico 14Cultura Interna de Servicios.....	82
Grafico 15Pirámide de Plan de Trabajo.....	83
Grafico 16Mapa estratégico.....	84
Grafico 17Modelo Urgente de despacho Autofast Promesa 2015.....	85
Grafico 18Pirámide de Sostenimiento del Instructivo.....	86

INDICE DE FOTOS

Foto # 1 Ttiempos de Entrega.....	9
Foto # 2 Aspectos de mayor importancia en atención al cliente.....	11
Foto # 3Proceso de Comercialización.....	27
Foto # 4Ruta#1.....	32
Foto # 5 Bloqueos.....	37
Foto # 6Office 365.....	48
Foto # 7ProMovil.....	48
Foto # 8ProMovil.....	49
Foto # 9ProMovil.....	50

INDICE DE SIGLAS

Fifo	Métodos contables diseñados para valorar inventarios
Office 365	Office online mediante nubes
Outsourcing Estratégico	Externalización de actividades a través de otra compañía
Pda	Asistente personal digital
Promovil	Programa Informático de interacción.
Sap	Sistemas, Aplicaciones y Productos para Procesamiento de datos
Sega	Etiquetado de contenedores con código de barras
Wms	Sistema de administración de almacenamiento

INTRODUCCIÓN

La compañía Productos Metalúrgicos Promesa S.A., una de las 100 mejores empresas en el Ecuador, en la actualidad maneja 2 divisiones de Negocios una Automotriz dedicada a la comercialización de repuestos, lubricantes y aditivos para vehículos y la división Ferretera y productos de metalurgia.

El servicio de Logística para Promesa es una tarea compleja con casi 15.800 toneladas anuales transportadas en el 2014 por ambas divisiones lo que representa un verdadero reto para poder cumplir con eficiencia los tiempos requeridos.

El sondeo que se realizó a través de la Ley de Pareto del 80 x 20 a los clientes más representativos de la zona manifestó la inconformidad en los tiempos de entrega que afectó la imagen de eficiencia con la que contó durante muchos años.

El autor en el capítulo II, utilizando diferentes tipos de investigación como la cualitativa a través de un entendimiento profundo de la temática con los clientes, realizó las entrevistas como una herramienta que proporcionó inconformidades de una realidad existente. Una investigación cuantitativa detectó datos importantes en la ficha de observación, resultados de la encuesta que realizó la compañía en el 2012, y el sondeo realizado a los clientes más representativos de la zona.

Dentro de los métodos utilizados como el analítico - sintético a través de la descomposición del objeto de estudio obteniendo información como gráficos, cuadros y tablas. El método deductivo, analizando el concepto de logística, de lo general a lo particular que comparó parámetros que no se

realizaron de forma correcta en la cadena de valor y quedescadenaron una gestión irregular,

En el capítulo III, el autor determina la problemática existente que se basó en dos aspectos fundamentales: el primero que fue el tiempo de entrega que es de cinco días aproximadamente que ocasionó pérdida de competitividad y el otro que es la modalidad de compra actual que ha variado con el tiempo, ya que no se abastece para llenar perchas mediante un stock mínimo, más bien los clientes buscan satisfacer la necesidad específica y urgente de venta segura máximo a 1 día de espera.

Con la propuesta en el capítulo IV, se aspiró mejorar y disminuir procesos con la creación de un modelo de despacho urgente que permite realizar entregas en 24 horas mediante un nuevo outsourcing estratégico, cuya cobertura y equipamiento ofrece mejores ventajas para brindar un eficiente servicio postventa utilizando de mejor manera la tecnología existente y brindando ideas que podrán ser aplicadas a distintos giros de negocios.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes del estudio

Dentro del proceso de globalización donde la cobertura es la meta que buscan las grandes y pequeñas empresas que esperan aprovechar hasta la última fracción de territorio, el servicio brindado es clave. Mientras el servicio cumpla con las expectativas del cliente este se convertirá no sólo en un actor de la cadena sino en un aliado estratégico en la comercialización.

“Este proceso de globalización de la economía está basada en la capacidad de transportar bienes alrededor del mundo”, como manifiesta (Long, Logística Internacional, 2006, pág. 11) en su libro, debe realizarse de manera rápida y eficaz minimizando los errores a través de la retroalimentación empresa – cliente.

“Globalización es un proceso de interconexión financiera, económica, social y política” (Gutierrez, Calidad Total y productividad, 2010, pág. 2), en el cual se manifiesta que esta interconexión hace que el abaratamiento de los transportes, permita a las empresas llegar al cliente a menor tiempo y costo.

Dentro de aspectos de entrega rápida la competencia tiene una ventaja frente a Promesa como manifestó el supervisor de la zona “La ventaja competitiva es un factor importante donde los márgenes diferenciados de servicio de las compañías es mínima”(López, Logística Promesa, 2013), solo los que están en constante innovación e implementando estrategias para aprovechar estas oportunidades, gozan de este plus, con el cual la competencia está ganando cada vez más terreno en el mercado esmeraldeño.

Empresas pequeñas que están entrando con fuerza en el mercado actual especializándose en mercadería específica de alta rotación y con tiempos de respuesta casi inmediata, ha permitido al aliado de Promesa poder satisfacer sus necesidades y las del cliente final mediante una venta segura y sin costos de almacenaje.

Como manifiesta en la entrevista “Esta nueva Modalidad de compra por parte de los clientes que es una especie de preventa casi segura al cliente final” (López, Logística Promesa, 2013), presenta un obstáculo para empresas con gran diversidad de productos y con giros de negocios diferentes como Promesa, constituidos bajo un mismo nombre y que por volumen en kilos que maneja, los tiempos de respuesta son mayores que los de la competencia.

En los años sesenta había escasa competencia y el liderazgo era compartido entre pocas empresas por lo que durante muchos años Promesa fue líder en el mercado. En la actualidad la realidad es diferente, como manifiesta Mc Graw Hill “Mantener el liderazgo del mercado en una industria que está llena de competidores mayores, agresivos.” (Educación, 2009, pág. 12). Cuando se habla de competidores agresivos no por su capacidad operativa o financiera sino en temas de servicio.

La calidad en el servicio es muy importante y resalta el tiempo de entrega como aspecto fundamental (Gutierrez, Calidad Total y Productividad, 2010, pág. 17). Por lo que una mediana empresa en la actualidad, representaría una seria amenaza bajo las condiciones de mercado existente.

1.1.1 Logística de Promesa

Con 50 años de trayectoria en el mercado ecuatoriano, PROMESA (Productos Metalúrgicos S.A.) se ha consolidado como una compañía sólida

en la venta al mayoreo de productos de ferretería y repuestos automotrices en todo el país, gozando de una imagen corporativa sólida.

La distribución que maneja es directamente a las ferreterías, almacenes de repuestos y lubricadoras a través de ejecutivos de ventas en todo el país. Dentro de su portafolio, PROMESA distribuye marcas propias, exclusivas y codistribuidas.

Las marcas propias que maneja y la actual tendencia del gobierno a reducir las importaciones, demuestran una oportunidad que la compañía asumió y requiere para mejorar sus procesos y así maximizar sus ganancias.

Basado en la experiencia del investigador de aproximadamente 5 años en la zona, comprobó que existen procesos internos que podrían ser suprimidos. Cuando el cliente requiere información sobre su pedido no llama a la compañía por tener el servicio telefónico saturado o también no obtener información real del pedido.

1.1.1.1 La logística Automotriz

El mercado automotriz está en constante crecimiento y representa una oportunidad de negocios que actualmente muchas de las empresas están aprovechando. La idea de crear el primer lubricante ecuatoriano se basó bajo la premisa de introducir marcas propias basadas en el cambio de la matriz productiva. Ampliar la gama de productos, implica mayor desafío en el servicio, pues la logística es un tema trascendental en la temática expuesta.

La división automotriz, le representa aproximadamente un 30 % de los ingresos totales de la compañía, que en los últimos años ha ido creciendo por lo dinámico del mercado y sigue en aumento; esto es aprovechado por otras compañías como HIVIMAR, JAROMA que utilizan un operador logístico

que permite en un día satisfacer los pedidos ,en la mayoría del territorio ecuatoriano.

Se evidencia a través del sondeo, la inconformidad en los clientes de acuerdo a lo descrito en las entrevistas. Actualmente la división distribuye aproximadamente 24.000 bultos mensuales.

La división a lo largo de los últimos años a pesar de mover volúmenes en menor tonelaje que la ferretera, ha demostrado grandes márgenes de rentabilidad y que eventualmente podría generar un mayor éxito en la implementación de algún plan de mejora.

1.1.1.2 La logística Ferretera

La división ferretera, le representa aproximadamente un 70 % de los ingresos totales de la compañía que en los últimos años ha ido creciendo con marcas propias, esta división en tonelaje representa un verdadero reto reducir los tiempos de entrega, sin embargo para cada problema hay una solución.

Según las entrevistas y la información que se obtuvo, se podrían manejar 2 operadores logísticos para cada división, de acuerdo al volumen de tonelaje que se maneja. La división ferretera distribuye alrededor de 56.000 bultos mensuales.

Esta misma división, sufre de un agresivo mercado en cuanto a competencia comercial, lo que conlleva que sus márgenes de rentabilidad a lo largo del tiempo se haya visto afectado, lo que complica cualquier plan de mejora con menor presupuesto

1.2 Fundamentación Teórica

“La logística es el proceso por el que la empresa gestiona de forma adecuada el movimiento, la distribución eficiente y el almacenamiento de la mercancía, además del control de inventarios, a la vez que maneja con acierto los flujos de información asociados(Boubeta, 2007, pág. 2).”

Estos aspectos claves como la distribución eficiente no se manejó de forma adecuada ya que al estar realizado bajo una tercera compañía no se controla los tiempos de entrega en la zona. Otro aspecto como es el manejo de los flujos de información, la compañía lo realizó de manera deficiente preocupándose más por procesos internos y marginando la retroalimentación de información entre los actores.

La imagen corporativa de la compañía se puso en duda por factores fundamentales como:

- Deficiencia en la cadena abastecedora
- No es la primera opción para los clientes en la actualidad
- Zonas aledañas no cuentan con una logística definida
- Comportamiento de compra cambiante de mínimo stock a abastecimiento de venta segura.

Según Douglas Long manifiesta “La logística es la clave para ganar una guerra. La logística históricamente, ha sido un factor decisivo para el éxito o fracaso de muchos conflictos militares”(Long, Logística Internacional, 2006).

Lo que permitió orientar el sentido de la investigación y la importancia que tiene este aspecto en las compañías para generar buenos o malos resultados.

Como consecuencia, quien tenga altos estándares de calidad en esta parte de la comercialización, tendrá grandes posibilidades de éxito en el mercado.

1.1 Fundamentación Legal

Según el artículo 1 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, aprobada en 2011 manifiesta:

“Una forma de organización económica en la que sus integrantes se unen para producir, intercambiar, comercializar, financiar, y consumir bienes y servicios que les permitan satisfacer sus necesidades y generar ingresos”(Ministerio Coordinador de Desarrollo Social)

Según la ley orgánica apoya a cualquier industria que permita satisfacer las necesidades y generen ingresos. Si este servicio no es el ideal, genera menos ventas expresado en menos ganancias y menos ingresos para el país.

1.4 La satisfacción del cliente en la decisión de compra

Dentro de la filosofía gerencial moderna hay muchas tendencias que se pueden aplicar de acuerdo con el entorno actual y futuro que se pretende en cada organización. La reacción que se tiene en el mercado de acuerdo a los tiempos para solucionar los inconvenientes es un aspecto importante y que actualmente Promesa ha carecido por centrar su meta en la utilidad y cobertura de su negocio y no en la satisfacción del cliente.

El cliente forma parte del proceso y por tanto en mayor o menor medida, el cliente está influenciando el resultado del servicio”(Izarbe M. S.-R.-L., 2006, pág. 172), en Promesa el cliente si forma parte de la cadena de valor pero su percepción solo fue tomada en cuenta en la encuesta realizada. Como resultado de la encuesta que se aplicó, los clientes de la compañía toman como aspectos fundamentales la entrega rápida de la mercadería, buena

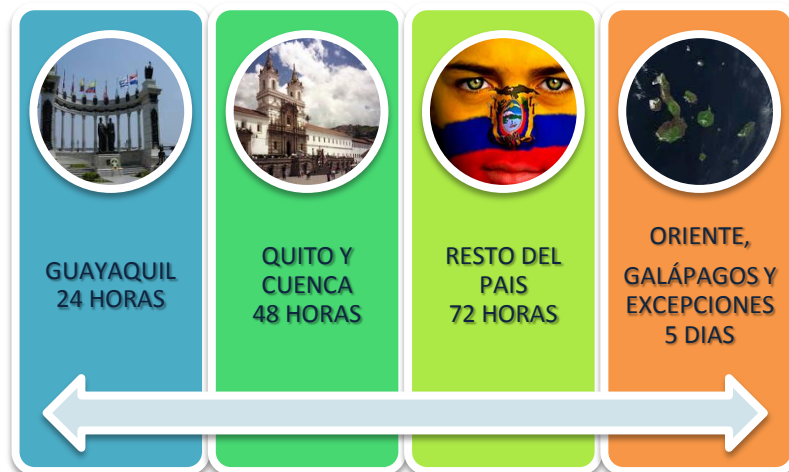
calidad de sus productos, y que brinden una buena atención (Market Trends, 2012).

En temas de servicio “La entrega rápida, es el atributo más valorado por los clientes para elegir a sus proveedores”(Castro, Entrevista cliente, 2013) por lo que se tiene claro que Promesa tiene cierta desventaja con otras compañías del mercado.

1.4.1 Tiempos de entrega actual

Dentro de las filosofías aplicadas en la logística, se debe proveer el producto correcto en la cantidad requerida, en condiciones adecuadas, en el lugar preciso, en el tiempo exigido, a un costo razonable, por lo que si uno de estos aspectos no es cumplido y no llene las expectativas del cliente, será un factor a la inversa que perjudique a la empresa. A continuación se presenta los tiempos de entrega de la compañía en el siguiente cuadro:

Foto #1
Tiempos de Entrega



Fuente: Productos Metalúrgicos S.A.(Mora, Logística Promesa S.A., 2013)

Investigador: Paúl Alencastro

Las excepciones consideradas en Esmeraldas → Borbón, Muisne, Limones y San Lorenzo.

Lo que se observó en el cuadro, el tiempo de entrega normal para la ruta en estudio es de 72 horas, en los lugares de excepción el tiempo es mucho mayor siendo cinco días utilizando varios medios de transporte. Otras compañías como Hivimar con actividad comercial similar a Promesa sus tiempos de entrega se reducen a 1 día como refiere en su página web (HIVIMAR), Hivimar tiene 2 tipos de clientes, el subdistribuidor y el otro como almacenes de repuestos, en cualquiera de los casos su despacho será en 24 horas.

Promesa se ha caracterizado por asumir todos los costos de entrega, para que el cliente final no tenga que pagar costos adicionales, sin embargo, el cliente está dispuesto a pagar el flete si mejorara sus tiempos de entrega.

Para Promesa el costo de entrega de la logística en la compañía es relativamente alto, como manifiesta Diego Mora “El tonelaje de entrega es de 20 a 30 toneladas diarias y los últimos días de cada mes de 80 a 100 toneladas que traslada la compañía en ambas divisiones. El volumen es mucho mayor que el que manejan otras compañías” (Mora, Logística Promesa S.A., 2013) Jefe de Logística de Promesa S.A. Lo que representa encontrar un operador que cumpla con entregas en 24 horas y un costo promedio o bajo.

“A veces es necesario realizar cambios en la operación de la logística.”(Chaín, Proyectos de ampliación , 2007, pág. 381),”. Los cambios de acuerdo a la percepción del investigador, cuando se habla de estándares de calidad no son necesarios si es que no generan valor agregado. El autor manifiesta “El mayor riesgo asociado a una decisión de outsourcing radica en el incumplimiento de los estándares”(Chaín, Outsourcing , 2007, pág. 382), Una mala toma de decisiones implica en el gastos de recursos, pérdida de tiempo y un inmediato finiquito de las relaciones comerciales.

El investigador cree que se debe establecer un outsourcing con otra compañía que permita cubrir la ruta directa con una flota independiente para la provincia de Esmeraldas.

1.5 Planteamiento del problema

La tendencia de compra actual, “El crecimiento continuo de la compañía ampliando su gama de productos y su cobertura en todo el país ha generado que el volumen de entrega de sus 24.000 ítems sea un problema en la logística comercial(Mora, Logística Promesa, 2013), basado en los tiempos de entrega de la mercadería al cliente final. Por esta razón se plantea las siguientes interrogantes:

1.5.1 ¿El tiempo de entrega es importante para el cliente?

