



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS

*TEMA: “ANÁLISIS DEL SISTEMA LOGÍSTICO DE LAS
PYME’s DEL SECTOR FABRICACIÓN DE CORTINAS
DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.
CASO APLICADO A HOMELINE S.A.”*

**TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARA
OBTENER EL GRADO DE “INGENIERA EN
COMERCIO EXTERIOR CON MENCIÓN EN
NEGOCIOS INTERNACIONALES”**

AUTOR: SASKIA STEFANIE GUIZADO GAVILANES

TUTOR DE TESIS: Ing. Rafael Apolinario Quintana Msc.

GUAYAQUIL, OCTUBRE 2014

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO “ANÁLISIS DEL SISTEMA LOGÍSTICO DE LAS PYME’s DEL SECTOR FABRICACIÓN DE CORTINAS DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL. CASO APLICADO A HOMELINE S.A.”	
	REVISORES:
INSTITUCIÓN: Universidad de Guayaquil	FACULTAD: Ciencias Administrativas
CARRERA: Ingeniería en Comercio Exterior	
FECHA DE PUBLICACIÓN:	N° DE PÁGS.: 133
AREA TEMÁTICA: Logística	
PALABRAS CLAVES: Competitividad, Logística, Productividad	
<p>RESUMEN: Esta tesis está basada en el área logística de la empresa Homeline, ubicada en la ciudad de Guayaquil, con el fin de crear estrategias que permitan resolver los problemas que tiene en este ámbito, la mala supervisión de calidad, e incluso la falta de identidad del personal con la empresa. Se fundamentó básicamente en el análisis del sistema logístico actual de la compañía, cuyo objetivo principal es el de transformar el sistema de logística de la compañía, lo que permita comercializar sus productos nacional e internacionalmente. Se desarrollaron los tres aspectos más importantes del sistema como son la gestión de compra, la gestión de producción y la gestión de ventas de la empresa, utilizando diferentes métodos de manejo de inventario, control de la producción y distribución del artículo terminado. La empresa no recoge en su bodega producto terminado, su inventario es netamente de materia prima y accesorios necesarios para la confección de cortinas y persianas, se realiza la compra de materiales conforme a los pedidos que ingresan en el día. De acuerdo al análisis realizado inicialmente se pudo constatar que la empresa tenía problemas en sus líneas de trabajo, principalmente en el área operativa, para poder controlar esta situación se recurría a la uso de horas extras y al famoso reproceso como parte cotidiana de sus actividades. Para mantener un control sobre el inventario se propuso aplicar el método de mínimos y máximos en los artículos pequeños, es decir los accesorios, con la finalidad de solucionar los problemas de escases de estos; en cuestiones de materia prima se utilizó el método Just in Time, en el que se solicita el material en el momento en el que se lo necesita. Se propuso una guía de capacitación que abarque los temas principales para una empresa, estos son el servicio al cliente, la eficiencia en el manejo de recursos, y las relaciones interpersonales y manejo de conflictos, con el propósito de crear un mejor ambiente laboral y fomentar la integración y el compromiso de los empleados con la empresa.</p>	
N° DE REGISTRO(en base de datos):	N° DE CLASIFICACIÓN: N°
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	
ADJUNTO PDF	<input checked="" type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTORES:	Teléfono: 0985329869 E-mail: saskiasgg@hotmail.com
CONTACTO DE LA INSTITUCIÓN	Nombre: Teléfono:

RENUNCIA DE DERECHOS DE AUTOR

Por medio de la presente certifico que los contenidos desarrollados en esta tesis son de absoluta propiedad y responsabilidad de la Srta. Guizado Gavilanes Saskia Stefanie, con C. I. # 091686421 – 8, cuyo tema es:

“ANÁLISIS DEL SISTEMA LOGÍSTICO DE LAS PYME’s DEL SECTOR FABRICACIÓN DE CORTINAS DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL. CASO APLICADO A HOMELINE S.A.”

Derechos que renuncia a favor de la Universidad Estatal de Guayaquil, para que haga uso como a bien tenga

SASKIA STEFANIE GUIZADO GAVILANES

C.I. # 091686421 – 8

Guayaquil, Octubre del 2014

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Habiendo sido nombrado tutor tesis de grado, Ing. Rafael Apolinario Quintana Msc., como requisito para optar por el título de Ingeniera en Comercio Exterior con mención en Negocios Internacionales, presentado por la egresada:

Guizado Gavilanes Saskia Stefanie con C.I. # 091686421 – 8.

Tema: “ANÁLISIS DEL SISTEMA LOGÍSTICO DE LAS PYME’s DEL SECTOR FABRICACIÓN DE CORTINAS DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL. CASO APLICADO A HOMELINE S.A.”

Certifico que he revisado y aprobado en todas sus partes, encontrándose apto para su sustentación.

Ing. Rafael Apolinario Quintana MSc.
Registro Senescyt # 1006-14-86045334

CERTIFICACIÓN DE GRAMATÓLOGO

Quien suscribe el presente certificado, se permite informar que después de haber leído y revisado gramaticalmente el contenido de la Tesis de Grado de la **Srta. Guizado Gavilanes Saskia Stefanie**, cuyo tema es:

**ANÁLISIS DEL SISTEMA LOGÍSTICO DE LAS PYME'S DEL SECTOR FABRICACIÓN DE CORTINAS DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.
CASO APLICADO A HOMELINE S.A.**

Certifico que es un trabajo de acuerdo a las normas morfológicas, sintácticas y simétricas vigentes.

Atentamente,

Dr. Luis Alejandro Domínguez Medina
Registro Senescyt # 1006-03-405478

AGRADECIMIENTO.

Agradezco a Dios y a mis padres por la vida, la salud y la sabiduría, lo que me ha dado la oportunidad de estar culminando un grado académico más, por inculcarme el valor de la responsabilidad y el trabajo con esfuerzo. También al Msc. Rafael Apolinario Quintana, tutor de este Proyecto de Tesis, por impartir sus conocimientos y haberme ayudado a culminar con éxito mi carrera universitaria.

De manera muy especial le estoy agradecida al Licenciado John García Calle por su gran ayuda y apoyo, por ser un buen amigo y por sus consejos que han sido una gran fortaleza.