La encuesta que realizó Market Trends a los clientes de compañía a nivel nacional, determinó 3 cuestiones fundamentales como aspectos importantes para elegir un proveedor:

Foto #2
Aspectos de mayor importancia en atención al cliente

ASPECTOS DE MAYOR IMPORTANCIA EN ATENCIÓN AL CLIENTE			
Total menciones	TOTAL	GUAYAQUIL	QUITO
Entrega rápida de la mercadería	35,0	34,7	33,3
Buena calidad de sus productos	34,4	28,0	30,7
Brinden buena atención al cliente	34,4	30,0	27,3
Buen precio de sus productos	25,0	10,7	53,3
Tengan variedad de productos	19,7	13,3	30,7
Que tengan stock completos	16,8	24,0	16,7
Que den créditos	14,2	20,7	8,7
Den más tiempo para pagar	12,0	10,0	21,3
Que sean amables/atentos	7,8	10,7	4,0

Fuente: Productos Metalúrgicos S.A. Market Trends (Diciembre 2012)

Investigador: Paúl Alencastro

De acuerdo al resultado observado, se corroboró que el tiempo de entrega es fundamental. Detrié manifiesta que entre 100 clientes descontentos solamente hay cuatro que plantean sus quejas espontáneamente?.

Hay que Multiplicar este número por veinte y cinco, según manifiesta(Détrie, 1994, pág. 134) lo que refleja en esta encuesta de acuerdo a esta teoría hay un gran porcentaje del mercado que está descontento con la logística actual.

En el sondeo realizado a los clientes potenciales bajo la Ley de Pareto, permitió enfocarse en la perspectiva del cliente esmeraldeño y confirmó la insatisfacción respecto a los tiempos de entrega.

1.5.2 ¿La logística que se está aplicando para la entrega de la mercadería es la adecuada?

Actualmente la compañía utiliza una empresa llamada INLOG para el despacho de la mercadería cubriendo la ruta Guayaquil – Santo Domingo. Una vez llegada al destino la traslada a otra compañía llamada LOGEX SER SUPORT que se encarga del despacho a cada uno de los clientes en toda la provincia de Esmeraldas (Mora, Logística Promesa, 2013).

El problema se suscita en que primero se da preferencia a los pedidos locales en Santo Domingo de los Tsáchilas y después se realiza la entrega al cliente final en Esmeraldas en un tiempo estimado de 5 a 6 días laborables. Si se lograra realizar la ruta directa Guayaquil – Esmeraldas directamente, seguramente se reduciría considerablemente este tiempo de recepción de los productos.

1.5.3 ¿Los Procesos Administrativos de la compañía son un factor en la incidencia de los tiempos de entrega?

Los procesos administrativos en función de la ejecución de tareas, luego de generar el pedido existe un bloqueo Comercial y de Crédito, con un promedio de tiempo de 4 horas, el siguiente paso es un proceso de SAP a SEGA con un tiempo promedio de 4 horas, al siguiente día se da el proceso de Picking (Facturación del Sap) con un promedio de un 24 horas, de inmediato se entrega al transporte, para que este realice la entrega final.

Entre estos procesos promedian alrededor de, 3 días lo correcto sería que estos procesos estén parametrizados en el sistema SAP que sería lo ideal para reducir estos tiempos, siempre y cuando el representante de venta tenga al cliente con una buena calificación crediticia, sin valores vencidos.

1.5.4 ¿Los costos de comercialización son un aspecto relevante en la logística?

En temas de servicio los costos de comercialización, es el atributo más valorado para las compañía a la hora de elegir a sus aliados estratégicos, por lo tanto no sólo es necesario, es indispensable que se piense no únicamente en función de costo sino también en función del servicio. La modernización como se manifiesta en el libro Mejoramiento de los procesos de la empresa dice “Modernización implica reducción de despilfarros y excesos, atención a cada uno de los detalles que pueden conducirnos al mejoramiento del rendimiento y de la calidad”(Harrington, 1993, pág. 147) .

Basado en este concepto se puede proponer minimizar procesos que están en exceso, planteando un nuevo outsourcing estratégico con otra compañía

local que permita mejorar el servicio y cubra la ruta directa, objeto de este estudio.

“La gestión de quejas es la actividad para la recepción y gestión de las protestas de los clientes”(Ilzarbe M. S.-R.-L., 2006, pág. 188), aspecto muy importante que permite que el cliente se acerque a la compañía, no a la inversa como es lo usual y tener mayor retroalimentación en el aspecto de tiempos de entrega y servicio en general.

1.5.5 ¿Qué tecnología utiliza Promesa?

Cuenta con un programa SAP (Sistemas, Aplicaciones y Productos), Office 365 a través de nubes, automatización con computadoras al personal de ventas y procesos comerciales en línea.

Estos procesos han agilitado los tiempos de entrega, sin embargo, hay procesos claves que son manejados manualmente como los bloqueos comerciales. La empresa encargada de la entrega no dispone de unidades para cubrir la zona directamente y en ocasiones subcontratan compañías de pasajeros vía terrestre y carros particulares para la entrega de la mercancía en ciertos lugares.

1.6 Formulación del problema

¿Cuáles son los factores críticos que están afectando al área de logística y sus tiempos de entrega en la provincia de Esmeraldas?

1.7 Delimitación del problema

ESPACIO

País: Ecuador

Región: Costa

Ciudad: Esmeraldas

Sector empresarial: Comercial

Tiempo: 2011

Universo: La investigación fue realizada en la ciudad de Esmeraldas

Promesa con 300 empleados

1.8 Justificación

“Con 50 años de vida institucional, Promesa es líder en la comercialización de herramientas de ferretería y repuestos automotrices”(Ekos, Ekos Negocios, 2013), pero en los últimos años el crecimiento de importadoras nuevas y las empresas competidoras ya establecidas, día a día mejoran sus procesos y han encontrado opciones para poder mejorar su servicio, en el cual Promesa por diferentes causas a determinarse en esta investigación, pone en evidencia la necesidad de trabajar en el desarrollo de una cultura orientada a la satisfacción de los clientes, en términos de calidad y tiempos de respuesta.

Como manifiesta Linda Vásquez / consultora Great Place to Work (Ekos, www.ekosnegocios.com, 2011, pág. 65) “En las organizaciones existe una gran preocupación por ofrecer un adecuado servicio al cliente externo, es importante tener en cuenta que la relación entre cliente externo e interno es directamente proporcional, si brindo un buen trato, recibo un buen trato”.

Mediante este trabajo se identificó y priorizó los servicios críticos que tiene la logística en esta ruta en especial, y poder recibir de los clientes la prioridad para abastecer sus necesidades comerciales mediante una reducción en los tiempos de entrega de 120 horas a 24 horas, generando confianza.

Promesa cuenta con los recursos, estrategia y el talento humano idóneo que con un plan de acción adecuado podría recuperar la imagen corporativa limitada por esta problemática y cumplir la visión de la empresa. “El éxito lleva fácilmente a la autocomacencia”(Kotter, 2008, pág. 12), lo que muchas veces genera conformismo en sus indicadores favorables e impide el proceso de mejora olvidando la necesidad del cliente en su requerimiento.

La característica de compra ha variado en lo largo de los tiempos, de hecho como se manifiesta en un texto del departamento de comercialización de la Universidad de Jaen “Si además se conoce el proceso de decisión de compra y los factores que lo influyen se podrán distribuir y promocionar los productos de forma que la decisión sea más fácil y agradable para el comprador”(Mercados, 2012), el cliente actual, ya no se abastece para llenar perchas mediante un stock mínimo, más bien busca satisfacer la necesidad específica y urgente de venta segura, basado en el ahorro de los costes de mantenimiento y en la entrega inmediata del pedido.

Los tiempos de despacho y entrega es un factor preponderante para la toma de decisiones de compra a una empresa u otra. Otro de los aspectos fundamentales es el que se manifiesta en el libro Mejoramiento de los procesos “El cliente recuerda su nombre bajo dos y solo dos condiciones:

- 1.- Cuando se le suministra productos o servicios extremadamente mediocres.

Bajo este concepto se detectó que la compañía no realiza un buen trabajo en los tiempos de entrega, lo que ocasiona que se pierda oportunidades y que se conviertan en clientes objetivos de la competencia.

2.- Cuando se le suministra productos o servicios sorprendentemente nuevos.(Harrington, 1993).

Con el presente trabajo de Investigación se trata de establecer las razones del porqué la imagen corporativa de la empresa ha venido disminuyendo y generado pérdida de la ventaja competitiva, permitiendo establecer cuellos de botella a lo largo de la cadena logística y las áreas en las cuales se debe aplicar planes de mejora que permitan a Productos Metalúrgicos Promesa, ser la primera opción de compra de los clientes a través de la entrega en 24 horas.

Si se realizan cambios específicos en estos aspectos nombrados generarán confianza y fidelidad a través de planes concretos de mejora, creando valor, requisito indispensable para el éxito.

1.9 Objetivo General

Evaluar la cadena logística de Productos Metalúrgicos Promesa S.A., con el fin de proponer alternativas de mejora que optimice el acceso a los diferentes productos que comercializa.

1.10 Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual de la logística de comercialización para determinar las ventajas y desventajas del proceso de entrega.
2. Valorar el sistema de carga, distribución y entrega de la mercadería en la ruta objeto de estudio hasta el destinatario final.
3. Determinar la relación entre la tecnología disponible y los diferentes procesos administrativos que permitan optimizar la cadena logística.
4. Diseñar una propuesta para agilizar el proceso logístico y comercial en la ruta Guayaquil – Esmeraldas, con el fin de ser líder indiscutible del mercado.

CAPÍTULO II

MATERIAL Y MÉTODOS METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Tipos de Investigación

2.1.1. Investigación Cualitativa

A través de la investigación cualitativa, se logró establecer un claro entendimiento con los clientes sobre la temática expuesta, mediante las entrevistas realizadas, quienes expresaron su descontento con los tiempos de entrega de los variados productos y accesorios, para ello, se utilizó la ley de Pareto obteniendo un sondeo de los clientes más representativos.

2.1.2. Investigación Cuantitativa

Se basó en la recopilación de datos en los indicadores como tiempo de entrega en la compañía para su seguimiento, procesos manuales y automáticos que maneja la compañía para un mejor análisis del tema planteado, se estudió la información actual para detectar posibles cuellos de botella determinado en las entrevistas.

2.2 Métodos

2.2.1. Método Analítico – Sintético

Este método permitió que la información obtenida en las entrevistas, sondeo y observación que fueron realizadas en la investigación, sean analizadas y expuestas al lector mediante cuadros, gráficos y tablas, como estrategias de síntesis de información que ayuden al mejor entendimiento de la temática expuesta.

2.2.2. Método Deductivo

Este método permitió trabajar sobre situaciones generales que se ajusten al problema de estudio planteado, pasando de lo general a lo particular, a través de la encuesta que realizó la EmpresaMarketTrends, tomando en cuenta los parámetros más importantes a la hora de elegir un proveedor que va de la más importante a la menos importante, sobre conceptos de lo esencial en la logística y sus generalidades, a lo particular del servicio de Promesa y sus tiempos de entrega.

2.3 Técnicas

Las Técnicas se utilizaron para la obtención y verificación de los primeros datos y así fundamentar la investigación. Utilizando las entrevistas y fichas de Observación que se realizaron dentro del periodo de análisis del tema planteado.

2.3.1. Fichas de Observación

Esta técnica permitió familiarizar situaciones, hechos, individuos u objetos que formaron parte de la investigación que se realizó. El tipo de observación con la cual se trabajó de acuerdo a la relación entre el observador y lo

observado que es directa, permitió obtener datos como tiempos de entrega, trayecto de la mercadería solicitada e inconformidad del servicio por parte del cliente.

2.3.2. Entrevistas

Esta técnica ayudó a obtener información directa, mediante un sistema de preguntas en una acción comunicativa. Datos relevantes como volúmenes de carga, procesos administrativos y sus tiempos, inconvenientes internos para el tiempo actual de entrega, determinar cuellos de botella en la cadena de valor. Se realizó un sondeo tomando en cuenta la Ley de Pareto, se tomó en cuenta el 20 % de los clientes más importantes que representan el 80 % del presupuesto de venta generado en el mes de noviembre del 2014. Este sondeo permitió acentuar las bases que promuevan la consecución de la propuesta.

2.4Financiamiento

Todos los gastos que demandó la investigación fueron financiados por el investigador.

Miembro de la Investigación

Ing. Paúl Alencastro Guerrero.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Análisis de la Logística actual de la Comercialización

Según el sondeo que se realizó de acuerdo al principio de Pareto tomando en cuenta los 10 clientes más representativos de la zona de Esmeraldas, se evidenció el malestar del cliente por la demora en los tiempos de entrega, sin embargo ratifica su compromiso de mejorar los montos de compras, si el servicio es mejorado.

**Tabla # 1
Pareto Clientes**

	Ciente	Venta
	Nombre	Noviembre
1	Lubricadora Gran Prix	9.000
2	Casa lopez	6.400
3	Autorespuestos Vera	5.700
4	Lubricadora Rio Guayas	4.200
5	Jativa Peña Angel	4.500
6	Sidagrin	3.965
7	AutorepuestosPerez 2	1.200
8	AutorepuestosPerez 4	800
9	Autorepuestos El Chino	400
10	Automotriz Quinde	396
11	Cenatu	387
12	Multiservicios la Poderosa	386
13	Serviteca Santos	350
14	Electroservicios Freire	340
15	Remachadora Ochoa	332
16	Lubricadora el Idolo	319
17	Multiservicios Cruz	302
18	Multiservicios Dfari	299
19	Semath	280
20	La Casa del Empaque	276
	Total	39.832

80 % del

20 % clientes

**Presupuestos del mes de
Noviembre**

**Fuente: Productos Metalúrgicos S.A.
Investigador: Paúl Alencastro**

Dentro del proceso de observación, se ha determinado que la imagen sólida que mantuvo la compañía años atrás, se está viendo afectada por la demora en los tiempos de entrega. Las fichas de observación reafirmaron descontento en los clientes del mercado local, en la ruta Guayaquil – Esmeraldas. Normalmente son 7 horas de recorrido y el cliente espera aproximadamente 72 horas para satisfacer su requerimiento y en zonas como San Lorenzo y Borbón es de 124 horas.

Según la encuesta que se realizó en el 2012, se presentó la pirámide de sostenimiento a los empleados de la compañía, en la cual se manifiesta las áreas que los clientes consideran que hay que mejorar:



Fuente: Productos Metalúrgicos S.A.
Investigador: Paúl Alencastro

El estudio determinó que el índice duro de entrega, que es el tiempo que demora la mercadería desde que sale del Centro de Distribución hasta el establecimiento del cliente en Esmeraldas, es el que hay que trabajar como prioridad para satisfacer la necesidad del cliente.

La encuesta determinó problemas en la percepción del cliente, de acuerdo al servicio que la compañía brinda, se evidenció problemas en la logística, en el departamento del Centro de Atención al cliente, en el departamento comercial y de Crédito. Desde el 2013 las gerencias de ambas divisiones

realizaron esta pirámide que ayuda a detectar cuellos de botella en el que el año 2014 se pretendió mejorar los tiempos de entrega.

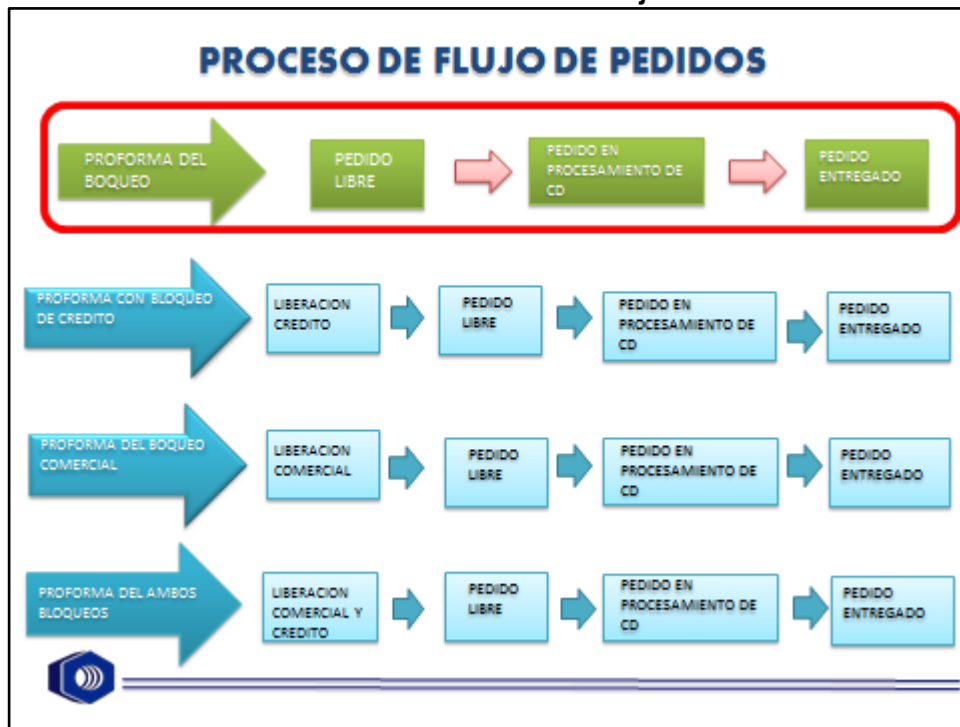
3.1.1 Análisis de las entrevistas y fichas de observación

Dentro de las entrevistas y fichas de observación realizadas a personas relacionadas con la temática, se pudo obtener información importante que se resume a continuación:

- Información relevante acerca de las instalaciones de la compañía como extensión del terreno, personal en la compañía, bodega, costos de distribución, tecnología y su funcionamiento.
- Outsourcing actual, tiempos de entrega, volumen de bultos mensuales y anuales, devoluciones, costo actual de distribución, procesos administrativos.
- Percepción del servicio, tiempos de entrega, parámetros de mejora, retroalimentación de la información, comportamientos de compra actual, inconformidades que según el cliente afectan al servicio.

3.1.2 Flujo de pedido

Grafico # 2
Proceso de Flujo



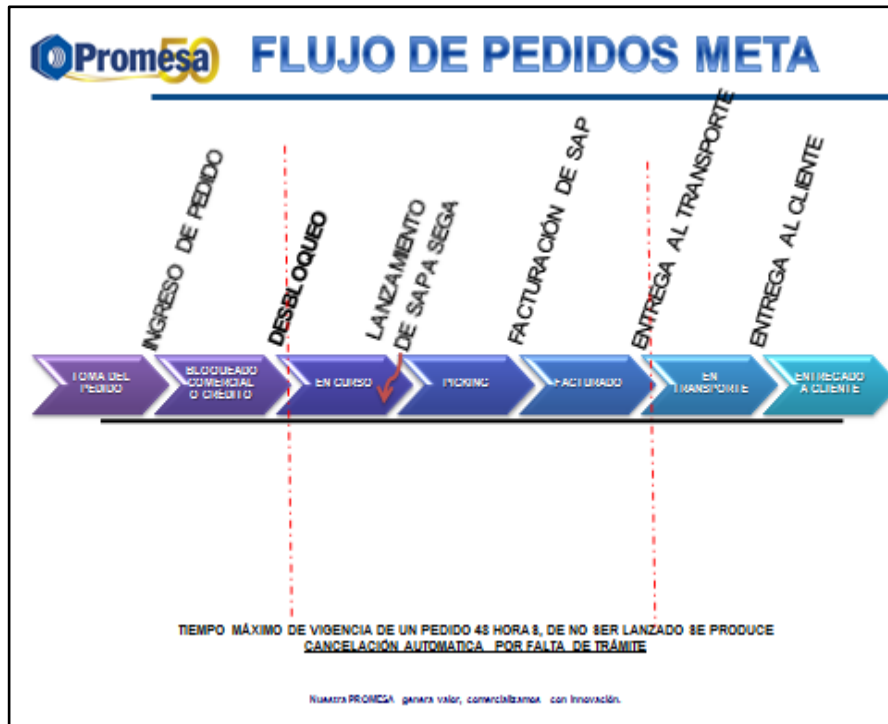
Fuente: Productos Metalúrgicos S.A.

En el cuadro se observa el flujo de pedidos, donde existe un proceso administrativo que son los bloqueos comercial y de crédito. Cada bloqueo es manejado por una persona diferente en cada área, lo que representa horas para el desbloqueo que se realiza manualmente y que representa tiempo muerto, que en otras compañías es aprovechado al máximo.

En el recuadro rojo se puede observar, el mismo proceso pero sin bloqueos como un objetivo de mejora, que podría ser parametrizado en el sistema informático y se puedan disminuir los tiempos.

En el siguiente flujo más detallado se observa el proceso de comercialización

Foto # 3
Procesos de Comercialización



Fuente: Productos Metalúrgicos S.A.

En el gráfico se observa detalladamente el proceso de entrega por departamento, donde se observa en el recuadro rojo, desde qué punto empiezan los problemas que afectan los tiempos de entrega al cliente final, determinando los diferentes cuellos de botella.

3.1.3 Foda

Utilizando la técnica inventada por Kenneth Andrews y RolandCristensen(Ltda, 2007), basado en el criterio experimental del investigador que trabaja como representante de ventas de la compañía y opiniones de los clientes en las entrevistas realizadas se presenta el FODA

Tabla # 2

ANÁLISIS FODA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> * Diversidad de productos * Credibilidad * Imagen corporativa * Tecnología * Marcas propias * Infraestructura 	<ul style="list-style-type: none"> * Tiempos de Entrega * Procesos Administrativos * No ser la primera opción de compra
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> * Expansión en el mercado * Ser top of Mind * Reconocimiento en el mercado Automotriz y Ferretería 	<ul style="list-style-type: none"> * Ingresos de nuevos competidores en el mercado * Situación Económica del país

Investigador: Paúl Alencastro

Se puede observar en el gráfico, las fortalezas más representativas de la compañía, según la matriz FODA, las mismas que son más numerosas y firmes que las de muchas compañías existentes en el mercado ecuatoriano, por lo que cualquier plan a implementarse tendrá muchas más posibilidades de éxito. Las debilidades fueron claramente identificadas de acuerdo a las técnicas de observación, entrevista aplicada que denota la problemática.

Las oportunidades que existen son factibles, según el plan a ejecutarse, por lo que la propuesta debe ser una realidad. Las amenazas son reducidas a dos aspectos que son ingresos de nuevos competidores con tiempos de entrega menores y situación económica del país que por la restricción gradual de las importaciones, limita la rentabilidad en las empresas que se dedican a la importación y comercialización.

3.1.4 Matriz Evaluación de Factores Externos

Tabla # 3
Matriz Evaluación de Factores Externos

	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO (0,1 A 1)	CLASIFICACIÓN	PESO PONDERADO
	OPORTUNIDADES			
O1	Expansión en el mercado	0,20	4	0,80
O2	Ser top of Mind	0,10	3	0,30
O3	Reconocimiento en el mercado automotriz y ferretero	0,30	4	1,20
O4	Creación de marcas propias	0,10	3	0,30
	Amenazas			
A1	Ingresos de nuevos competidores en el mercado	0,20	1	0,20
A2	Situación económica del país	0,10	2	0,20
	TOTAL	1		3

Fuente: Paúl Alencastro
Investigador: Paúl Alencastro

1=Amenaza importante
2= Amenaza Menor
3=Oportunidad Menor
4=Oportunidad Principal

Debe entenderse que si el resultado se acerca al número 1, significa que no se está trabajando de manera correcta en el aprovechamiento de las oportunidades y además, minimizando los efectos negativos de las amenazas.

Si el resultado es cerca del número 4, La empresa está respondiendo de manera correcta a las oportunidades y amenazas.

El resultado **3** refleja que se está haciendo frente en un balance aceptable pero no óptimo, donde el reconocimiento y expansión del mercado con marcas propias son oportunidades de progreso a la hora de futuros planes de mejora.

3.1.5 Matriz Evaluación de Factores Internos

Tabla # 4
Matriz Evaluación de Factores Internos

FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO (0,1 A 1)	CLASIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
* Diversidad de productos	0,10	4	0,4
* Credibilidad	0,10	3	0,3
* Imagen corporativa	0,18	4	0,72
* Tecnología	0,10	4	0,4
* Marcas propias	0,10	3	0,3
* Infraestructura	0,02	3	0,06
DEBILIDADES			
* Tiempos de Entrega	0,20	1	0,2
* Procesos Administrativos	0,12	1	0,12
* No ser la primera opción de compra	0,08	2	0,16
TOTAL	1,00		2,66

Fuente: Paúl Alencastro
Investigador: Paúl Alencastro

1= DebilidadPrincipal
2= DebilidadMenor
3=Fortaleza Menor
4= Fortaleza Principal

Se reitera que si el resultado se acerca a 1 no se está trabajando de manera correcta en el aprovechamiento de las Fortalezas y minimizando los efectos

negativos de las debilidades. Si el resultado es cerca del número 4 La empresa está respondiendo de buena manera a las fortalezas y debilidades.

El resultado **2.66 refleja** que se está haciendo frente en un balance neutro que definitivamente se tiene que aplicar planes de mejora.

3.1.6 Situación Actual

La dificultad se presenta por el volumen de la mercadería que ambas divisiones mueven diariamente, pues están en alrededor de 80.000 bultos mensuales(Galarza, 2014), que hacen que el proceso de la logística sea más complicado que la de otras compañías con tiempo de respuesta mucho menor.

La compañía con el actual outsourcing que mantiene con la empresa Logex e Inlog, ha tenido muchas deficiencias en el servicio de entrega como manifiestan los propios clientes , este es un punto muy importante, donde se genera la mayor pérdida de tiempo, una vez que la mercadería es despachada en el centro de distribución, por lo que se debería analizar la contratación de otra compañía con mayor cobertura o en su defecto múltiples compañías que se enfoquen en las rutas críticas.

Las devoluciones de varios productos se manejan con Servientrega, mejorando de esta manera los tiempos de respuesta al retirarlas en los locales de los clientes, por manejar un número menor de bultos con respecto al número de los pedidos.

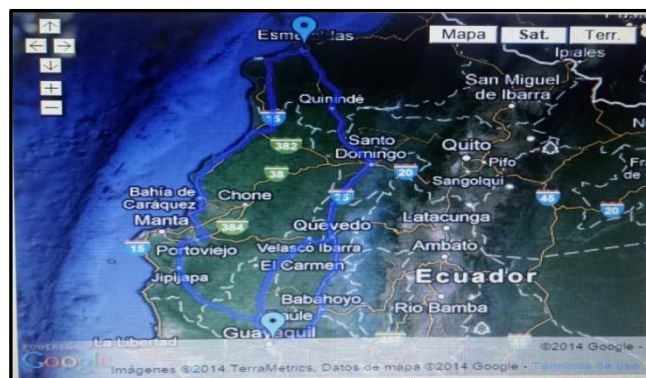
Dentro del análisis FODA, se determinó que existen factores y aspectos importantes como imagen corporativa, credibilidad y tecnología, que facilitaría la consecución de algún plan de mejora si se logra implantar en un corto futuro.

Los factores internos denotan que se requiere de planes de mejora y supresión de procesos que serán determinados en el siguiente capítulo de la propuesta, siendo su matriz donde debe centrarse la propuesta

3.1.7 Rutas Existentes

La ruta #1 más utilizada es la que realiza el transporte interprovincial, con un recorrido de aproximadamente 8 horas que sale de Guayaquil por la carretera 25 hacia el este, llegando a Babahoyo, Quevedo en la provincia de Los Ríos, Santo Domingo de los Tsáchilas en la provincia del mismo nombre, finalmente se ingresa a la provincia de Esmeraldas, sin abandonar la ruta 25 en ningún momento (<http://www.gutscheingiraffe.com/>, 2012)

Foto # 4
Ruta #1



Investigador: Paúl Alencastro

La ruta # 2 sale de Guayaquil recorre todo el norte de la provincia del Guayas por la ruta 21, que pasa por Daule, Balzar y El Empalme, donde termina y se debe tomar por unos minutos un tramo de la ruta 40 que viene desde la provincia de Manabí, para luego unirse a la ruta 25 de los buses interprovinciales en Quevedo, la cual llega hasta Esmeraldas.

Pero la ruta 21 se realiza en menor tiempo, por una excelente carretera muy bien señalizada y con poco tráfico. La ruta 3, el camino más largo, es saliendo del Guayas por la ruta 21 (más conocida como vía a Daule) hasta Nobol y de allí se va al oeste por la ruta 9 que pasa por Lomas de Sargentillo

y Pedro Carbo hacia la provincia de Manabí; esta ruta sigue por Jipijapa hasta llegar a la capital manabita de Portoviejo. Desde allí hay varias combinaciones para continuar hacia el norte a Bahía de Caráquez, y tomar a conveniencia la 40 y luego la 30.

Al llegar a esta ciudad se terminaba la carretera y para continuar, había que cruzar un gran estuario subiendo el transporte a una gabarra (ferry, balsa) y pasar unos minutos en el mar, luego se continúa por la Vía del Pacífico por playas de Canoa hasta Pedernales y de ahí a la provincia de Esmeraldas.

3.7.1.1. Ruta Guayaquil-Esmeraldas

Esta ruta tiene una distancia de 425 kilómetros (Guayaquil-Esmeraldas) con un aproximado de viaje de 7 a 8 horas, que es una distancia considerable, por lo que las compañías comercializadoras que no tienen flota utilizan otras empresas de transporte particular para sus entregas, lo que en ciertos casos representa una ventaja ya que se satisface la demanda en 24 horas dependiendo del volumen de la carga, sin embargo hay que tomar en cuenta que los costos suben y por tanto, puede ser usado a la inversa para darle a la competencia una oportunidad.

Promesa, dentro de sus márgenes de rentabilidad ya contempla este rubro de entrega de la mercadería, por lo que no se le cobra al cliente ningún valor adicional y es utilizado como estrategia comercial para la venta.

3.7.1.2. Tiempo de respuesta de entrega de la ruta

En la ruta Guayaquil – Esmeraldas el tiempo de entrega desde que se genera el pedido hasta que el cliente recibe la mercadería es de aproximadamente 4- 5 días en las zonas urbanas y en Parroquias como San Lorenzo de 7 – 9 días.

3.1.8. Análisis de la ruta

Teniendo claro los diferentes cuellos de botellas existentes en el proceso logístico se pudo observar que lo ideal es cubrir la ruta directa que ahorraría mucho tiempo, dando importancia a la zona como lo es en Santo domingo de los Tsáchilas, que aunque el volumen que se negocia en este territorio es mayor que el de Esmeraldas no es menos importante que cualquier otro. Por ello considero que en temas de servicio debería manejarse bajo los mismos parámetros a cualquier zona del país.

“La seguridad en temas de despacho de pedidos es primordial(Galarza, 2014), por lo que en transporte de pasajeros no se garantiza al cliente su pedido, por lo que se descarta este medio de entrega.

La situación en San Lorenzo, por su situación geográfica, es muy grave, por eso, muchas veces Logex contrata Mototaxi, carros particulares, y hasta Cooperativas de transportes de pasajeros para la entrega de pedidos, deteriorando muchas veces la mercadería y causando malestar y descontento.

En casos como este se debería contratar un operador logístico diferente con rutas frecuentes en la zona.

La mejor ruta sería la #1 por cuestiones geográficas en la entrega de los pedidos y por ser la más utilizada es la idónea para la propuesta.

3.2 Evaluación del sistema de carga, distribución y entrega de la mercadería

En la compañía, se estuvo realizando planes de mejora en el cual los horarios del Centro de Distribución fueron establecidos en el siguiente cuadro:

Tabla # 5

Nuevo Modelo Operativo del CD

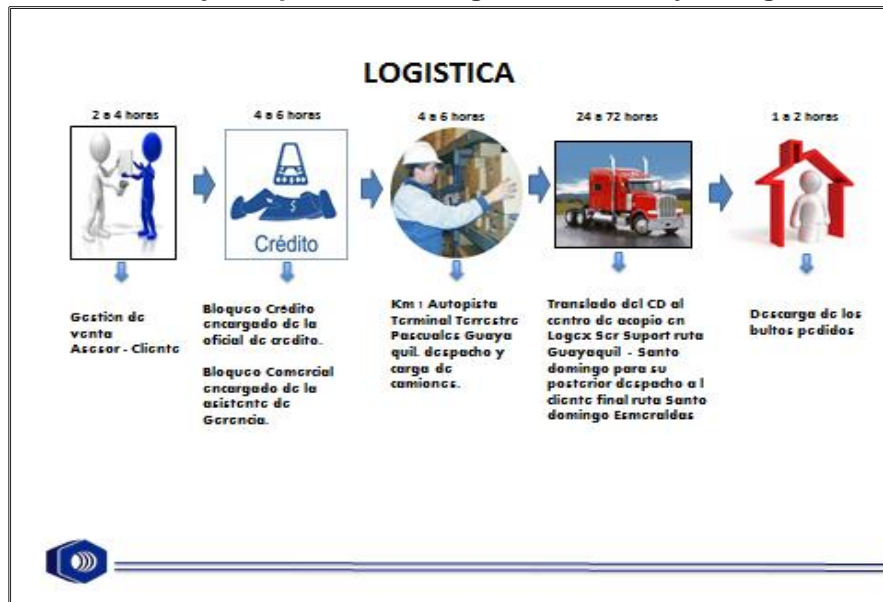
		MAR	MIER	JUE	VIE	SAB
1er turno	07:00 a.m.	69 % de la Capacidad Operativa				
	03.30 p.m.					
		LUN				
2do turno	03.30 pm	31 % de la Capacidad Operativa				
	12.00 a.m.					

Fuente: Paúl Alencastro
 Investigador: Paúl Alencastro

Se pudo observar que se han consideraron 2 turnos, en el primero de ellos se manejó el 69% de toda la carga operativa de la compañía en ambas divisiones, y el 31 % en el segundo turno con un total de 17 horas al día.