A la Ingeniera Nancy Junqui, Sra Martha Carrión Cueva, Sr. Wilson Villavicencio, Sr. Renán Zamora, por proporcionarme la información necesaria para el desarrollo del presente trabajo.

DEDICATORIA.

Dedico este Proyecto de Tesis principalmente a Dios, a mis padres, Freddy y Marila, que han sido mi motor y empuje en todas las etapas de mi vida, a mis hermanas, Ashley y Kimberley, familiares y amistades que han creído en mí y que me aprecian.

Saskia.

ÍNDICE GENERAL

CARÁTULA.....	I
REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA	II
RENUNCIA DE DERECHOS DE AUTOR	III
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	IV
CERTIFICACIÓN DE GRAMATÓLOGA	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
DEDICATORIA.....	VII
ÍNDICE GENERAL	VIII
RESUMEN	IX
ABSTRACT	XI
INTRODUCCIÓN	XII
SUMARIO ANALÍTICO	XIII
ÍNDICE DE TABLAS.....	XVII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XVIII
ÍNDICE DE CUADROS.....	XVIII

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
INGENIERA EN COMERCIO EXTERIOR CON MENCIÓN EN NEGOCIOS
INTERNACIONALES.**

TEMA: *“ANÁLISIS DEL SISTEMA LOGÍSTICO DE LAS PYME’s DEL SECTOR FABRICACIÓN DE CORTINAS DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL. CASO APLICADO A HOMELINE S.A.”*

AUTOR: SASKIA STEFANIE GUIZADO GAVILANES

RESUMEN

Esta tesis está basada en el área logística de la empresa Homeline, ubicada en la ciudad de Guayaquil, con el fin de crear estrategias que permitan resolver los problemas que tiene en este ámbito, la mala supervisión de calidad, e incluso la falta de identidad del personal con la empresa. Se fundamentó básicamente en el análisis del sistema logístico actual de la compañía, y cuyo objetivo principal es el de transformarlo y así permita comercializar sus productos nacional e internacionalmente. Se desarrollaron los tres aspectos más importantes del sistema como son la gestión de compra, la gestión de producción y la gestión de ventas de la empresa, utilizando diferentes métodos de manejo de inventario, control de la producción y distribución del artículo terminado. La empresa no recoge en su bodega producto terminado, su inventario es netamente de materia prima y accesorios necesarios para la confección de cortinas y persianas, se realiza la compra de materiales conforme a los pedidos que ingresan en el día. De acuerdo al análisis realizado inicialmente se pudo constatar que la empresa tenía problemas en sus líneas de trabajo, principalmente en el área operativa, para poder controlar esta situación se recurría a la uso de horas extras y al famoso reproceso como parte cotidiana de sus actividades. Para mantener un control sobre el inventario se propuso aplicar el método de mínimos y máximos en los artículos pequeños, es decir

los accesorios, con la finalidad de solucionar los problemas de escases de estos; en cuestiones de materia prima se utilizó el método Just in Time, en el que se solicita el material en el momento en el que se lo necesita. Se propuso una guía de capacitación que abarque los temas principales para una empresa, estos son el servicio al cliente, la eficiencia en el manejo de recursos, y las relaciones interpersonales y manejo de conflictos, con el propósito de crear un mejor ambiente laboral y fomentar la integración y el compromiso de los empleados con la empresa.

Palabras clave: Competitividad, logística, productividad.

ABSTRACT

This thesis is based in Homeline's logistics. The company is located in Guayaquil city, in order to create strategies to solve that they have in this area, poor quality supervision and even lack of workforce identity whit the company. It was based primarily on the analysis of the current logistics system of the company, and whose main objective is to transform it and so allows sell their products nationally and internationally. The three more important aspects of the system were developed such as purchasing management, production management and sell management company, using different methods of inventory management, production control and distribution of the finished article. The company does not keep in their warehouse finished product, their inventory is net of raw material and accesories needed for manufacture of curtains and blinds, is performed the purchasing of materials according the orders entering during the day. According to initial analysis, it was found that the company had problems in ther lines of work, mainly in the operational area, in order to control this situation they resorted to the use of overtime and the famous rework as part of the daily activities. To keep a check of the inventory was proposed to apply the method of minimun and maximun on small ítems, namely accesories, in order to solve the problems of these shortages, in raw materials issues used the Just in Time method, in which the material is requested in the time when it is needed. A training guide that covers the main issues for a company, these are costumer service, efficient resource management, and interpersonal relationships conflict management, in order to create a better working environment was propose and promote integration and commitment to the company.

Keywords: Competitiveness, logistics, productivity.

INTRODUCCIÓN

En toda organización es necesario que la logística se realice con total eficiencia y eficacia, lo que permite resolver situaciones que faciliten el flujo de información y el servicio al cliente. Las pequeñas y medianas empresas en la actualidad se están convirtiendo en el mayor ingreso económico del país, están generando diversas plazas de trabajo, pero la mayoría son dirigidas empíricamente.

El objetivo de esta investigación es transformar el sistema logístico de las pymes, lo que permita desarrollarlas a nivel internacional, logrando estándares de calidad y posicionando sus productos en el mercado extranjero.

Se debe tener en cuenta que cada vez las exigencias de los clientes aumentan, y no se puede seguir llevando un sistema caduco, por lo que es importante darles opciones de una buena logística estratégica que permita internacionalizarse, teniendo en cuenta que el departamento logístico no trabaja solo, esto se desarrolla al unísono con los demás departamentos.

Las empresas manufactureras del sector Fabricación de accesorios confeccionados para el hogar: cortinas, cenefas y visillos, que utilizan determinados procesos en la elaboración y entrega de sus productos, necesitan de manera urgente tener establecido una estrategia a seguir que les ayude a optimizar el rendimiento en su servicio al cliente. Homeline Cía. Ltda. es una mediana empresa con tendencia a tener un gran crecimiento institucional por lo que se busca analizar y mejorar el sistema rutinario con el que cuenta para alcanzar los estándares de calidad exigidos internacionalmente.

Por todo esto es necesario examinar si analizar el sistema logístico vigente de las pymes ayudara a su mejor organización y fortalecerá una base en la que llegar al mercado extranjero no se considere algo imposible de cumplir.