3.2.1 Flujo del proceso de carga, distribución y entrega

Grafico #3
Flujo del proceso de carga, distribución y entrega



Investigador: Paúl Alencastro

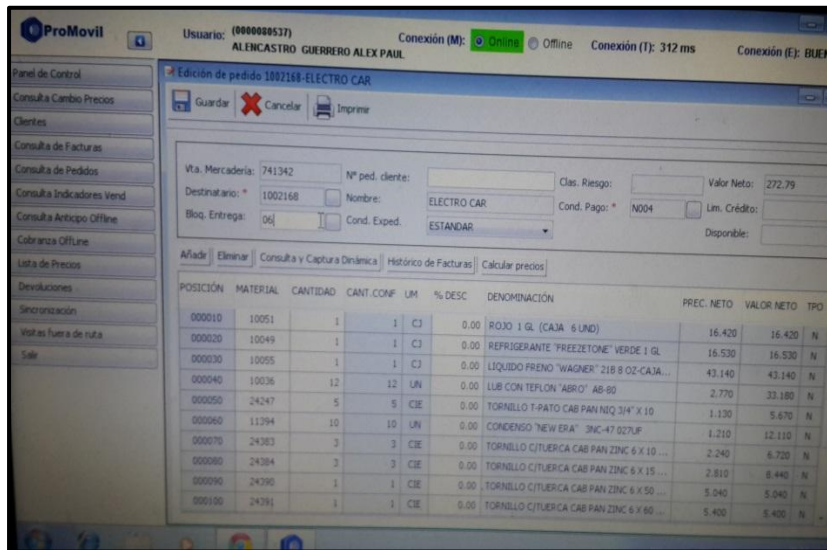
Se pudo observar claramente en el cuadro anterior, cada fase en el proceso de distribución y sus tiempos, lo que manifiesta varios cuellos de botella que afecta directamente en los tiempos de entrega.

3.2.2 Tiempo de entrega por departamento

El Departamento Comercial donde se genera el primer bloqueo, debería ser máximo en una hora para el desbloqueo, este proceso consiste en que la asistente de gerencia verifica que los descuentos sean los correspondientes en el mes.

El tiempo promedio de desbloques es de 2 horas pero como tiempo límite estipulado por la compañía es de 4 horas. En muchas ocasiones ese tiempo es mucho mayor ocasionado por las múltiples tareas que tiene un empleado, sin embargo debería darse prioridad al desbloqueo para mejorar el servicio

Foto # 5 Bloqueos



Investigador: Paúl Alencastro

Se puede observar en la pantalla el bloqueo 06 que significa bloqueo comercial. El Departamento de Crédito, donde se genera el segundo bloqueo, debe ser máximo en una hora para el desbloqueo, donde la oficial de crédito verifica que no tenga saldos pendientes adeudados.

El tiempo promedio de desbloques es 2 horas pero como tiempo límite es de 4 horas estipulado por la compañía. En muchas ocasiones ese tiempo es mayor y es ocasionado por las múltiples tareas de un funcionario, sin embargo debería darse prioridad al desbloqueo para mejorar el servicio.

El departamento de bodega, no tiene un tiempo establecido, ya que este depende mucho del volumen de la carga, sin embargo se pudo determinar que el tiempo promedio es de 2 a 8 horas para el despacho de la mercadería.

3.2.3 Tiempo de respuesta de entrega de la competencia

En empresas como Hivimar, todos los pedidos son dados como prioridad y las demás actividades son secundarias. A continuación se presenta un cuadro del tiempo de entrega de la competencia en la zona de Esmeraldas.

Tabla # 6
Tiempos de la Competencia

TIEMPOS DE LA COMPETENCIA			
COMPAÑÍA	CANAL DE VENTA	TIEMPO DE ENTREGA	DE RUTA
Hivimar	Normal	24 horas	Guayaquil – esmeraldas
Cojapan	Urgente	24 horas	Guayaquil – esmeraldas
SantiestevanImport	Urgente	24 horas	Guayaquil – esmeraldas
Ibaresa	Urgente	24 horas	Guayaquil – esmeraldas
Importadora Alvarado	Normal	48 horas	Guayaquil – esmeraldas

Fuente: Entrevista

Investigador: Paúl Alencastro

En el caso de Hivimar, utiliza a la compañía servientregapara la entrega de sus pedidos, otros utilizan transportes de pasajeros como Trans Esmeraldas para la entrega de los pedidos a la oficina y el cliente lo retira. A continuación se presenta la Matriz del Perfil competitivo para detallar la temática:

3.2.4 Matriz del Perfil Competitivo

La matriz del perfil competitivo, fue realizada por el investigador basado en la experiencia como representante de ventas de la zona, utilizando las técnicas de la entrevista, sondeo y criterios basados en la encuesta realizada por MarketTrend en el 2012. A continuación se presenta la Matriz del perfil competitivo

Tabla # 7
Matriz del Perfil Competitivo

Matriz del Perfil Competitivo (MPC)							
Factores importante para la logística	Valor	PROMESA		HIVIMAR		COJAPAN	
		Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
Precios bajos	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Tiempo de entrega	0,4	2	0,8	4	1,6	3	1,2
Servicio de Atención al cliente	0,1	4	0,4	4	0,4	2	0,2
Tecnología	0,02	4	0,08	3	0,06	2	0,04
Procesos Administrativos	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Reconocimiento en el mercado	0,02	4	0,08	3	0,06	3	0,06
Top of Mind	0,02	3	0,06	3	0,06	3	0,06
Infraestructura	0,04	3	0,12	2	0,08	3	0,12
Posición Financiera	0,2	4	0,8	3	0,6	4	0,8
			2,94		3,56		3,08

Investigador: Paúl Alencastro

Se observa en el cuadro que la empresa más sólida de acuerdo a la percepción del cliente es Hivimar con un puntaje de 3,56 sobre 4 que es el nivel óptimo, que representa una empresa con un balance general positivo con pocos aspectos que modificar. Comparado con Promesa, las diferencias son pocas en aspectos como Tiempos de entrega, Tecnología y Procesos administrativos.

Estos aspectos cuya diferencia en puntaje son irrisorias a excepción de los tiempos de entrega, representa los factores claves en que se basó la propuesta para la aplicación del Plan. Estos pocos factores son los que en la percepción del cliente, sirvieron para escoger a su proveedor principal.

3.2.5 Outsourcing Estratégico Existente

Productos Metalúrgicos S.A. mantiene un convenio con Logexsupport, una empresa de servicios logísticos que ofrece soluciones globales para optimizar la Cadena de Abastecimiento de la compañía.

Logex, ubicada en Av. Republica 192 y Diego de Almagro, provee servicios de abastecimiento que dan un valor agregado a las industrias de consumo y de otros sectores. Algunos aspectos de los servicios que ofrece a continuación:

a) Reducen sus niveles de inventario y costos relacionados con almacenamiento.

b) Los servicios de abastecimiento tienen 3 componentes:(LOGEX, 2006)

1. Transferir el inventario de los clientes a las bodegas de Logex y realizar las actividades de planificación de demanda.

2. Implementar procedimientos eficientes de manejo de proveedores para postponer la propietarización de inventarios hasta la entrega al cliente final.

3. Realizar servicios de valor agregado, incluyendo integración de productos, inspecciones de calidad y procesamiento de rechazos.

c) Logex, administra de forma efectiva y a bajo costo, el inventario y las necesidades de almacenamiento del cliente. Los servicios permiten:

1.- Entrar y Salir de mercados rápidamente, dependiendo de la fluctuación de la demanda.

2.-Ubicar los productos en bodegas estratégicamente ubicadas que le permiten mejorar el servicio al cliente y reducir sus costos de transporte.

3.-Controlar sus costos administrativos compartiéndolos con otros clientes de LogeX.

4.- Convertir sus problemas de almacenamiento y distribución en verdaderas Ventajas Competitivas.

Los inventarios a bajo costo son atractivos para cualquier compañía ya que permite descongestionar parte de la logística de la compañía, sin embargo al ubicar el pedido en bodegas de Logexno hay una repartición directa a los clientes de Esmeraldas y eso puede significar pérdida de competitividad.

3.2.5.1 Transporte y distribución

Los servicios de transporte están enfocados a maximizar la utilización de activos, ya sean de propiedad de sus clientes, o de terceros

“Logex, ha tomado la decisión estratégica de no invertir en vehículos propios creando excelentes relaciones de trabajo con profesionales transportistas que ofrezcan el mejor servicio y valor para nuestros clientes”(LOGEX, 2006).

Al no invertir en vehículos propios se traspasa la responsabilidad a los aliados transportistas, que realizan la labor, lo manifiesta en su página web reduciendo los costos, pero la pregunta es “¿Se garantiza que el servicio sea el más adecuado?, ¿Los bajos Costos justifica un servicio deficiente con respecto a otras compañías del mercado?

No es el servicio más adecuado y así queda demostrado de acuerdo a las entrevistas y. bajo la percepción del investigador, no justifica el bajo costo versus la inconformidad del cliente.

3.2.5.2 Sistema WMS

WMS es un sistema de administración de almacenamiento que permite un control exacto de los inventarios por medio de distintas técnicas. Es un software desarrollado por Logex que puede adaptarse a distintos negocios y ofrece:

- 1.- Trazabilidad de productos.
- 2.- Optimización de Bodegas.
- 3.- Manejo de reposición KANBAN.

- 4.- Información en línea con PDA.
- 5.- Generador de reportes operativos.
- 6.- Manejo FIFO, Promedio ponderado.
- 7.- Bloqueo de ubicaciones para conteo físico.
- 8.- Sistema de Información Gerencial Powerplay de Cognos.

Estos aspectos importantes que el operador logístico de Logex ofrece, pueden ser borrados en la etapa final del servicio de entrega ocasionado por múltiples factores como la poca retroalimentación con el cliente sobre el estatus del pedido, asesores comerciales que desconocen la trazabilidad del pedido y un servicio de post ventainadecuado

3.2.6 Costos de distribución

Los costos de la logística se dan por algunas variables, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Kilómetros recorridos en la ruta
- Volumen de la carga
- Capacidad en tonelaje del transporte

Bajo estos argumentos, Productos Metalúrgicos S.A., trata de obtener ventajas competitivas en cuanto a los operadores logísticos que utiliza.

A continuación se presenta el cuadro de costos de los operadores logísticos que rigen actualmente:

Tabla # 8
Costos de Distribución

OPERADOR LOGÍSTICO	COSTO \$ / KL	RUTA
Inlog	0.10 ctvos	Gye - Santo domingo – Esmeraldas
SersupportCiaLtda	0.10 ctvos	Gye - Santo domingo – Esmeraldas
Servientrega	0.28 ctvos	Gye – Esmeraldas

Entrevista: Diego Mora
Investigador: Paúl Alencastro

En el cuadro se observa los 3 Operadores logísticos, de los cuales los dos primeros se encargan de realizar entregas de los pedidos alrededor del país y cuyo costo es más conveniente que otras operadoras, y el de Servientrega que es la encargada de retirar las devoluciones a un costo mayor en el servicio de entrega.

Por el volumen de carga que se maneja en devoluciones que es mucho menor que las entregas diarias, la compañía accedió a sus servicios a pesar de su costo, demostrando condiciones beneficiosas en tiempo de respuesta.

3.2.7 Volúmenes de carga

Los volúmenes de carga son un aspecto fundamental en el costo del kilo; a continuación se presentó un cuadro explicativo con volúmenes de carga a Agosto del 2014:

Tabla # 9
Volúmenes de Carga

RUTA	VOLÚMEN EN KILOS	KM RRECORRIDOS
Guayaquil – Quito	170.000	420 KM
Gye - Santo domingo-Esmeraldas	11.000	472 KM

Entrevista: Diego Mora
Investigador: Paúl Alencastro

Se observa que en las rutas en análisis existe una diferencia de 52 km. sin embargo, en el costo de transporte la diferencia es mucho mayor que la ruta

Guayaquil- Quito, que tiene una tarifa de \$ 88.60 ctvos de dólar mientras que la ruta Gye – Santo domingo – Esmeraldas tiene un precio de \$0.10 ctvos de dólar y cuya diferencia la hace el volumen de la carga y la ruta directa sin zona de desembarque.

3.3 Relación entre la tecnología disponible y los diferentes procesos administrativos

3.3.1 Los clientes de Hoy

“La primera dificultad es que hoy en día el cliente está mucho más preparado e informado que años atrás”(Idaccion bussines news, 2014), por lo tanto, siempre busca proveedores que satisfagan sus necesidades al menor tiempo y al menor costo posible, evitando realizar compras de productos de baja rotación que generen costos de almacenaje.

Los clientes de acuerdo a la innovación tecnológica y los medios de información disponibles en la actualidad, ha permitido que el cliente exija estándares de calidad, buen trato, y entregas rápidas, por lo tanto, debe tomarse en cuenta que la problemática existente aparte del tiempo de entrega es también el servicio completo de posventa y buen trato al cliente.

3.3.2 Comportamiento de Compra

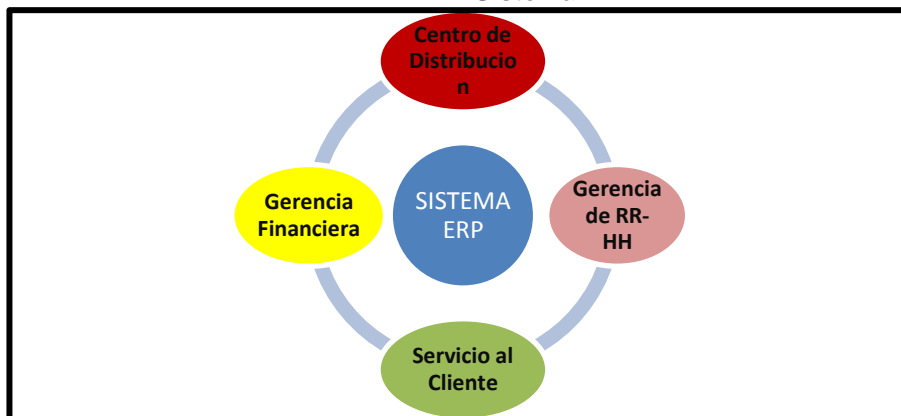
El comportamiento del cliente en tiempos pasados se basaba en reposición de inventario de los productos estrella que manejaban, teniendo mayor solvencia de compra y pocos competidores. El panorama ha cambiado en los tiempos actuales, por lo que el cliente de Promesa, no desea tener inventario que genere costos, sino satisfacer su necesidad de inmediato pidiendo al proveedor, lo que le solicitan al instante.

Hay que tener cuidado si el cliente pide sólo lo que necesita y la compañía Promesa tiene alrededor de 30000 productos y se corre el riesgo de que al final, el remedio sea peor que la enfermedad y termine comprando menos de lo que normalmente compra.

3.3.3 Antecedentes tecnológicos

A principios de los años 80, Promesa entró en la era de la informática en el año 1986, luego de aprovechar al máximo dicho software, la compañía invirtió en un ERP (EnterpriseResourcePlanning) e implementó el Baan en el 2003. En el 2007, previendo el crecimiento y las aspiraciones que tenía en mente, la empresa cambia de ERP al SAP (Sistemas, Aplicaciones y Productos).

Grafico # 4
Sistema ERP



Fuente: Productos Metalúrgicos S.A.
Investigador: Paúl Alencastro

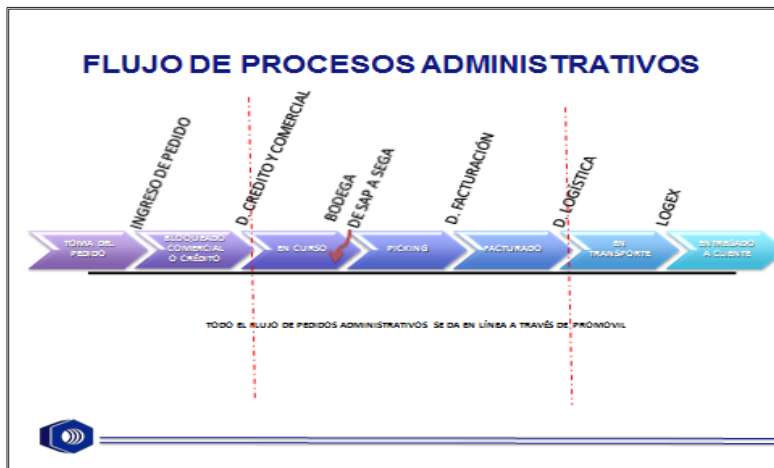
Mediante este sistema se concatena toda la información de cada una de los departamentos y se da la retroalimentación que permite la mejora de procesos.

En el 2006 uno de sus planes fue la edificación del nuevo Centro de Distribución de PROMESA que se cristaliza en el 2010 y se inaugura a

principios del 2011. En el 2012 se empezaron el proceso de implementación y automatización de la fuerza de ventas.

3.3.4 Flujo de procesos administrativos

Grafico # 5
Flujo de procesos administrativos



Fuente: Productos Metalúrgicos S.A.
Investigador: Paúl Alencastro

En el cuadro se denota 2 situaciones:

Las líneas rojas en el flujo denotan demora en los tiempos en el cumplimiento de procesos internos desde que empieza el Departamento de Bodega hasta el departamento de Logística.

A continuación el tiempo de cumplimiento de procesos internos y los tiempos aproximados:

Tabla # 10
Tiempo de Cumplimiento Procesos Internos

DEPARTAMENTO	HORAS	TOTAL HORAS
Bodega	2 a 3 horas	De 3 a 5
Facturación	1 a 2 horas	horas

Fuente: Productos Metalúrgicos S.A.
Investigador: Paúl Alencastro

Dentro del flujo se dan problemas en los procesos externos que van desde el Departamento de Logística hasta el cliente final en la zona de Esmeraldas.

3.3.5 Procesos administrativos

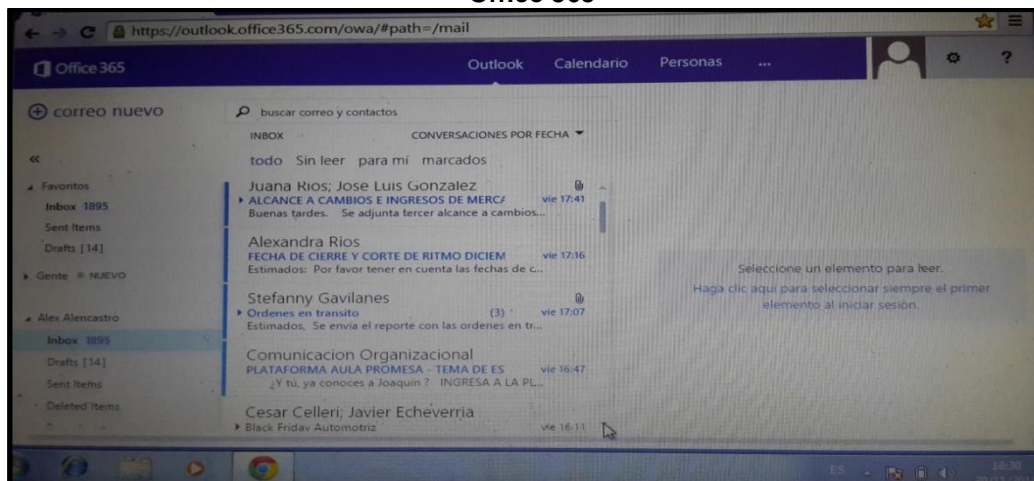
Los problemas internos desde los bloqueos que son manuales y no automáticos como sería lo óptimo.

Empresas como Hivimar realizan el proceso enmarcado con líneas rojas en el cuadro anterior bajo un solo proceso es decir en línea, va de digitación del pedido directamente a picking realizando todo el proceso en 1 a 2 horas sin bloqueos y despachando las mercancía al final del día siempre y cuando el pedido se genere hasta las 4 de la tarde.

3.3.6 Tecnología Actual

La compañía actualmente utiliza programas como office 365, permite guardar directamente los elementos en la nube o trabajar con otros usuarios desde las aplicaciones que se conocen como Word, Excel. Todo funciona conjuntamente.

Foto # 6
Office 365

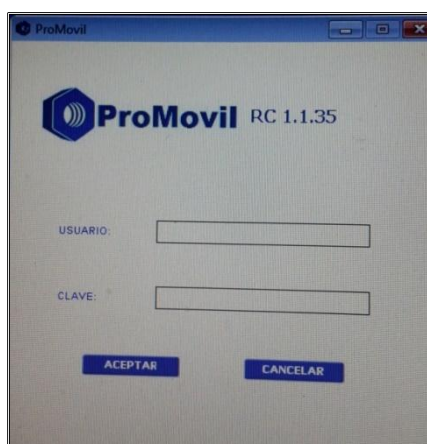


Investigador: Paúl Alencastro

Este es el medio utilizado para los diferentes comunicados organizacionales dirigidos los empleados de la compañía y que permite la retroalimentación entre los empleados y directivos.

Otra de las herramientas tecnológicas es Promovil, es una aplicación informática que permite a la fuerza de venta de Promesa, registrar en línea o fuera de línea, pedidos de clientes, devoluciones, proformas, cotizaciones, pagos y anticipos desde todas las computadoras asignadas.

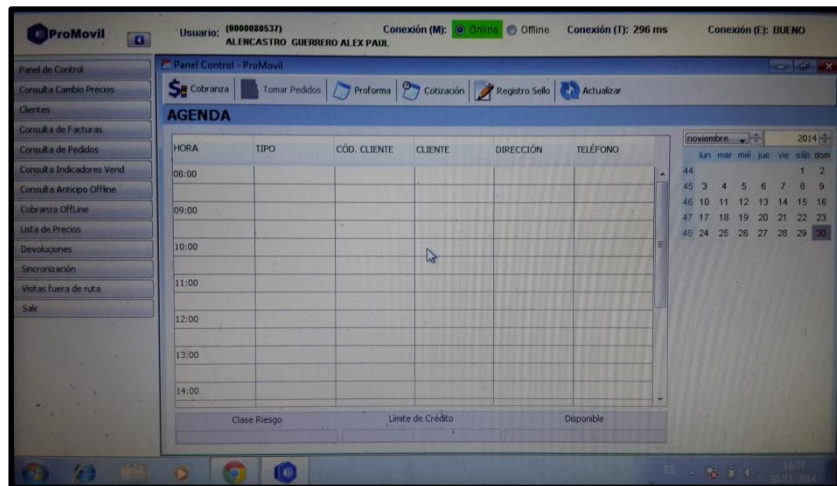
Foto # 7
ProMovil



Investigador: Paúl Alencastro

Esta herramienta ha ayudado a reducir trabajo que antes era manual a procesos en línea que permite trabajar con stock en tiempo real y permitiendo trabajar con cero papel.

Foto # 8
ProMovil



Investigador: Paúl Alencastro

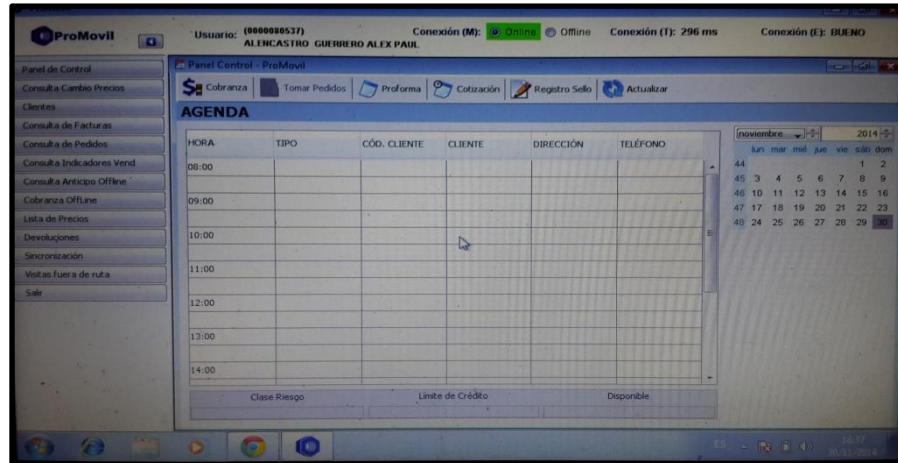
En la parte izquierda se puede observar las múltiples funciones que tiene esta herramienta que facilita enormemente el trabajo del asesor comercial, si se pudiera integrar procesos de trazabilidad como opción podría determinarse los cuellos de botella o darle información real sobre los pedidos a los diferentes clientes.

3.3.7 Importancia de la tecnología en relación a los procesos administrativos.

Esta herramienta ProMovil, ha permitido que los tiempos de entrega se reduzcan mucho y mejoren el servicio, sin embargo, no se realizan en el tiempo adecuado. Si los bloqueos solo se dieran cuando existe deuda, ayudaría a la recuperación de la cartera. En el caso de no existir deuda, el sistema enviará directamente a bodega el pedido y se reduciría el tiempo de despacho.

En la herramienta Office 365, permite la comunicación en los diferentes departamentos desde Gerencia hasta operadores en bodega, que ha hecho formal la comunicación organizacional.

Foto # 9
Promovil



Investigador: Paúl Alencastro

La tecnología en relación a los procesos juega un rol importante, ya que al mes la gerencia comercial establece promociones que tienen que ser verificadas por la asistente de gerencia, para no ocasionar pérdidas en los márgenes de rentabilidad de cada producto. Si estas promociones o descuentos estarían parametrizadas, este bloqueo no existiría, lo que ahorraría tiempo yendo directamente a bodega, para su despacho.

No solo es contar con la tecnología, es de aprovecharla de la mejor manera. Un ejemplo que se observó sobre este aspecto, son las nuevas políticas tributarias de facturación electrónica que el gobierno de Rafael Correa exige. Promesa tiene la tecnología y de hecho la aplica con sus clientes, sin embargo, a la hora de las devoluciones al vendedor no tiene el respaldo físico de la factura y eso complica el proceso, por tener que llenar el actual formulario de devoluciones.

La trazabilidad Interna es un aspecto que ProMovil ayuda a dar seguimiento al pedido, sin embargo la trazabilidad externa, es un aspecto importante que

la empresa no maneja como información abierta ni para el cliente ni para el asesor, que a menudo es cuestionado sobre la gestión comercial. Si esta información sobre la trayectoria del pedido es proporcionada, seguramente se podría tomar acciones sobre el tiempo de entrega y realizar planes de mejora.

El departamento IT, brinda un servicio técnico remoto que permite en las oficinas de Guayaquil arreglar cualquier falla en el sistema de cómputo de la fuerza de venta o del sistema ProMovil, utilizando los servicios de la compañía Claro con megas contratados.

3.3.8 Conclusiones y Recomendaciones

3.3.8.1. Conclusiones

- La logística de comercialización cuyo outsourcing maneja las 2 compañías que realizan las entregas, tiene deficiencias y ocasiona descontento en los clientes de la zona de estudio.
- La Investigación posibilita determinar la problemática existente basado en dos aspectos fundamentales que fue el tiempo de entrega y la modalidad de compra actual que ha variado con el tiempo.
- El sistema carga, despacho y entrega mediante la trazabilidad interna permite a los distintos departamentos obtener información eficaz sobre la evolución del pedido, pero no genera retroalimentación con el cliente.
- Los Costos de distribución y la alta Rentabilidad Automotriz que se manejan en la ruta Guayaquil – Esmeraldas en relación a otras rutas del país representan cifras manejables
- Al evaluar el sistema de distribución y los procesos administrativos que se manejan manualmente se pudo observar que ocasionan retrasos por las múltiples funciones que realiza un mismo funcionario.
- La relación entre tiempos, tecnología y los procesos administrativos es directa y son aspectos fundamentales para la decisión de compra por parte del cliente.
- La alta rentabilidad que genera la división Automotriz, permite la posibilidad de éxito en la consecución de la propuesta

3.3.8.1. Recomendaciones

- Considerar un nuevo outsourcing estratégico que permita satisfacer los tiempos de entrega en la zona.
- Adaptar políticas de abastecimiento, de acuerdo a entregas rápidas al modelo de venta segura, según la tendencia actual.
- Optimizar procesos que incluyan un sistema trazabilidad externa, que permitan al cliente y al asesor, información del pedido y tiempo estimado de entrega.
- Realizar una propuesta que de acuerdo a los costos, rentabilidad, servicio y control, permitan mejorar radicalmente los tiempos de entrega.
- Parametrizar procesos administrativos y comerciales en el sistema Pronline, que genere rapidez en el picking de la mercadería.
- Sincronizar los tiempos de entrega, tecnología y procesos administrativos basados en la medición y control en los diferentes departamentos.
- Diseñar un Modelo de Entrega Urgente, que permita satisfacer las necesidades del cliente.

CAPITULO IV

PROPUESTA

4.1 Título de la propuesta

Modelo de despacho AUTOFAST Promesa 2015

4.2 Justificación

En el mundo comercial existen parámetros importantes para el cliente como manifiesta(Morales, pág. 45) “Algunas veces damos por sentado un buen servicio, pero raras veces olvidamos uno malo.”, lo que el cliente con una percepción de servicio deficiente puede afectar a la relación comercial que tanto cuesta mantener.

La propuesta se la realizó por algunos factores, uno de ellos fue basada en las encuestas realizadas por Markettrend y el sondeo que se realizó a los clientes de la zona, donde se evidenció las inconformidades del servicio en la actualidad. Lo que se ejecutó en la propuesta fue en función de complementar el servicio post venta, mediante la creación de un modelo de despacho urgentes para la zona de Esmeraldas, que consistió en la entrega de la mercadería a los clientes de la división automotriz en 24 horas.

Este nuevo modelo implica unoutsourcing estratégico con la compañía Servientrega, que permitió una serie de cambios en la cadena de valor, como automatización de procesos manuales, reorganización de funciones y

capacitación del personal existente para satisfacer estas necesidades básicas.

La ventajas que brindó el plan, es la mejora en los tiempos de entrega, mayor interacción empresa – cliente, aumento los márgenes de ventas y explotación de la capacidad de abastecimiento en sus requerimientos, basado en un servicio de calidad y mayor rentabilidad en la división automotriz.

Es vital que se aplique el plan de inmediato, ya que el mercado en el país en ambas divisiones automotriz y ferretero se volvió más agresivo, donde las ventajas competitivas son muy escasas y la propuesta aplicada adecuadamente puede marcar la diferencia.

Un servicio de calidad a los clientes requiere de buenas habilidades de comunicación, cómo escuchar con atención a los clientes y obtener una retroalimentación ventajosa que permita afianzar la relación ganar – ganar. Por esto la importancia de la aplicación de esta propuesta que permitió grandes cambios en favor de ambas partes y mejora de indicadores claves para la compañía.

4.3 Fundamentación

4.3.1. Fundamentación Teórica

Durante las prioridades del procesamiento de pedidos se manifiesta “Puede ser necesario diferenciar de un cliente con respecto de otro cuando se presenta una situación de pedidos pendientes”(H. B. R., 2004). La propuesta para la zona de Esmeraldas se basó en diferenciar un pedido normal con sus plazos normales y uno en el canal de pedidos urgente. Es opcional la

decisión de utilizar el canal normal y el nuevo modelo de acuerdo a la urgencia de las necesidades y condiciones que deben cumplir para la utilización de uno u otro.

4.3.2 Fundamentación Legal

Según la política de Calidad dada por el comité ejecutivo encabezado por su gerente general en el año 2015 manifestó:

“Somos una empresa orientada a comercializar productos del sector ferretero y automotriz para satisfacer los requisitos de nuestros clientes. Brindamos un servicio óptimo y de calidad a través de herramientas tecnológicas y procesos ágiles.” Al tener esta clara política en la calidad de servicio la consecución de esta propuesta permitió afianzar la misma, a través de soluciones estratégicas a cuellos de botellas existentes.

4.4 Objetivos

4.4.1 Objetivo General

Desarrollar un plan de mejora interdepartamental mediante la creación de un modelo de despacho urgente para las zonas consideradas resto del país, con el fin de brindar un mejor servicio que optimice los tiempos de entrega en la ruta Guayaquil – Esmeraldas.

4.4.2. Objetivos Específicos

1. Diagnosticar cuellos de botella analizados anteriormente en cada departamento, con el fin de generar secuencia y rapidez en sus procesos.
2. Evaluar la factibilidad de la propuesta permitiendo analizar ventajas y desventajas en la implementación.
3. Establecer un modelo de despacho urgente, con el fin de que el cliente pueda satisfacer su necesidad de producto en 24 horas.

4.5 Ubicación Sectorial y Física

La propuesta se llevó a cabo en la ciudad de Guayaquil en el Km 1 Autopista Terminal Terrestre Pascuales Guayaquil, donde se realizan los despachos de la mercadería a nivel nacional, en las instalaciones administrativas en el km 5 1/2 vía Daule, en las oficinas de la compañía y en la provincia de Esmeraldas.

4.6 Factibilidad

La factibilidad se analizó bajo cuatro aspectos fundamentales:

- La Factibilidad Técnica
- La Factibilidad Financiera
- La Factibilidad Administrativa
- La Factibilidad Operativa

4.6.1. Factibilidad Técnica

El estudio técnico se partió de la experiencia de otras compañías como Hivimar, basadas en entregas en 24 horas que en las entrevistas fueron señaladas por los clientes; las fichas de observación fueron realizadas a los clientes más representativos de la zona notando el tiempo real de entrega.

A partir del mismo se determinaron los aspectos a tomarse en cuenta. Es una Automatización de procesos el cual minimiza el tiempo de respuesta en la entrega del pedido y un nuevo outsourcing estratégico.

El canal urgente permitió dar la opción a los clientes de la zona en Esmeraldas dos pedidos al mes, con 24 horas para su respectiva entrega, a través de la compañía Servientrega.

Cumple la ruta Guayaquil – Esmeraldas sin ninguna escala, con conexión directa CD – Cliente final. Además permitió un mecanismo funcional para mejorar los servicios de posventa y la relación directa entre los actores del canal, logrando grandes beneficios como:

- Servicio de primera
- Confianza
- Top of Mind
- Primera opción de compra para el cliente

4.6.1.1 Localización.

La propuesta fue puesta en marcha en las instalaciones de la compañía en la vía Pascuales y en el Km 5 ½ vía Daule y en la provincia de Esmeraldas.

4.6.1.2 La Macrolocalización

La propuesta está focalizada en el territorio considerado “resto del país” y se podría aplicar a las poblaciones de:

- En Esmeraldas → Borbón, Muisne, Limones, San Lorenzo.
- En Manabí → Pedernales, Cojimíes.
- En Cuenca → Santa Isabel, Girón
- En los Ríos → Las Naves, El Paraíso y la 14, el Corazón, Moraspungo, San Luis de Pambil, Quinsaloma
- En Loja → Catacocha, Cariamanga, Vilcabamba, Zapotillo, Alamor, Celica, Macará.

Sin embargo, se siguió la temática y se tomó la Provincia de Esmeraldas para la aplicación del plan.