SUMARIO ANALÍTICO

ANTECEDENTES	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	
OBJETIVO GENERAL	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	
HIPÓTESIS	
VARIABLE INDEPENDIENTE	
VARIABLES DEPENDIENTES	
ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN	
POBLACIÓN Y MUESTRA	
NOVEDAD CIENTÍFICA	
CAPÍTULO I	1
1. MARCO TEÓRICO.....	1
1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	1
1.2. TIPOS DE EMPRESAS	4
1.3. LOGÍSTICA DE NEGOCIOS.....	4
1.4. DEFINICIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO.....	5
1.4.1. Demanda.....	5
1.4.2. Servicio al Cliente	6
1.4.3. Características del Producto	6
1.4.4. Costos de Logística	6
1.4.5. Políticas de Precios	6
1.5. TIPOS DE ENTORNOS COMERCIALES	7
1.5.1. El entorno cultural.-.....	7
1.5.2. El entorno económico.-	8
1.5.3. El entorno político y legal internacional.-	8
1.6. PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN	8
1.7. ESTRATEGIA COMERCIAL	11
1.8. SISTEMAS PULL (ARRASTRE).....	12
1.9. JUST IN TIME	12
1.9.1. Quick Response.....	14
1.9.2. Método KANBAN	14

1.10.	BENCHMARKING	15
1.11.	SISTEMA DE CONTROL PUSH (EMPUJAR); COMO EL MRP O PLANIFICACIÓN DEL REQUERIMIENTO DE MATERIAL	15
1.11.1.	METODO MRP I	17
1.11.2.	MÉTODO MRP – II	17
1.12.	DISTRIBUCIÓN DE MERCANCÍAS: MÉTODOS DE PROCESAMIENTO	18
1.12.1.	MÉTODO DE CROSS – DOCKING	19
1.12.2.	Cross – Docking	19
1.12.3.	Reparto Directo	19
1.12.4.	Entrada en stock	20
1.12.5.	Métodos de Optimización	20
1.12.6.	DETERMINACIÓN DEL MÉTODO DE PROCESAMIENTO	21
1.13.	TEORÍA TOC.....	22
1.14.	CÓDIGO DE BARRAS.....	24
1.15.	MARCO LEGAL	25
1.15.1.	PROYECTO INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES	28
1.15.2.	NORMA INEN 1875.....	29
CAPITULO II		30
2.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	30
2.1.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	30
2.2.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	32
2.3.	POBLACIÓN.....	32
2.3.1.	Muestra	32
2.4.	OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES	33
2.5.	ENCUESTA.....	36
2.5.1.	Tabulación de las encuestas dirigidas a los empleados de Homeline	36
2.5.2.	Tabulación de las encuestas dirigidas a los clientes de Homeline	59
2.6.	ENTREVISTAS	78
2.6.1.	Análisis e interpretación de las entrevistas	78
2.7.	ANÁLISIS COMPARATIVO DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	87
2.8.	VALIDACIÓN DE LA HIPÓTESIS	88
CAPÍTULO III		89
3.	PROPUESTA	89
3.1.	TEMA.....	89
3.2.	TÍTULO	89
3.3.	SITUACIÓN ACTUAL	89

3.4.	OBJETIVOS	91
3.4.1.	General.....	91
3.4.2.	Específicos.....	91
3.5.	JUSTIFICACIÓN.....	91
3.6.	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	92
3.6.1.	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	93
3.6.2.	ANÁLISIS SITUACIONAL.....	95
3.6.3.	ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTTER.....	99
3.6.4.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	100
3.7.	DECLARACIÓN DE OBJETIVOS CORPORATIVOS.....	101
3.8.	COMPONENTES DEL SISTEMA LOGÍSTICO	102
3.8.1.	LOGÍSTICA DE COMPRAS	102
3.8.2.	Proceso realizado para la compra de materia prima	103
3.8.3.	LOGÍSTICA DE PRODUCCIÓN	104
3.8.4.	Proceso realizado para la producción de persianas	104
3.8.5.	LOGÍSTICA DE VENTAS O DISTRIBUCIÓN.....	105
3.8.6.	Proceso realizado para la venta de persianas.....	105
3.9.	ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.....	106
3.9.1.	DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.....	106
3.9.2.	ESTRATEGIAS FOFADODA COMO DIRECTRICES DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LOGÍSTICA DE HOMELINE	106
3.9.3.	RELACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS FOFADODA CON LOS OBJETIVOS DEL PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR.....	107
3.9.4.	RELACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS FOFADODA CON LAS POLÍTICAS, NORMAS Y REGLAMENTOS INTERNOS DE LA EMPRESA HOMELINE	111
3.9.5.	PLANIFICACIÓN INTEGRAL.....	111
3.10.	DESARROLLO DE ACTIVIDADES.....	115
3.10.1.	GESTIÓN DE INVENTARIO	115
3.10.2.	GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN.....	119
3.10.3.	GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS	122
3.10.4.	CONTROL DE LA CALIDAD.....	125
3.11.	MODELO DE SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO LOGÍSTICO.....	125
3.12.	CRONOGRAMA.....	126
3.13.	PRESUPUESTO.....	127
3.14.	VALIDACIÓN.....	131
3.15.	IMPACTO AMBIENTAL	131

3.16.	RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	131
3.17.	CONCLUSIONES.....	132
3.18.	RECOMENDACIONES.....	133
3.19.	BIBLIOGRAFÍA.....	133
	ANEXOS.....	138