4.6.1.3 Distancias y acceso a la infraestructura.

La ruta #1 es la más utilizada, con un recorrido aproximado de 8 horas, saliendo de Guayaquil por la carretera 25 hacia el este y sin abandonar nunca la ruta, por lo que se consiguió con éxito una conexión directa y oportuna CD- Clientes de Esmeraldas

4.6.1.4 Disponibilidad de mano de obra.

En la compañía existen alrededor de 360 empleados y en el departamento de bodega trabajan alrededor de 100, con lo que existe el personal suficiente y preparado para el manejo de la propuesta.

4.6.1.5 Disponibilidad del terreno.

En las bodegas del CD hay una extensión de 6000 m², con lo que se corroboró que el terreno es idóneo para su ejecución en la vía Pascuales.

4.6.2 Factibilidad Administrativa

4.6.2.1 Ingeniería del proyecto.

La Propuesta se basó en cambios significativos en los procedimientos administrativos y logísticos para mejorar los tiempos. Básicamente intervinieron los siguientes departamentos:

- **Sistemas**

Se propone cambios y mejoras en el proceso para poder minimizar procesos que dependen del recurso humano. Los bloqueos comerciales son incluidos en una opción del programa, con el fin de que al momento de digitar un pedido, si tiene alguna deuda o descuento que no fue autorizado, se impida al representante de venta elaborar tal petición.

- **Departamento. Crédito**

Las oficiales de crédito al no realizar este desbloqueo manual, concentrarán su tarea de ayuda al asesor comercial:

1. Al recordatorio de pago para que insistan en la obligación que tienen los clientes de realizar los pagos de manera oportuna.

2. Reportar la nómina de clientes vencidos al asesor comercial.
3. Enviar estados de cuenta a los clientes cada mes vía correo, para esa retroalimentación crediticia.

- **Departamento Comercial**

La secretaria de gerencia tendrá nuevas funciones como:

1. Enviar Promociones a los asesores de todo el país, para poder tener una base y minimizar errores a la hora de otorgar descuentos.
2. Enviar Política Comercial a los clientes, para que tengan clara los descuentos disponibles por volumen de compra.
3. Cambios en la política comercial si se diera el caso.

- **Centro de Atención del cliente**

Con la propuesta los integrantes empresa- cliente, tuvieron una participación más activa, a través de la retroalimentación directa que permitió:

1. Dar información de posventa que antes no era permitido, a los clientes que lo requieran.
2. Trazabilidad Externa que facilita conocer exactamente, en qué lugar de la ruta se encuentra la mercadería.
3. Coordinar con el departamento de logística la prioridad de entrega.

- **Departamento de Logística**

Solo se tendrá que organizar al personal para cumplir las siguientes funciones:

1. Dar prioridad a los pedidos urgentes en la zona.
2. Tener en cuenta la hora en la que la compañía Servientrega retira la mercadería en el CD.

- **Departamento Sistemas.**

Se implementó una página web que permitió obtener ventajas como:

1. No requiere de grandes inversiones.
2. Brinda información detallada de sus productos o servicios
3. Evita los altos costos de impresión
4. Refuerza y actualiza la imagen corporativa de la empresa
5. Promueve la comunicación con los clientes y proveedores.
6. Catálogo Virtual
- 7.

4.6.2.2 Diagrama de Flujo de Procesos de Servicios

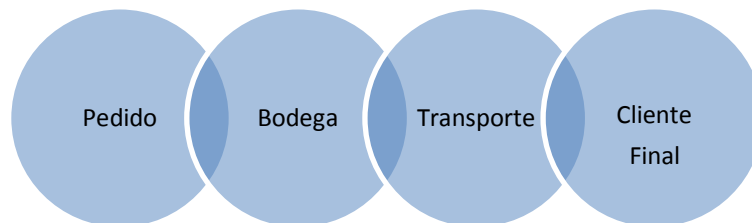
A continuación se muestra el diagrama de flujo basado en la actual forma de despacho:

Grafico # 6
Diagrama de Flujo de Procesos de Servicios



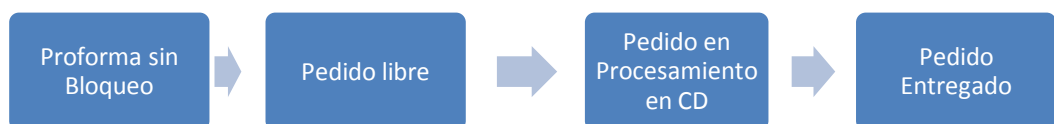
Se observa cinco pasos en el que se utilizan 2 empleados de cada departamento para su desbloqueo manual. Con la propuesta que se realizó se trata de que los procesos administrativos, se reduzcan a solo 4.

Grafico # 7
Procesos Administrativos



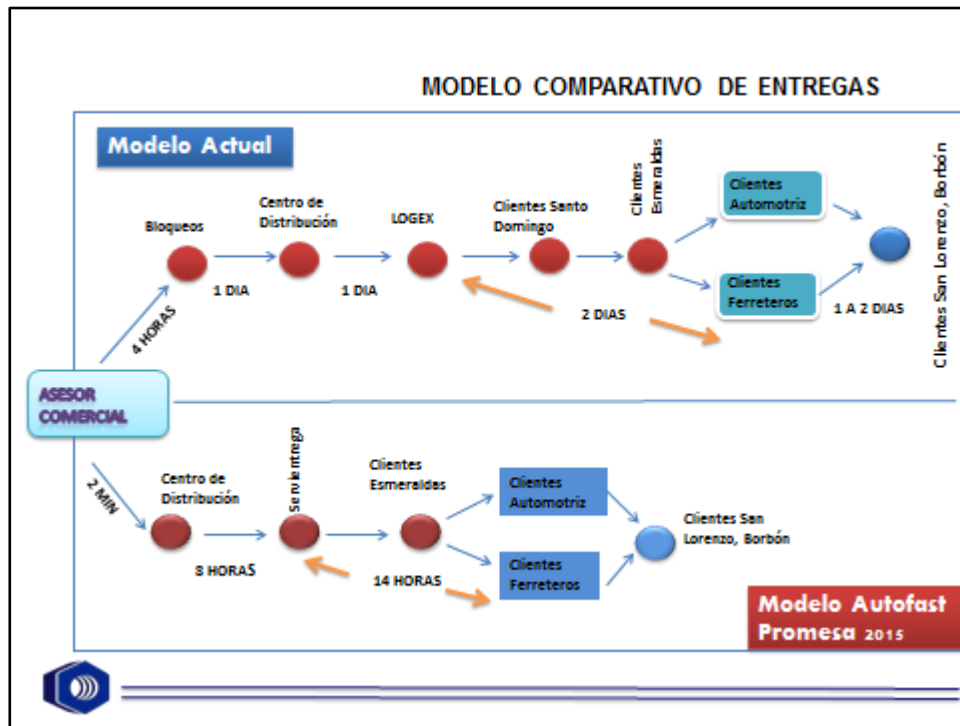
El pedido se toma mediante ProMóvil, el cual se lo realizó en línea y va directamente a bodega, sin bloqueos. Al ser estos procesos automatizados, ahorra de 1 a 2 días la entrega final, como se explica en el siguiente cuadro:

Grafico # 8
Procesos Administrativos



Anteriormente se presentó a los departamentos que intervinieron y la automatización de procesos, a continuación se observa el cuadro comparativo del modelo actual de entregas y el propuesto por el investigador

**Grafico #9
Modelo Comparativo**



Fuente: Productos Metalúrgicos S.A.
Investigador: Paúl Alencastro

Se observó que en la logística actual el proceso de entrega normal es de 4 a 5 días, sin embargo en zonas como San Lorenzo y Borbón es de 6 a 7 días laborables. En la propuesta, el tiempo de entrega es de 1 día a los clientes urbanos y, 2 días a los clientes rurales.

4.6.3 Factibilidad Financiera

4.6.3.1 Disponibilidad de capital.

Productos Metalúrgicos Promesa es una de las empresas más sólidas en el Ecuador con un rendimiento de más de 120 millones de dólares bruto por año, lo que facilitó la puesta en marcha de la propuesta.

4.6.3.2 Disponibilidad de tecnología y de conocimiento.

Un aspecto importante para la factibilidad financiera es la disponibilidad de tecnología y conocimiento que reduce los costos. La compañía contó con lo que se requiere para la implementación de la propuesta y no tuvo nada que invertir. La tecnología con la que contó la compañía es:

- **Office 365.**- Office online mediante nubes
- **Promovil.**- Programa Informático de interacción.
- **SAP.**-Sistemas, Aplicaciones y Productos para Procesamiento de Datos
- **SEGA.**- Etiquetado contenedores con códigos de barras
- **Automatización en el CD.**- Stock en línea

La solución tecnológica con que se cuenta influye considerablemente sobre el costo de inversión, lo que hizo que sea muy factible. La Tecnología que la empresa cuenta es de punta, por lo que el costo es cero (0) y favoreció a la factibilidad de la propuesta. El tener automatizado los procesos de bloqueo, no requerirá de recurso humano ni capacitación alguna.

4.6.3.3 Costo de Transporte

Dentro del aspecto de costo de Transporte se analizó las tarifas del operador actual y de Servientrega, donde se obtuvo aspectos importantes en la viabilidad financiera. A continuación se presentó un cuadro comparativo de costos:

Tabla # 11
Ruta Guayaquil - Esmeraldas División Automotriz

Mes	Kilos Transportados	Transporte	Costo	Transporte	Costo	Diferencia
Septiembre	14.133 kg	Logex	1430.30	Servientrega	3957.24	2526.94
Octubre	10.519 Kg	Logex	1051.90	Servientrega	2945.32	1893.42
Noviembre	14.050 kg	Logex	1405.00	Servientrega	3934.00	2529.00
Total			3887.20		10836.56	6949.36

Fuente: Productos Metalúrgicos S.A.
Investigador: Paúl Alencastro

Se obtuvo la información del último trimestre del año 2014, donde resalta el color celeste que contiene el costo total de cada uno de los transportes.

El amarillo denota la diferencia en costo entre los operadores, es decir, para la aplicación de propuesta en la división Automotriz se requiere de \$ 6949.36 para implementar la nueva operadora analizando los costos en un periodo de 3 meses.

Al tener claro los costos para la implementación, se especificó que tenía que haber un aumento en el crecimiento de las ventas que justifique la puesta en marcha de la propuesta.

El crecimiento estimado es de un 20 % en las ventas generadas en el trimestre. A continuación se presenta un cuadro para el mejor entendimiento:

Tabla # 12
Crecimiento para Aplicación de la Propuesta

Mes	Ventas en \$	% Crecimiento	Total en venta	Costo Transporte	Transporte
Septiembre	38.862	20%	46.634,4	3.957,24	Servientrega
Octubre	40.055	20%	48.066	2.945,32	Servientrega
Noviembre	39.832	20%	47.798,40	3.934,00	Servientrega
Total	118.749		142.498,80	10.838,56	

Fuente: Productos Metalúrgicos S.A

Investigador: Paúl Alencastro

El total del objetivo de la venta propuesta es de \$ 142.498,80 y el costo total del transporte es de \$ 10.838,56 resaltados con color distinto y cuya resta denota una cifra de ventas netas beneficiosas para la empresa de \$ 131.662,28. Teniendo en cuenta los beneficios en el servicio y tiempo de entrega se presentó el siguiente cuadro:

Tabla # 13
Cuadro de Ganancias

Mes	Ventas Propuesta	Ganancias	Ganancias %
Septiembre	42.677,16	3815.16	10%
Octubre	45.120,68	5065.68	13%
Noviembre	43.864,44	4032.44	10%
Total	131.662,28	12.913,28	

Fuente: Productos Metalúrgicos S.A.

Investigador: Paúl Alencastro

En el cuadro se observa el objetivo de venta Neta propuesto y la ganancia en dólares resaltado con color rosado que representa \$ 12.913,28 dólares americanos de beneficio trimestral. El porcentaje es utilidad que oscila de 10

a 13 % lo que demuestra que la propuesta generaría beneficios en los intervinientes, en una clara tendencia ganar – ganar.

Esto es solo en la división automotriz, si se considera también la división ferretera cuyo volumen de carga es mayor, se generaría menor costo de transporte y mayor rentabilidad global.

La rentabilidad que genera la división Automotriz en la compañía, permite que la viabilidad financiera sea posible, un servicio de primera, según lo manifiestan las entrevistas generaría mayor satisfacción en los clientes, incluso, a compartir este costo con la compañía.

4.6.3.4 Costo de la mano de obra.

El costo de la mano de Obra es la misma que normalmente viene utilizando con el operador actual, lo que facilitaría la viabilidad, y para ello se requiere la coordinación entre el personal de bodega y Servientrega, para que retire los pedidos, una vez que estén debidamente embalados y listos para su entrega.

4.6.4 Factibilidad Operativa.

4.6.4.1 Operación garantizada.

La factibilidad Operativa al contar con 100 empleados solo se tendría que organizar parte de los empleados en función de la creación del nuevo canal y del nuevo operador logístico, por lo que en este aspecto quedaría garantizada la operación.

4.6.4.2 Uso garantizado.

La seguridad y procedimientos aplicados en la compañía son fortalezas, por lo que la factibilidad en este aspecto, estaría garantizada, por la experiencia que tiene con más de 50 años en el mercado.

4.6.4.2.1 El beneficio de tiempo

Este consiste en llevar un producto al consumidor en el tiempo más corto, como manifestó BALLOU Ronald(H. B. R., 2004) en su libro. Al realizar las entregas en un menor tiempo, la compañía se convierte en un aliado estratégico en el negocio del cliente. Al mejorar el tiempo para la aplicación de la propuesta se dará un incremento en las ventas del 20 % obteniendo una ganancia razonable, restado todos los costos del nuevo operador.

4.6.4.2.2 La Cobertura del Mercado

La cobertura del mercado posee una extensión de 1.331 Km²(Prefectura de Esmeraldas). Por lo que el canal al ser un territorio grande, es ideal para su ejecución. por lo que se propuso la creación de una bodega eventual cuando los volúmenes de carga sean muy altos, en meses claves como: Noviembre, Febrero, Octubre, y no se puedan despachar en el día.

4.6.4.2.3 Control

El control es fundamental para seleccionar el canal de distribución adecuado a la compañía Servientrega y su correspondiente aplicación de la propuesta, observando factores como:

1. Seguridad
2. Trazabilidad Externa
3. Rapidez en la entrega

La seguridad es primordial para un buen servicio posventa, pues minimiza los riesgos, mientras la implementación de Trazabilidad externa permite que el cliente, a través de la página web de servientrega o de la compañía, a través de Servicio de Atención al cliente, monitoree el destino de la mercancía en cualquier parte de la ruta. Así, el parámetro de control, cumpliría con las exigencias requeridas.

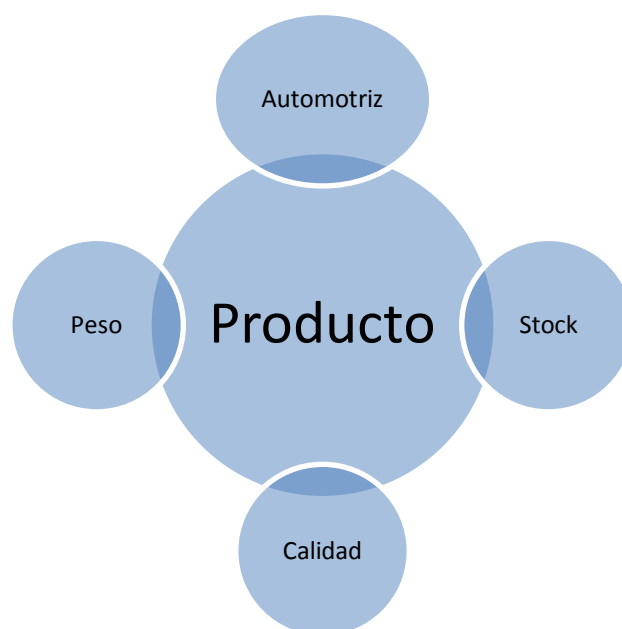
4.8 Plan de trabajo

Para iniciar el Plan de trabajo en orden, se enfocó las siguientes actividades de forma sistemática para desarrollar la propuesta.

4.8.1 Planes Estratégicos enfocados en mejorar cadena de abastecimiento.

Que el área de logística y servicio bajo un trabajo sincronizado, seleccione los productos del área automotriz que serán despachados bajo el nuevo modelo, donde los productos ferreteros no se incluirían.

Grafico # 10
Producto

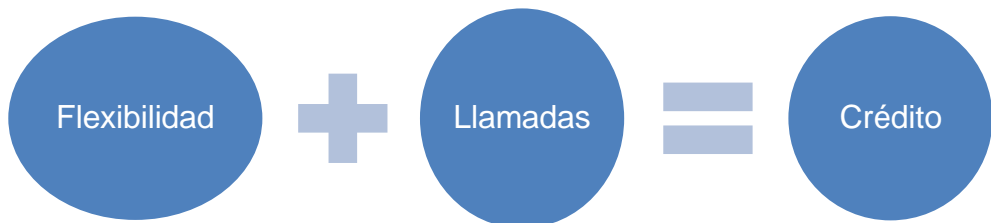


4.8.2 Políticas y procedimientos alineados a estrategia

4.8.2.1 Departamento Crédito

Que dediquen mayor tiempo a atender también las llamadas telefónicas a deudores, para facilitar el ingreso de pedidos y que no tengan inconvenientes para generar una orden ya que no existirá los bloqueos. Otro aspecto es la flexibilidad en los cupos, al incrementarse la demanda, se necesitara un mayor cupo.

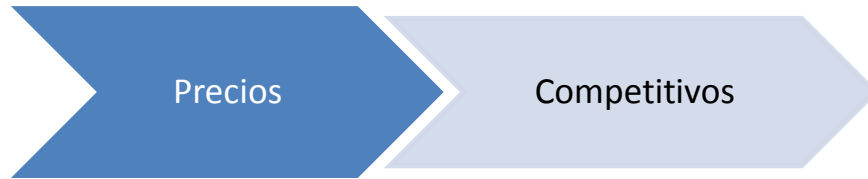
Grafico # 11
Departamento de Crédito



4.8.3 Investigación Constante de Mercado

Que permita ser líder con el servicio de post venta, propuesta con precios competitivos, y que el incremento con el nuevo operador, no varíe el costo de la mercancía que permita

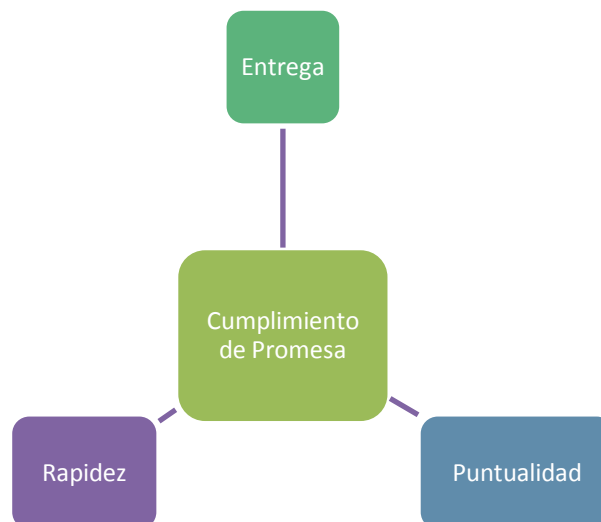
Grafico # 12
Investigación de Mercado



4.8.4 Planificación y Seguimiento de Entregas

Significa que también se puede aplicar una trazabilidad interna que ya se utilizó en la compañía, mientras la trazabilidad externa que se implementó, cumpliría su función de indicador por parte de los responsables.

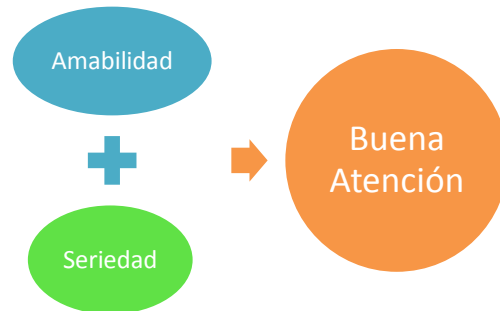
Grafico # 13
Planificación y Seguimiento de Entregas



4.8.5 Cultura Interna de Servicio

El Representante de ventas debe ser serio y responsable en sus promesas y socializar con el cliente la propuesta, de manera adecuada.

Grafico # 14
Cultura Interna de Servicios



A continuación se presenta la pirámide gráfica para un mejor entendimiento.

Grafico # 15
Pirámide de Plan de Trabajo



Fuente: Productos Metalúrgicos S.A.
Investigador: Paúl Alencastro

4.9 Validación de la Propuesta

Para la Validación de la propuesta, el Ing. Diego Mora, Jefe Nacional de Logística, da fe del plan piloto ejecutado, que se realizó en la zona de Manta, Portoviejo y Ambato, asegurando que se cumplieron los objetivos y el éxito de la propuesta, con un incremento en ventas y ganancia entre el 7 a 12 %. Los parámetros de cumplimiento para la validación de la propuesta son:

4.9.1 Nuevo Outsourcing Estratégico

Se realizó una ampliación en el convenio con Servientrega, que permitió entregas más rápidas y con bodegas en la provincia de Esmeraldas.

4.9.2 Implementación Tecnológica

En reunión con los integrantes del departamento de Sistemas, se determinó por parte de la Gerencia Comercial los siguientes parámetros:

- Los cambios en el proceso de desbloques a través de su automatización. En la toma de pedido se implementará la conexión directa con el departamento de bodega.
- La trazabilidad Interna y Externa serán socializadas en el caso de ser solicitadas por cualquiera de los actores
- Bloqueo de ingreso de pedidos por valores vencidos del cliente
- Parametrización de las promociones en el sistema y bloqueo del pedido cuando sean otorgados en mayor proporción de los estipulados por la Gerencia Comercial.

4.9.3 Sincronización Interdepartamental

Se creó una comisión de mejora, el cual consiste en seleccionar 2 representantes de cada departamento que intervinieron en la propuesta. Representantes del servicio al cliente, logística, sistemas y bodegas.

La comisión supervisará que se cumplan los nuevos estándares y que todos los departamentos se rijan con las acciones concretas:

4.9.3.1 Fijación de metas de entregas y estrategias.-

Supervisará que se cumpla con lo establecido en el cumplimiento de indicadores departamentales, es decir que el área de logística y servicio cumplan con el indicador de tiempo en picking.

Deberá seleccionar los productos del área automotriz que serán enviados bajo el nuevo modelo.

Realizar estrategias para trabajo en equipo con un fin común de mejorar los tiempos de entrega

4.9.3.2 Designación de función del seguimiento diario de entregas

Controlar la labor de las personas encargadas del embalaje y despacho al transporte en los plazos requeridos. Que se cumpla el horario de entregas de pedidos a la compañía Servientrega debidamente empaquetados según estándares de la compañía

4.9.3.3 Comunicación y alineamiento de cada departamento a meta de entrega

En la fase de implementación determinar cuellos de botella que impidan los plazos requeridos en la propuesta con la debida retroalimentación de los actores.

4.9.4. Evaluación semanal mediante revisión del indicador

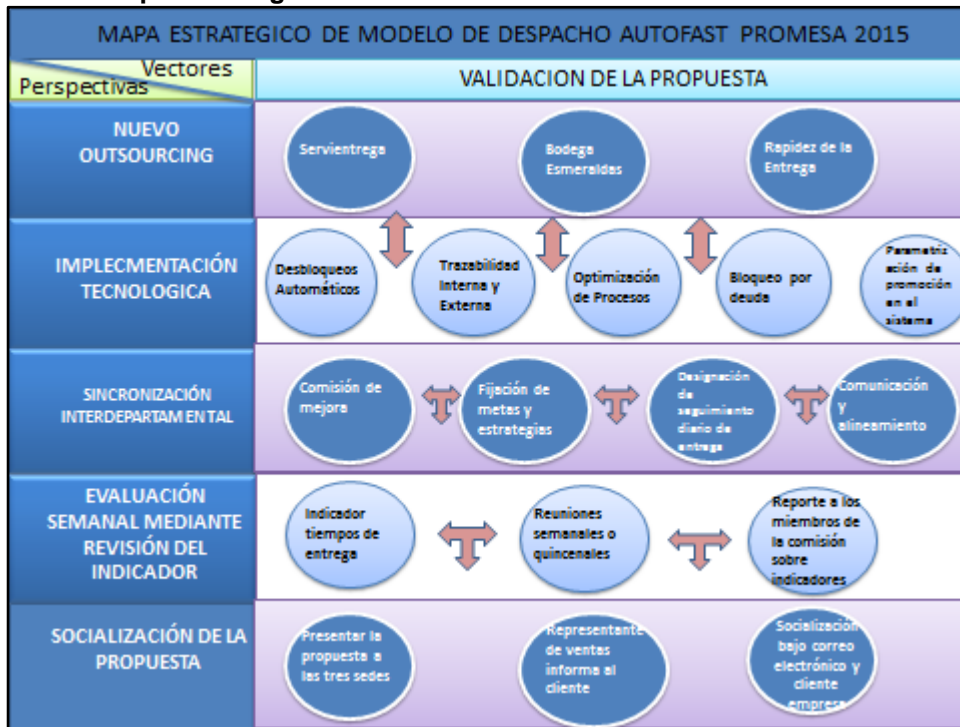
Que el indicador TIEMPOS DE ENTREGA se cumpla y se evalúe mediante reuniones quincenales que permitan el monitoreo constante del mismo.

4.9.5. Socialización de la Propuesta

Se presentó la propuesta en las 3 sedes de la compañía en Quito, Cuenca y Guayaquil a los empleados de la compañía mediante un cronograma de reuniones previamente establecida y que permitió que se socialice el plan a los clientes de las zonas a través de cada uno de los representantes de ventas en las zonas que se vaya a implementar.

A continuación se presenta el mapa estratégico para el entendimiento de los pasos a seguir

Grafico # 16
Mapa Estratégico AUTOFAST Promesa 2015



Investigador: Paúl Alencastro

Dentro de la viabilidad, la compañía realizó de acuerdo a la propuesta presentada un pedido a un cliente de la provincia de Manta, en el cual se despachó en 24 horas el requerimiento basado en lo que se estipuló en la propuesta.

“La clave para la ejecución del nuevo modelo de despacho urgente es de generar una mayor rentabilidad basado en el crecimiento del monto en los pedidos que normalmente el cliente realiza”(Mora, Logística de Promesa, 2014).

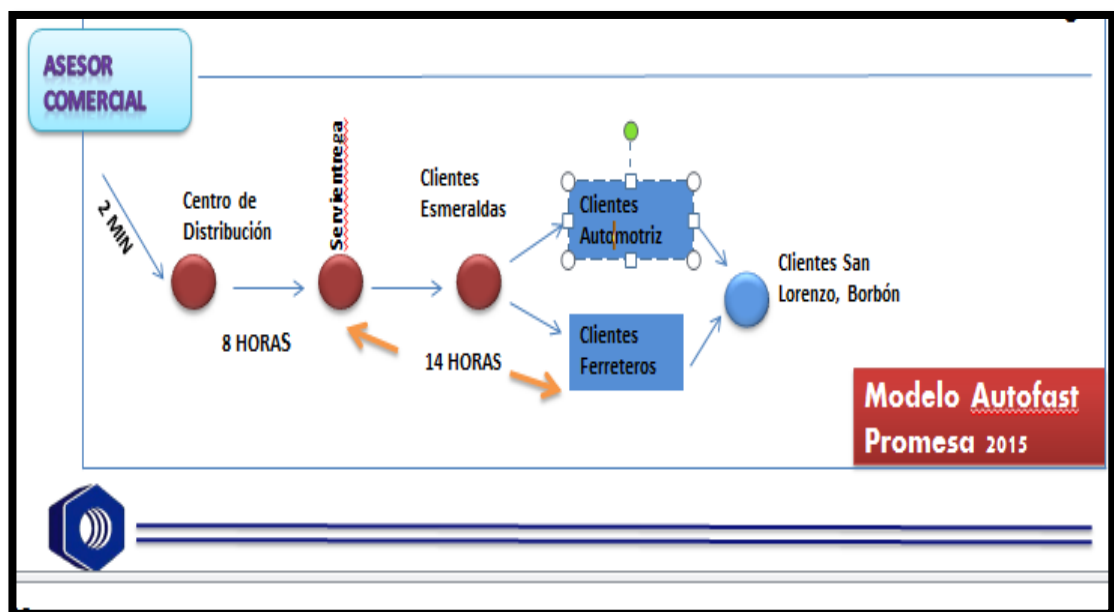
Por lo que la Viabilidad está comprobada de acuerdo a la experiencia realizada, y al ser más rentable su ejecución está plenamente justificada

4.10 Instructivo de Funcionamiento

Como parte fundamental de este instructivo se regirán de acuerdo a lo establecido por parte de la Gerencia General, Comercial y Financiera con el cual la comisión interdepartamental creada tendrá que controlar el cumplimiento de los siguientes parámetros.

4.10.1 Modelo urgente de despacho AUTOFAST Promesa 2015

Grafico # 17
Modelo Autofast Promesa 2015



Investigador: Paúl Alencastro

Es un modelo de despacho urgente que permite realizar entregas en 24 horas mediante un nuevo outsourcing estratégico, cuya cobertura y equipamiento ofrece mejores ventajas para brindar un eficiente servicio postventa utilizando de mejor manera la tecnología existente.

La creación de esta propuesta debe cumplir con los siguientes parámetros:

4.10.1.1 Disponibilidad de pedidos

El cliente tendría la opción de realizar 2 pedidos al mes, cada pedido tiene que ser mínimo de 300 dólares en valor cuantitativo para poder alcanzar la venta, que según el reglamento interno permitió cumplir el indicador de cobertura que se exige como monto mínimo para generar ganancia al representante de ventas.

4.10.1.2 Vías de servicio

La venta se podrá realizar vía telefónica, correo u online con el representante de ventas.

4.10.1.3 Variedad de Productos

Por la variedad de productos que son alrededor de 14.000, la gerencia comercial exige el cumplimiento de un presupuesto que está dividido en grupos para su cumplimiento, es decir, cumplir con el 100 % de cada uno de los grupos para obtener una remuneración lo que obliga a trabajar bajo cobertura horizontal. Esto conlleva que el representante de venta a la hora de generar el pedido haga un compromiso de compra para la siguiente visita y que justifique un crecimiento con respecto al año pasado en ventas y que facilite cumplir con la cobertura horizontal.

4.10.1.4 Requisito Crediticio

Que el cliente tenga una calificación crediticia interna en la compañía de AA, A, B.

Que no tenga condiciones de pago mayor a los establecidos en los parámetros normales.

4.10.1.5 Requisito Comercial

Que no tenga descuentos adicionales a los otorgados mensualmente mayores de los que estén parametrizados en ProMovil. No se podrá grabar un pedido hasta que se coloquen los descuentos autorizados.

De acuerdo a los resultados de la implementación se pueda aplicar como sistema normal de despacho a todas las zonas consideradas resto del país. A continuación se presenta la pirámide de sostenimiento del Instructivo

Grafico # 18
Pirámide del Instructivo de Nuevo Modelo



Fuente: Productos Metalúrgicos S.A.

Investigador: Paúl Alencastro

4.11 Impactos

La investigación se sustentó en un análisis técnico de los impactos en las diferentes áreas o ámbitos que se generó en la propuesta.

Para el presente análisis de impactos, se ha empleado lo siguiente:

Se determinó varias áreas o ámbitos generales en las que la propuesta influyó positiva o negativamente; en el trabajo de investigación se ha determinado las áreas económica, cuantitativa, tecnológica y de la información.

Se seleccionó un rango de niveles de impacto positivos y negativos de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla # 14
Niveles de Impacto

-3	IMPACTO ALTO NEGATIVO
-2	IMPACTO MEDIO NEGATIVO
-1	IMPACTO BAJO NEGATIVO
0	NO HAY IMPACTO
1	IMPACTO BAJO POSITIVO
2	IMPACTO MEDIO POSITIVO
3	IMPACTO ALTO POSITIVO

Investigador: Paúl Alencastro

Se construyó para cada una de las áreas una matriz en la que horizontalmente se ubicó los niveles de impactos establecidos, mientras que verticalmente se determinó una serie de indicadores que permitirá tener

información específica y puntual del área analizada. A cada indicador, se asignó un nivel de impacto, positivo o negativo, a continuación se encuentra la sumatoria de los niveles de impacto, la misma que fue dividida para el número de indicadores establecidos en cada área, obteniéndose de esta manera matemáticamente el nivel de impacto del área de estudio.

Bajo cada matriz de área se realizó un breve análisis, en el que se seleccionó y argumentó las razones, motivos, circunstancias que conllevaron a asignar el nivel de impacto al indicador de la matriz.

4.11.1 Impacto Cuantitativo

Tabla #15
Impacto Cuantitativo

Nivel de Impacto								
Indicador	-3	-2	-1	0	1	2	3	Total
Márgenes de Venta							X	3
Cobertura						X		2
Indicadores de Gestión						X		2
TOTAL						4	3	7

Investigador: Paúl Alencastro

Total de impacto cuantitativo = $7/3$

Total de impacto cuantitativo = 2,33

Nivel de impacto social = Medio Positivo

Con un total de $7 / 3$ el resultado es de **2.33** es decir este impacto es **Medio Positivo**. La magnitud cuantitativa del cambio en la creación de un nuevo modelo de entrega, permitió mejorar indicadores como Tiempos de entrega y cobertura. Permitted generar confianza y seguridad a la hora de escoger el proveedor llegando a ser la primera opción de compra de sus clientes en la zona.

4.11.2 Impacto de la Información

Tabla #16
Impacto Información

Nivel de Impacto								
Indicador	-3	-2	-1	0	1	2	3	Total
Tecnología						x		2
Internet						x		2
Sociedad					x			1
TOTAL					1	4		5

Investigador: Paúl Alencastro

Total de impacto Información = 5/3

Total de impacto Información = 1,66

Nivel de impacto Información = Medio Bajo Positivo

Dando un total de 5/ 3 el número de indicadores el resultado es de **1.66**, es decir, este impacto es **Medio Bajo Positivo**. En el aspecto de la información, permitió retroalimentación directa empresa- cliente que mejoró las relaciones comerciales dando la apertura de la información compartida.