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 1 Tipos de Incentivos.....	10
Tabla 2 1 Cuadro de Involucrados.....	32
Tabla 2 2 Operacionalización de las Variables.....	33
Tabla 2 3 Gestión que realiza la empresa.....	38
Tabla 2 4 Adquisición de materia prima.....	40
Tabla 2 5 La materia prima es importada.....	42
Tabla 2 6 Actitud de los proveedores frente a las necesidades de la empresa.....	44
Tabla 2 7 Tiempo que demora la elaboración del producto.....	46
Tabla 2 8 Planificación de la empresa.....	48
Tabla 2 9 Calificación del Servicio al cliente.....	50
Tabla 2 10 El medio de transporte.....	52
Tabla 2 11 Rendimiento de la empresa.....	54
Tabla 2 12 Funciones en la empresa.....	56
Tabla 2 13 Modelos de cortinas.....	60
Tabla 2 14 Atención al Cliente que ofrece Homeline.....	61
Tabla 2 15 Tiempo de entrega del producto terminado.....	63
Tabla 2 16 Calidad del producto que oferta Homeline.....	65
Tabla 2 17 El medio de transporte.....	67
Tabla 2 18 La organización de la empresa.....	69
Tabla 2 19 Ubicación estratégica de la empresa.....	71
Tabla 2 20 Servicios de suma importancia para la empresa.....	73
Tabla 2 21 Lo primero a tomar en cuenta.....	74
Tabla 2 22 Existe una empresa que sustituya los productos de Homeline.....	75
Tabla 2 23 Análisis Comparativo de Encuestas y Entrevistas.....	87
Tabla 2 24 Validación de la Hipótesis.....	88
Tabla 3 1 Matriz FODA.....	97
Tabla 3 2 Matriz FOFADODA.....	98
Tabla 3 3 Plan A.....	109
Tabla 3 4 Actividades del Plan A.....	110
Tabla 3 5 Plan B.....	113
Tabla 3 6 Análisis Mínimos - Máximos.....	118
Tabla 3 7 Tiempo de Fabricación Cortinas Grupo Cebras.....	120
Tabla 3 8 Tiempo de Fabricación Cortinas Grupo Horizontales.....	121
Tabla 3 9 Tiempo de Fabricación Cortinas Grupo Verticales.....	121
Tabla 3 10 Cantidad Diaria por persona.....	122
Tabla 3 11 Costo Sistema GPS.....	124
Tabla 3 12 Seguimiento del Plan.....	125
Tabla 3 13 Cronograma.....	126
Tabla 3 14 Presupuesto.....	127
Tabla 3 15 Demanda vs Producción.....	127
Tabla 3 16 Producción estimada.....	128
Tabla 3 17 Estado de Resultados proyectado.....	130

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2 1 Gestión que realiza la empresa	38
Gráfico 2 2 Adquisición de materia prima	40
Gráfico 2 3 La materia prima es importada.....	42
Gráfico 2 4 Actitud de los proveedores frente a las necesidades de la empresa.....	44
Gráfico 2 5 Tiempo que demora la elaboración del producto	46
Gráfico 2 6 Planificación de la empresa.....	48
Gráfico 2 7 Calificación del Servicio al cliente.....	50
Gráfico 2 8 El medio de transporte	52
Gráfico 2 9 Rendimiento de la empresa.....	54
Gráfico 2 10 Funciones en la empresa.....	56
Gráfico 2 11 Dispersión vs Promedio: Encuesta empleados	58
Gráfico 2 12 Modelos de cortinas.....	60
Gráfico 2 13 Atención al cliente que ofrece Homeline	61
Gráfico 2 14 Tiempo de entrega del producto terminado	63
Gráfico 2 15 Calidad del producto que oferta Homeline	65
Gráfico 2 16 El medio de transporte	67
Gráfico 2 17 La organización de la empresa	69
Gráfico 2 18 Ubicación estratégica de la empresa	71
Gráfico 2 19 Servicios de suma importancia para la empresa.....	73
Gráfico 2 20.....	74
Gráfico 2 21 Existe una empresa que sustituya los productos de Homeline	75
Gráfico 2 22 Dispersión vs Promedio: Encuesta Clientes	77
Gráfico 3 1 Demanda vs Producción	128
Gráfico 3 2 Producción estimada	129

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 1 Métodos de procesamiento	18
Cuadro 1 2 Código de Barras	25
Cuadro 3 1 Fuerzas de Michael Portter	99
Cuadro 3 2 Estructura Organizacional	100
Cuadro 3 3 Proceso para la compra de materia prima	103
Cuadro 3 4 Proceso de Producción de Persianas.....	104
Cuadro 3 5 Proceso para la Venta de Persianas.....	105
Cuadro 3 6 Componentes del Plan.....	111
Cuadro 3 7 Planificación Integral	112

ANTECEDENTES

Planteamiento del Problema

Actualmente en América Latina la Logística es una herramienta que permite analizar y resolver situaciones para que la empresa gestione bien; este proceso conlleva grandes responsabilidades, tanto así que si no tienen en su recurso humano a alguien especializado en esta materia, la compañía en general podría quebrar, ya que sus productos o el producto no tendrían impacto en el medio, no se puede dejar en manos de un NO profesional. En el caso de las PYMES el nivel de riesgo es muy alto, “30 a 40%, porque quienes las dirigen no son profesionales, sino emprendedores a empuje y empíricos” (Becerra, 2010), tienen menos conocimientos de lo que involucra la logística (buen abastecimiento, inventarios) que es el flujo de todos los procesos.

Las microempresas diariamente tienen que enfrentar una serie de problemas internos y externos. Entre algunos de ellos, se pueden destacar los siguientes: nivel de ventas que no se alcanzan, clientes que no pagan puntualmente, pérdidas de inventarios, proveedores que quieren cancelación antes de haber vendido los productos, falta de liquidez, deudas con usureros, clientes que desean mejores condiciones de ventas, la amenaza constante de la competencia, problemas de rotación de inventarios, bajo nivel de negociación interno y externo. La logística además de ser una herramienta que favorece la gestión comercial también se convierte en una situación problemática al no establecerse un sistema de control eficiente que asegure la producción y comercialización de los productos.

Durante los últimos meses del año 2013, la Revista Líderes realizó una encuesta a 200 empresas en la ciudad de Quito para conocer los problemas que padecían ciertas entidades; de lo cual, se puede hacer referencia a los siguientes: el 74% de los empresarios afirman que no tienen capacitación formal sobre el manejo del negocio; el 85% dice que atienden a sus clientes en base a su experiencia; y en cuanto a aspectos operacionales el 33% de los empresarios dicen que uno de sus principales problemas es el manejo de inventarios, ya que desconocen cómo

hacerlo, mientras que el 81% de los empresarios dicen que pagan a sus proveedores antes de que el inventario se acabe en su totalidad; 66% de las pequeñas empresas no hacen inventario físico de sus productos; el 43% de los pequeños empresarios no conocen el nombre de sus principales clientes, es decir, no cuentan con una base de datos donde se identifique a cada uno; y, en un 56% dicen que no cuentan con asesoría en cuanto a impuestos e inventarios, otro de sus principales problemas son las ventas y el marketing. (Líderes, 2013)