4.11.3. Impacto Tecnológico

Tabla #17
Impacto Tecnológico

Nivel de Impacto								
Indicador	-3	-2	-1	0	1	2	3	Total
Automatización de Procesos					x			1
Automatización de Fuerza de Venta						x		2
Empleo				X				0
TOTAL					1	2		3

Investigador: Paúl Alencastro

Total de impacto Tecnológico = 3/3

Total de impacto Tecnológico = 1

Nivel de impacto Tecnológico = Bajo Positivo

Dando un total de 3 / 3 el número de indicadores el resultado es de **1**, es decir, este impacto es **Bajo Positivo** teniendo en cuenta que no genera mayor impacto por contar con las herramientas necesarias. Se automatizó procesos generando rapidez en sus entregas en 24 horas, que permitió al empresario o estudiante beneficiarse de métodos efectivos de mejora y crear ideas de innovación en otros giros de negocio.

4.11.3 Impacto Económico

Tabla #18
Impacto Económico

Nivel de Impacto								
Indicador	-3	-2	-1	0	1	2	3	Total
Prospección Económica						x		2
Reducción Importaciones			X					-1
Rentabilidad						x		2
TOTAL			-1			4		3

Investigador: Paúl Alencastro

Total de Impacto Económico = 3/3

Total de Impacto Económico = 1

Nivel de Impacto Económico = Bajo Positivo

Dando un total de 3 / 3 el número de indicadores el resultado es de **1**, es decir este impacto es **Bajo Positivo**. Teniendo en cuenta la reducción de los márgenes de importación. Sin embargo al mejorar la confianza en los tiempos de respuesta los volúmenes de carga aumentó a consecuencia de generar mayores ganancias de alrededor del 10 al 13 % de crecimiento estimado de lo esperado.

Referencias Bibliográficas

- Market Trends. (14 de Diciembre de 2012). Encuesta de satisfacción del cliente Promesa. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Boubeta, A. I. (2007). Distribución logística y comercial. La logística en la empresa • 1ª Edición. En A. I. Boubeta, *Distribución logística y comercial. La logística en la empresa* (pág. 2). Vigo: Ideaspropias Editorial. .
- Castro, D. (28 de Agosto de 2013). Entrevista cliente. (P. Alencastro, Entrevistador)
- Chaín, N. S. (2007). Outsourcing . En N. S. Chaín, *Proyectos de Inversión, Formulación y Evaluación* (pág. 374). México: Pearson Educación de México.
- Chaín, N. S. (2007). Proyectos de ampliación . En N. S. Chaín, *Proyectos de inversión Formulación y evaluación*. México: Pearson Educación de México S.A.
- Détrie, P. (1994). Cómo ganar clientes. En P. Détrie, *Cómo ganar clientes* (pág. 134). España: Editorial Paraninfo.
- Educación, M. G. (2009). *Casos de éxitos de emprendedores*. Mexico: Mc Grawl Hill interamericana editores.
- Ekos, R. (Mayo de 2011). *www.ekosnegocios.com*. Recuperado el 23 de Julio de 2013, de <http://www.ekosnegocios.com/marcas/material%5Cpdf%5C129.pdf>
- Ekos, R. (24 de Julio de 2013). *Ekos Negocios*. Recuperado el 24 de Julio de 2013, de www.ekosnegocios.com: <http://www.ekosnegocios.com/empresas/empresas.aspx?idE=164>
- Galarza, G. (5 de Septiembre de 2014). Logística Promesa. (P. Alencastro, Entrevistador)

- Gutierrez, H. (2010). Calidad Total y productividad. En H. Gutierrez, *Calidad Total y productividad* (pág. 2). Mexico: Interamericana Editores S.A.
- Gutierrez, H. (2010). Calidad Total y Productividad. En H. Gutierrez, *Calidad Total y Productividad* (pág. 17). Mexico: Interamericana Editores S.A.
- H., B. R. (2004). *Logística, Administración de la cadena de suministro. 5ta Edición*. México: Pearson Educación.
- H., B. R. (2004). *Logística, Administración de la cadena de suministro. 5ta Edición*. México: Pearson Educación.
- Harrington, H. J. (1993). *Mejoramiento de los Procesos de la empresa*. Santafé de Bogotá, Colombia : Luz M. Rodríguez A.
- Harrington, H. J. (1993). Mejoramiento de los Procesos de la empresa. En H. J. Harrington, *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa* (pág. 147). Santafé de Bogota - Colombia: Luz M. Rodríguez A.
- HIVIMAR. (s.f.). *www.hivimar.com*. Recuperado el 1 de SEPTIEMBRE de 2013, de <http://www.hivimar.com/distribucion/>
- Idaccion bussines news*. (28 de 08 de 2014). Recuperado el 28 de 08 de 2014, de <http://idnews.idaccion.com/hoy-en-dia-el-cliente-esta-mucho-mas-preparado-e-informado/>
- Ilzarbe, M. S.-R.-L. (2006). Teoría y Practica de la calidad. En M. S.-R.-L. Ilzarbe, *Teoría y Practica de la calidad* (pág. 172). España: International Thompson Editores.
- Ilzarbe, M. S.-R.-L. (2006). *Teoría y Práctica de la Calidad*. España: International Thomson Editores .
- Kotter, J. P. (2008). El sentido de la urgencia. En J. P. Kotter, *El sentido de la urgencia* (pág. 12). Bogota: Norma S.A.
- LOGEX. (2006). Recuperado el 3 de SEPTIEMBRE de 2014, de http://www.logex.biz/productos_y_servicios.htm

- Long, D. (2006). *Logística Internacional*. Mexico: LUMISA S.A.
- Long, D. (2006). *Logística Internacional*. Mexico: Editorial Lumisa.
- López, M. (6 de Mayo de 2013). Logística Promesa. (P. Alencastro, Entrevistador)
- López, M. (6 de Mayo de 2013). Logística Promesa. (P. Alencastro, Entrevistador)
- Ltda, W. (29 de 11 de 2007). *Gestiopolis*. Recuperado el 2015 de 02 de 22, de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/analisis-foda.htm>
- Mercados, Á. d. (Noviembre de 2012). *UNIVERSIDAD DE JAEN*. Recuperado el 7 de Julio de 2013, de <http://www4.ujaen.es/~osenise/tema%205.pdf>
- Ministerio Coordinador de Desarrollo Social*. (s.f.). Recuperado el 22 de Febrero de 2015, de <http://www.desarrollosocial.gob.ec/economia-popular-y-solidaria/>
- Mora, D. (28 de Agosto de 2013). Logística Promesa. (P. Alencastro, Entrevistador)
- Mora, D. (20 de Septiembre de 2013). Logística Promesa. (P. Alencastro, Entrevistador)
- Mora, D. (28 de Agosto de 2013). Logística Promesa S.A. (P. Alencastro, Entrevistador)
- Mora, D. (20 de Septiembre de 2013). Logística Promesa S.A. (P. Alencastro, Entrevistador)
- Mora, D. (10 de Diciembre de 2014). Logística de Promesa. (P. Alencastro, Entrevistador)

Morales, J. G. (s.f.). © *Monografias.com* S.A. Recuperado el 26 de Octubre de 2014, de Monografias.com S.A.:

<http://www.monografias.com/trabajos12/curclin/curclin.shtml#SERVIC>

Prefectura de Esmeraldas. (s.f.). Recuperado el 9 de Noviembre de 2014, de

<http://www.prefecturadeesmeraldas.gob.ec/index.php/en/la-provincia/los-cantones/canton-esmeraldas>

Anexos

ANEXO Nº 1 LISTADO DE ENTREVISTAS

Entrevista #1

DIEGO MORA
JEFE NACIONAL DE LOGISTICA
Telf. 04- 600- 1000 Ext 8300
Guayaquil- Ecuador

Entrevista #2

GLENDY GALARZA
JEFE DE OPERACIONES
Telf. 04- 600- 1000 Ext 8305
Guayaquil- Ecuador

Entrevista #3

DAMAZO CASTRO
CLIENTE DE LA ZONA
Telf. 062720-411
Esmeraldas- Ecuador

Entrevista #4

MARLON LÓPEZ
Supervisor de la Zona Sierra
Telf. 04600- 1000 Ext. 8291
Quito - Ecuador

ANEXO Nº 1 ENTREVISTA

Diego Mora
JEFE NACIONAL DE LOGISTICA

- 1.-¿Qué requisitos fundamentales se requiere para implementación de la entrega en 24 horas bajo su concepto?
- 2.-¿Cuántas personas trabajan en bodega?
- 3.-¿El personal que trabaja en bodega es suficiente para una posible implementación?
- 4.-¿El terreno del CD qué extensión es ?
- 5.-¿En cuanto a la tecnología y equipos de la compañía requiere de mayor inversión o con la actual es suficiente?
- 6.-¿ Qué equipos requiere la compañía para la implementación?
- 7.-Comente sobre el plan implementado en Manabí
- 8.-¿Cuáles son los requisitos para cumplir el plan?
- 9.-¿Cuál sería el costo adicional para poder cumplir con el plan?
- 10.-¿Podría usted certificar a través de un documento que la propuesta se realizó?

ANEXO Nº 2 ENTREVISTA

Glendy Galarza
JEFE DE OPERACIONES

¿Actualmente Promesa con qué operador logístico trabaja?

¿Por qué no se realiza la entrega de la mercadería directamente ruta Guayaquil – Esmeraldas?

¿Cuál es el inconveniente de despachar pedidos urgentes por medio de compañías de transportes terrestres de pasajeros como lo hacen otras compañías?

¿Cuántos bultos mensuales se transportan en la compañía?

¿Cuál es la diferencia para preferir Inlog o Logex de Servientrega que mantiene un exitoso convenio con Hivimar que da un servicio mucho más rápido que Promesa?

¿Por qué las devoluciones son manejadas con Servientrega y no los pedidos?

ANEXO Nº 3 ENTREVISTA

Damazo Castro CLIENTE DE LA ZONA

- 1.- Es usted cliente de la compañía Productos Metalúrgicos Promesa S.A.?
- 2.- ¿Qué tiempo es cliente de la compañía?
- 3.- ¿Promesa es la primera opción de compra de Promesa?
4. Mencione el porqué
- 5.- ¿La compañía cumple con sus expectativas de servicio?
- 6.- ¿Para usted cree que la compañía debe mejorar en algún aspecto?
- 7.- Si su respuesta es sí explique porque?

ANEXO N° 4 ENTREVISTA

Marlon López
Supervisor de la Zona Sierra

1.- ¿Consideras el tiempo de Entrega en la zona de Esmeraldas es el adecuado?

2.- Cree que la competencia en las zonas que maneja tiene ventajas con respecto a Promesa?

3.-El cliente de acuerdo a su experiencia que exige como parámetros de servicio?

4.- Ha notado inconformidad con el servicio de la compañía

5.- De acuerdo a su percepción cual es el principal inconveniente sobre la inconformidad de los clientes de la zona de Esmeraldas

6.- Con respecto a la encuesta realizada en el 2012 por MarketTrend se ha realizado planes de acción de acuerdo a los resultados?

ANEXO Nº 5 FICHA OBSERVACIÓN

FICHAS DE OBSERVACION	
PROVINCIA	
NOMBRE DEL NEGOCIO	
NOMBRE DEL DUEÑO	
ASPECTOS A OBSERVAR:	Días de Entrega
FECHA INGRESO DEL PEDIDO	
FECHA DE ENTREGA	
No DIAS	
HORA DE ENTREGA	
CALIFICACIÓN SERVICIO (1-5)	
1.- Deficiente	
2.- Malo	
3.- Regular	
4.- Bueno	
5.- Excelente	

ANEXO Nº 6 VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado Paúl:

Como le había mencionado el año anterior, la estrategia de distribución se la analiza desde un punto de vista de la operación total de la Compañía, esto permite que en determinadas zonas el proceso de distribución puede tener costos mayores que son compensados por costos menores que se pueden tener especialmente en zonas de un volumen grande de operación pero con la ventaja de reducir los tiempos de entrega de pedidos de clientes. Por otro lado, también el enfoque es evaluar el potencial de crecimiento en ventas de los clientes, especialmente los de más alta rentabilidad, en ellos se puede "invertir" en tener un costo mayor de distribución por lograr entregas rápidas a cambio de obtener del cliente mayores ventas y mayor fidelidad, al final, la ganancia supera los costos incrementales en el proceso de despacho y distribución.

En nuestro caso, en varias zonas del País, por ejemplo, Manta, Portoviejo, Ambato hemos tenido incrementos en venta entre el 7% y 12% sin que necesariamente el incremento en el costo de distribución haya restado la rentabilidad ganada por ese incremento en ventas.

Espero con lo anterior haber podido precisar el enfoque y como podríamos manejar una estrategia de distribución diferente para su zona.

Saludos,

Ing. Diego Mora

GERENTE DE LOGISTICA

PROMESA

PBX: (593-4)6001000 Ext. 8300 / 8305

KM 5 ½ Vía Daule

Guayaquil Ecuador

ANEXO Nº 7 RESULTADO DE LA ENCUESTA



ENCUESTA DE ATENCIÓN AL CLIENTE PROMESA

ASPECTOS DE MAYOR IMPORTANCIA EN ATENCIÓN AL CLIENTE			
Total menciones	TOTAL	GUAYAQUIL	QUITO
Entrega rápida de la mercadería	35.0	34.7	33.3
Buena calidad de sus productos	34.4	28.0	30.7
Brinden buena atención al cliente	34.4	30.0	27.3
Buen precio de sus productos	28.0	10.7	53.3
Tengan variedad de productos	19.7	13.3	30.7
Que tengan stock completos	16.8	24.0	16.7
Que den créditos	14.2	20.7	8.7
Den más tiempo para pagar	12.0	10.0	21.3
Que sean amables/atentos	7.8	10.7	4.0
Tengan buenos vendedores	6.4	8.7	2.0
Que estén bien capacitados	6.4	9.3	0.7
Ofrezcan garantías	4.0	6.3	2.7
Brinden confianza	3.9	7.3	0.7
Visiten constantemente	2.8	4.0	1.3
Ofrezcan descuentos	2.8	1.3	0.0
Que brinden información completa de los productos	2.4	2.0	1.3
Ofrezcan promociones	2.2	2.0	1.3
Que sean comprensivos	2.2	3.3	2.0
Entreguen la mercadería exacta	1.7	0.0	0.0
Que se pongan en el lugar del cliente	1.7	3.3	0.0
Buenos créditos	1.7	0.0	2.0
Estén atentos con los pedidos	1.5	2.0	1.3
Deben respetar los días de visitas para los pedidos	1.3	1.3	1.3
Tengan conocimiento del producto	1.3	1.3	2.7
Sean responsables	1.3	1.3	2.7
Descuentos en los productos	1.1	0.7	1.3
No sabe/no contesta	6.9	11.3	0.0

FUENTE: Market Trends, Dic 2012

NUESTRA PROMESA genera valor, comercializamos con innovación.

ANEXO Nº 7 VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA

E-MAIL RECIBIDO

7 Enero 2013

De: Marlon López
Para: Alex Alencastro

Estimado Paul

Por la presente te remito la información entregada por la Compañía Market Trend, misma que corresponde a las encuestas realizadas de Satisfacción al Cliente en el año 2012, estos resultados corresponden a la información analizada en la reunión mantenida en la ciudad de Quito.

ASPECTOS DE MAYOR IMPORTANCIA EN ATENCIÓN AL CLIENTE			
Total menciones	TOTAL	GUAYAQUIL	QUITO
Entrega rápida de la mercadería	35.0	34.7	33.3
Buena calidad de sus productos	34.4	28.0	30.7
Brinden buena atención al cliente	34.4	30.0	27.3
Buen precio de sus productos	23.0	10.7	53.3
Tengan variedad de productos	19.7	13.3	30.7
Que tengan stock completos	16.8	24.0	16.7
Que den créditos	14.2	20.7	8.7
Den más tiempo para pagar	12.0	10.0	21.3
Que sean amables/atentos	7.8	10.7	4.0

Corresponde a las zonas de Santo Domingo, Esmeraldas, Latacunga, Ambato, Riobamba.

Te recuerdo que la información es para manejo exclusivo de nuestros equipos de trabajo, para el análisis y diseño de herramientas de que permitan una mejora en la consecución de los Objetivos de la Compañía.



Marlon López G.
SUPERVISOR DE VENTAS
PBX: (593-4)6001000 Ext. 8291
Mobil: 099 825 96 10
KM 5 1/2 Vía Daule
Guayaquil Ecuador



ANEXO Nº 7 SONDEO A CLIENTES



La Pontificia Universidad Católica de Ecuador sede Esmeraldas

Sondeo para la Obtención del Título de MBA Mención Planeación del Alumno Paúl Alencastro.

Nombre:

Establecimiento:

1.-¿Está usted satisfecho con el tiempo de entrega actual que la compañía Productos Metalúrgicos S.A. realiza en sus entregas?

SI NO

2.- ¿Cuál es la frecuencia con la que realiza compras a la compañía al mes seleccione un rango?

1 2 3 4 5 o +

3.-¿A qué División de la compañía realiza usted el mayor volumen de compra?

AUTOMOTRIZ FERRETERÍA

4.-¿Estaría dispuesto usted a incrementar sus montos de compra habitual si se mejorara los tiempos de Entrega en la zona?

SI NO

5.-¿Estaría de acuerdo con la idea de un nuevo modelo de despacho con un tiempo de entrega de 24 horas?

SI NO