El problema radica en cuanto al Sistema de Logística de HOMELINE y en especial la no existencia de un departamento que se encargue de todas las actividades concernientes a tal gestión, como la movilización para el producto, el control de los inventarios, el abastecimiento, las falencias que provienen de la misión, visión, una mala supervisión de calidad, e incluso de la identidad del personal con la empresa, y como consecuencia de ello los clientes tienen serias complicaciones tales como: demora en la atención a su requerimiento, retrasos en la entrega de su pedido, avería en el producto terminado, etc., lo cual provoca para el negocio una disminución de la confianza, seriedad y gastos, más cuando se habla de internacionalizar el producto, lo que puede ocasionar pérdidas para la compañía. Según la experta en Logística Nancy Junqui “La Logística debe estar a la mano de los otros departamentos, porque si no, no hay un crecimiento global” (Junqui, 2013)

La propuesta a desarrollar para solucionar el problema de logística de las pymes se basa en un plan estratégico logístico que permita mejorar el sistema en el que se realizan los procesos operativos de las empresas, se quiere lograr el desarrollo completo y efectivo de cada fase lo que permita una mejor comercialización y satisfactoria entrega del producto tanto en el territorio nacional, así como llegar a alcanzar estándares internacionales.

OBJETIVO GENERAL

Analizar el sistema logístico de las PYMES del sector fabricación de cortinas de la ciudad de Guayaquil, mediante la realización de un plan estratégico logístico que permita llegar al comercio internacional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el sistema logístico con que cuenta Homeline, para conocer la situación actual de la compañía.
- Analizar el compromiso del personal que facilite el trabajo del sistema logístico.
- Transformar el sistema de logística de HOMELINE, mediante la realización de estrategias que permita comercializar nacional e internacionalmente.
- Evaluar el aporte e impacto que tienen los departamentos afines a logística que le permita mejorar el proceso de entrega del producto.

JUSTIFICACIÓN

Es importante tener en cuenta que los negocios evolucionan a cada instante y que el consumidor cada vez es más exigente, bajo estos parámetros es difícil seguir una línea de producción con un sistema caduco, así que si el ambiente va cambiando hay que fortalecer las técnicas para estar a la par de esas exigencias y estar o enraizarse en el mercado.

Con esta necesidad por delante, la investigación sobre una Logística Estratégica, para poder comercializar a nivel internacional es necesaria, ya que se tiene un sin número de posibilidades, teniendo en cuenta que logística no es solo los medios de transporte y que este departamento no trabaja de una manera individual sino al unísono con los demás departamentos. Por ello, hay que modernizar el sistema para que las pequeñas empresas con muy buenos productos se internacionalicen; el Ministro de Economía del Perú, Luis M. Castilla, así lo dice cuando menciona que “hay que redoblar los esfuerzos por lograr una cadena logística moderna adaptada a los tiempos y velar por la seguridad del comercio” (Castilla, 2013)

Al querer que la empresa Homeline Cía. Ltda. (Objeto de Estudio), mejore su logística y que el sistema sea de gran impacto para rendir a nivel nacional e incluso llegar al mercado internacional, primero hay que hacer el respectivo análisis del sistema actual y verificar que los demás departamentos hagan lo mismo para así con

sinergia llevar a la empresa al mercado exterior. También se debe tener en cuenta el flujo de crecimiento ya que es una empresa nueva, 6 años en el mercado.

Sin embargo, las estadísticas son deprimentes, como se señaló antes, hasta el 40% de las empresas quiebran. Este problema no solo es a nivel local, de la ciudad de Guayaquil, sino a nivel nacional, ya que por buscar alternativas de desarrollo fallan muchas veces en cosas sencillas, por no tener un previo estudio universitario o un buen sistema de comercio y logística, sus negocios desaparecen. La mayoría de las empresas pequeñas no tienen un plan de contención en caso de crisis, ni un manejo de logística, o un sistema para llevar correctamente todo el trabajo que hacen. Los asesoramientos son demasiados costosos y llevan meses y la mayor parte de los socios, es decir, comerciantes se retiran quedando en nada.

Es importante entonces darles opciones, más allá de la tecnología es otorgarles un correcto análisis de la producción, de unir en un acto de asociación a todos los departamentos y que tengan una correcta base y guía para que se desarrollen en el medio a través de una logística con buena estrategia; para tener más opciones de pasar los estándares de comercialización.

La propuesta pretende analizar la logística de las pymes, es decir, el estudio del proceso de producción y entrega del producto, la imagen de la empresa y marca corporativa, tener un consenso real de lo que necesitan para desarrollarse tanto a nivel nacional como internacional. Los beneficios del estudio se reflejan en calidad, mejoramiento de la logística que impulse a tener valores en cuanto a imagen y servicio al cliente.

HIPÓTESIS

Si se implementa un Plan Estratégico Logístico mejorará el Sistema de Logística de la empresa Homeline y ayudará al crecimiento nacional e internacional de productos que se comercializan en la ciudad de Guayaquil.

Variable Independiente:

Plan Estratégico Logístico

Variable Dependiente

- Mejoramiento del Sistema Logístico
- Mayor participación en el mercado local
- Internacionalización de la Empresa

ASPECTOS METODOLÓGICOS

La presente investigación se realizará bajo el enfoque cualitativo que se basa en definir preguntas de investigación refiriéndose directamente a la percepción tal y como la observan los actores de un sector específico, utilizando un diseño no experimental para procesar la información, es decir, recolectando datos en un único documento sin intervenir en las variables, se trata de un ambiente natural observando las situaciones tal y como se presentan y analizándolas de igual manera (Gómez, 2006).

Los tipos de estudio a desarrollar son los siguientes:

Estudio exploratorio o Formulativo.- Tiene por objeto la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis. Permite al investigador formular hipótesis de primero y segundo grados. Además constituye un punto de partida para la realización de nuevos estudios que tienen un mayor nivel de profundidad. La investigación centrará su atención en detectar las falencias del proceso logístico de Homeline y sus causas y consecuencias.

Estudio descriptivo.- Sirve para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Permite detallar el fenómeno estudiado básicamente a través de la medición de uno o más atributos. Este estudio busca especificar las

propiedades y características importantes del objeto de investigación (personas, grupos o comunidades). Los estudios descriptivos se interesan fundamentalmente en medir las variables involucradas en la investigación tanto la independiente como la dependiente; para ello se utiliza el método empírico de la observación, así mismo la utilización de técnicas tales como encuestas y entrevistas a expertos en la materia.

POBLACIÓN Y MUESTRA

$$n = \frac{N}{1 + \frac{e^2(N-1)}{z^2 pq}}$$

n= tamaño de la muestra

N=tamaño conocido de la población

Z= nivel de confianza 95%

p= posibilidad de ocurrencia de un evento

q= proporción de respuestas

e= error de la muestra 5%

NOVEDAD CIENTÍFICA

En un mundo de intensa competencia global, a las empresas les resulta cada vez más difícil ejercer cualquier clase de poder con respecto a los precios. Como resultado, muchos directivos han descubierto que la mejor manera de mejorar los resultados finales es recortar costos mediante una gestión más eficiente de las operaciones y de la cadena de suministros; con la implementación de métodos, sistemas, procesos y estrategias que permitan no solo ayudar a rebajar costos, sino también mejorar la satisfacción del cliente y por lo tanto aumentar la demanda y los ingresos.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Las exportaciones en el Ecuador son el primer motor de crecimiento de la economía desde finales del siglo XIX y el petróleo ha sido la principal fuente de ingreso de divisas para el país. En nuestro país, según el INEC, existen “un total de 2’026 109 personas subempleadas, mientras que desempleadas son 208 625. Por otro lado, el total de ocupados plenos, de acuerdo a la encuesta, es de 2.8 millones.” (Comercio, 2013)

La falta de capacidad corporativa en las actividades empresariales involucra varias funciones, entre ellas: la promoción de proyectos, provisión de capitales y aceptación de riesgos, administración de empresas, etc. En países desarrollados se especializa a cada una de estas funciones, sin embargo en países como el Ecuador, generalmente una persona es la encargada de todas éstas debido a la falta de capacidad empresarial. Por ello son los resultados de la productividad de la pequeña industria, ya que esta representa apenas el 50% de la productividad de las grandes industrias.

Las diversas formas de comercio en el país se generaron inicialmente mediante la creación de pequeños negocios generalmente creados por miembros de una misma familia, en el que la cabeza del hogar inicia con una pequeña idea que traspasa de generación en generación, así iniciaron algunas de las más grandes compañías; otras comenzaron con una pequeña idea en el garaje de una casa, por ejemplo, Apple. Con el pasar del tiempo siguen incrementando estas pequeñas compañías

que si bien es cierto no son del tipo de las grandes potencias mundiales, pero sí un fuerte motor que ha impulsado a un país en muchos sentidos. Ecuador es considerado como uno de los países con mayores emprendimientos en América Latina, por lo que este tipo de sector en la actualidad aporta en un 25% al PIB no petrolero del país y su generación de mano de obra bordea el 70% de la Población Económicamente Activa; el 70% de las empresas registradas en la Superintendencia de Compañías son Pymes. (EkosNegocios, 2012)

El Servicio de Rentas Internas (SRI, s.f.), define a las Pymes como el conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, capital de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. En este tipo de empresas podemos encontrar que se desarrollan en diferentes actividades económicas, tales como:

- Comercio al por mayor y menor
- Agricultura, silvicultura y pesca
- Industria manufacturera
- Construcción
- Transporte, almacenamiento y comunicaciones
- Bienes inmuebles y servicios prestados
- Servicios comunales, sociales y personales

Las provincias con mayor cantidad de pymes en el Ecuador son: Pichincha que se calcula cuenta con el 43.29% y Guayas con el 40.46% del total, debido a la concentración de la población en estas localidades así como la existencia de las grandes empresas que en general se proveen de estas (EkosNegocios, 2012).

La pequeña empresa es un pilar importante dentro de la economía mundial; “La pequeña industria en el Ecuador está marginada, ya que no recibe asistencia técnica, dispone de escaso crédito, modesta protección y poco acceso a las entidades gubernamentales.” (Sorio, 2008)

Es así que si permanece marginada son las mismas personas dentro de la empresa que deben buscar soluciones fortuitas para ganar terreno. La logística desde inicios de la revolución industrial ha ido evolucionando, llevando al mercado a grandes extensiones, tratando de satisfacer siempre a sus clientes. Pero pareciera que los problemas son comunes en todo el mundo, los departamentos de logística cubren una gran responsabilidad y a pesar que pareciera que fuera el último departamento de importancia es en sí uno de los más importantes.

La mala organización de los productos llevan al caos a la hora de vender, la mala entrega espanta a los futuros clientes y decepciona a los que ya lo son, pero más allá de cómo se organice el producto en sí, es la responsabilidad de las personas quienes hacen ese trabajo.

Todo país para su desarrollo empieza por exportar, así para fines del siglo XVI, los productos de la Real Audiencia de Quito se podían adquirir en la mayoría de los puertos de Nueva España, tales como Realejo, Acajutla, Sonsonate y Acapulco. Un siglo más tarde, el comercio se extendía a Buenos Aires, San Blas, El Caribe y España. Para fines del siglo XVIII, Estados Unidos se agregaba a la lista de los socios comerciales de la Real Audiencia de Quito. (Damasco, 2010)

Siempre se está en continuo crecimiento, pero entender el contexto político económico en el cual desarrollan las empresas nacionales, sus actividades comerciales, es importante en la actualidad, si es que se quiere exportar el producto; es también imprescindible aplicar adecuadamente las herramientas teóricas y prácticas del comercio exterior de acuerdo con los diferentes regímenes y convenios vigentes que hay en el país. Pero antes de querer vincularse con los respectivos servicios o ayudas para la exportación y más que nada para no fracasar en el extranjero, hay que hacer las correctas mediciones de la empresa.

La internacionalización de las empresas en especial de las pequeñas y medianas toma su poder en principio del nuevo siglo XXI, fusionando términos de “internacionalización dinámica y estratégica con la capacidad de emprendimiento, (...) como proceso de identificación y explotación de oportunidades, características

de la acción del emprendedor, dentro de un contexto global donde operan las empresas” (Núñez M. y., 2009).

1.2. TIPOS DE EMPRESAS

En la investigación realizada por la Ing. Paulina Trujillo (2011), junto con la Superintendencia de Compañías, clasificaron a las empresas de acuerdo a sus ingresos anuales, dividiéndolas de la siguiente manera:

Microempresa: Es aquella empresa que factura entre 0 y 99 mil dólares al año.

Pequeña empresa: Tiene ingresos anuales entre 100 mil y los 999.999 dólares.

Mediana empresa: Tiene ingresos anuales entre el millón de dólares y los 4'999.999. (Universidad Andina Simón Bolívar, 2011)

De acuerdo a su dimensión su clasificación es la siguiente:

Microempresa: Si posee menos de 10 trabajadores.

Pequeña empresa: Si tiene menos de 50 trabajadores.

Mediana empresa: Si tiene un número entre 50 y 250 trabajadores.

Gran empresa: Si posee más de 250 trabajadores. (Holguín, 2009)

1.3. LOGÍSTICA DE NEGOCIOS

Antiguamente los pueblos solamente consumían los productos que ellos podían producir, incluso en la actualidad aún existen zonas en Asia, parte de África y América del Sur que son autosuficientes y solo consumen productos que encuentran cerca de sus territorios, los sistemas de transporte para llevar las mercancías eran muy costosos y encarecían el producto.

Se define a la Logística como parte de la cadena de suministros que planea, lleva a cabo y controla el flujo y almacenamiento eficiente y efectivo de bienes y servicios, así como de la información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes. (Ballou, 2008)

La Logística y la cadena de suministros son de suma importancia en una estrategia, ya que añaden un valor agregado para los clientes, mediante la efectiva y correcta aplicación de estas dos variables, el cliente quedara satisfecho ya que obtendrá el producto donde lo necesite y en el momento en el que desee consumirlo.

1.4. DEFINICIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO

Según (Kotler, 2010) “Planificar es decidir en el presente lo que ha de hacerse en el futuro. Abarca la determinación del futuro deseado y de las etapas necesarias para realizarlo. Es el proceso mediante el cual las empresas ajustan los recursos con los objetivos y oportunidades.”

Según el profesor A. Fernández Romero, un plan estratégico es un conjunto de acciones programadas para conseguir un objetivo a plazo fijo. Dichas acciones llamadas estrategias tienen que ser tan flexibles, que si el entorno en que se están aplicando cambia, también pueden ser cambiadas (Empresariales, 2011).

El objetivo de un plan estratégico es realizar un mapa de la organización, que permita alcanzar la misión y visión de la misma y convertir sus proyectos en realidades. Es importante iniciar por un estudio de la situación interna y externa de la compañía, para así conocer sus debilidades, oportunidades y amenazas a las que se encuentra, con este análisis se puede iniciar con paso firme un excelente plan estratégico que permita a la compañía un crecimiento sostenido en todas sus áreas.

Para saber en qué momento realizar una planeación estratégica de la logística de una empresa es imperante analizar y desarrollar las áreas claves más importantes que son la demanda, el servicio al cliente, las características del producto, los costos de logística y la política de precios (Ballou, 2008):

1.4.1. Demanda

Generalmente las empresas experimentan un gran volumen de ventas en una zona del país y un decrecimiento de la demanda en otras regiones, todo ello de pende

de la forma de desplazamiento que ha tenido la empresa, se podría considerar el aumento de almacenes o la ubicación de los mismos en zonas de alto crecimiento económico, así como también el cierre de estos locales donde sea necesario.

1.4.2. Servicio al Cliente

El servicio al cliente se basa en la satisfacción al cliente tanto en la reserva de inventario, la rapidez de entrega y la celeridad y exactitud para efectuar su demanda. Dependiendo que tan alto sea el servicio al cliente que se ofrece, así serán los costos asociados a estos aspectos, los costos de distribución serán inciertos ante el nivel de servicio proporcionado al cliente.

1.4.3. Características del Producto

El peso, la longitud, el empaque, el valor y el riesgo son algunas de las características que define los costos en transporte y logística de un producto, el plan estratégico puede alterarse si alguno de estos factores difiere durante el traslado o almacenamiento.

1.4.4. Costos de Logística

Los costos en los que incurren las empresas para la compra de suministros y la distribución de un producto terminado determinan la necesidad de re – planear la logística de la compañía, esto establece la reducción o el incremento en los costos logísticos.

1.4.5. Políticas de Precios

Definir una política de precios se basa en los costos en que incurre el productor o fabricante cuando adquiere o vende un producto, estas políticas afectarán la estrategia logística planteada, es decir, si un proveedor cambia la venta de un bien de un precio de fábrica FOB¹ por un precio de entrega CIF², liberará al comprador

¹FOB: Free on Board (Costos de transportación no incluidos)

de proporcionar la transportación en el lugar de destino, lo que lo lleva a incluir en su plan logístico todos los aspectos de transporte de la mercadería. La mayoría de las empresas para realizar su plan estratégico toman como base todos los costos por los cuales ellos son responsables directamente hasta la entrega del producto al consumidor final.

1.5. TIPOS DE ENTORNOS COMERCIALES

Para el ingreso al mercado extranjero de cualquier empresa y sobre todo si se trata de una Pyme, es necesario analizar cuidadosamente los entornos en los que se va a desarrollar para tener éxito internacionalmente, según el Ing. José Chamorro, hay que considerar los siguientes (Chamorro, 2012):

1.5.1. El entorno cultural.-

Cada país tiene sus etnias, sus culturas y forma de pensar, dependiendo del producto, puede ingresar a un país extranjero con su imagen o adoptar un perfil internacional del país de origen; por ejemplo, KFC fue blanco fácil para un sin número de oponentes, ya que no analizó y trato de no imponer sus costumbres occidentales en la India. Los elementos a considerar para entender el entorno cultural de un país o estado son:

- Lenguaje verbal y no verbal
- Religión
- Valores y actitudes
- Comportamientos y costumbres
- Elementos materiales
- El arte y la estética
- La educación

²CIF: Cost, Insurance and Freight (Costos de transportación incluidos)

1.5.2. El entorno económico.-

Los mercados internacionales se diferencian de acuerdo a su capacidad económica, hay países que han pasado por crisis económicas severas como países americanos o europeos, así como países en auge económico como China, Brasil e India; el análisis de las variables económicas de un estado debe relacionarse con el tamaño y la naturaleza del mercado, es decir, los ingresos familiares bajos, medios y altos que permiten el fácil o difícil acceso a los productos.

1.5.3. El entorno político y legal internacional.-

Estos factores son los más críticos en los negocios internacionales, cada país alberga diferentes tipos de leyes y códigos que restringen o promueven diversos tipos de procesos que afectan o favorecen la competitividad empresarial. Entre ellos tenemos las normas salariales y ambientales que en cada país rigen y que influyen en la manera de comercializar un bien o servicio, igualmente las leyes de propiedad intelectual, las barreras arancelarias y no arancelarias con las que se puede encontrar en cada país.

1.6. PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

En la decisión de internacionalización, “uno de los primeros pasos consiste en definir hacia qué mercados se quiere dirigir la empresa” (Ramón, 2009), decisión de gran implicancia estratégica y al mismo tiempo de gran complejidad, pues la decisión debe tomarse teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la firma, limitando a su vez la exposición al riesgo internacional. Estos factores son básicos para la toma de decisiones acerca de a qué mercados se debe dirigir la empresa. Las compañías deben realizar un estudio de mercado, pero ésta es una tarea que implica inversión en tiempo y recursos, por lo cual la mayoría pasa por alto este proceso.

A pesar de eso la incursión de las pymes en suelo ecuatoriano ha ido incrementándose, y es que uno de los beneficios que tienen las pequeñas y medianas empresas es que al activar la economía, desaparecen las dificultades y

problemas sociales y optimizan la gobernabilidad. Pero al tener escaso nivel tecnológico, baja calidad de la producción, ausencia de normas y altos costos y sumándose a esto una mano de obra sin calificación, directamente da como resultado una incipiente penetración de pymes al mercado internacional. Las pequeñas empresas deben tener niveles de eficiencia para mejorar la productividad; y todo empieza desde lo menos pensado, y si se lo sabe es lo menos practicado, el recurso humano. El director de la Universidad Andina, Wilson Araque, menciona:

“En una organización uno de los recursos para su ideal funcionamiento son sus trabajadores, razón por el cual el jefe de esa pequeña empresa debe fijarse en ellos y tiene que darles todo el apoyo, capacitarlos, para que se conviertan en ese motor de mejoramiento de la competitividad empresarial” (Araque, 2009).

Es decir que el jefe, el gerente debe preocuparse por las necesidades de sus trabajadores, ya que estos son los que de una y otra manera lleva a la empresa hacia el éxito.

El comportamiento humano es realmente complejo, cada individuo es único y se desenvuelve de diferentes maneras, un método o sistema de incentivos puede concebirse ya que según Frederick W. Taylor, los individuos en forma general y los trabajadores en forma particular actúan para sus propios intereses y para los de la organización, si es que ellos entienden completamente los procedimientos de trabajo y son recompensados por seguirlos. Existen cuatro diferentes tipos de incentivos, a saber:

Tabla 1 1 Tipos de Incentivos

<i>Incentivo</i>	Descripción
<i>Positivos</i>	El sistema se basa en un plan de recompensas por mejoras en el desempeño.
<i>Negativos</i>	Se basa en un plan de multas y castigos por malos desempeños en relación al nivel esperado.
<i>Directos</i>	Son conocidos también como incentivos pecuniarios, son pagos proporcionales a los niveles incrementados de producción.
<i>Indirectos</i>	Son beneficios no pecuniarios, son aquellos que no están estipulados en términos monetarios, tales como, vacaciones, promociones, estímulos morales, etc., también son conocidos como beneficios sociales.

Fuente: (Sornoza, 2008)
Elaborado por: Saskia Guizado

Aparte de las cosas que hay que hacer como requisito que sugiere el Ministerio de Economía o de Comercio Exterior y aparte de los estudios de mercado, el negocio debe estar preparado para estar en la capacidad de poder mantenerse a nivel internacional. Muy aparte de saber las normas arancelarias y no arancelarias, hay que conocer el producto y quienes influyen en él, de las cuales surgen ventajas competitivas; sabiendo que exportar es una alternativa de desarrollo para impulsar la economía no solo familiar sino del país.

José Franco indica que para que una pyme pueda internacionalizar sus operaciones debe cumplir las denominadas 4 C's de la exportación que son: Cantidad, Calidad, Continuidad y Competitividad. En el año 2011, el 28% de las exportaciones no petroleras ecuatorianas correspondían a MIPYMES, por un valor de \$2,100 millones, de los cuales el 29% tuvieron como destino la Unión Europea (Franco, 2013).

Hay factores que ayudan a desarrollar una empresa, "logística es un eje, pero la publicidad juega un papel importante para impulsar un producto, no importa si la empresa es grande o pequeña" (Sandoval, 2011). Es también afianzar confianza entre la compañía y el cliente, si se desea tener un respaldo internacional, más allá del impacto publicitario, es tener buenas estadísticas de satisfacción de los clientes, la tendencia que se tiene en el mercado interno del país.

“Las empresas para crecer a nivel internacional deben saber cuáles van a ser sus proveedores y estos revisaran la imagen de la empresa” (Entrepreneur, 2008). Cuando se refiere a imagen es el estatus de la compañía con los clientes, hay que mencionar que no puede dejar de lado el análisis FODA que es muy importante.

Sea una empresa pequeña, mediana o grande para buscar un mercado internacional debe contar con estrategias bien definidas que ayuden a competir en el mercado extranjero, teniendo en cuenta las amenazas y oportunidades y los puntos fuertes y débiles de la organización (Heizer, 2008).

1.7. ESTRATEGIA COMERCIAL

Por lo antes mencionado la empresa debe establecer una estrategia que le permita sobrevivir a los cambios o normas con las que se encuentre en el mercado meta exterior; comenzando por la adaptación del producto, que se refiere a la oferta en el mercado internacional, darle un valor agregado, adaptar el empaque a los requerimientos del cliente, hacerlo atractivo para el consumidor; por lo que la empresa debe fijarse en el mercado que se ha dispuesto a trabajar, las características del producto y las características de la compañía en recursos y capacidad de innovación.

Otros de los puntos en una buena estrategia es la asignación de precios para exportar, depende mucho de los cambios económicos, las fluctuaciones en las monedas y el tipo de canal de distribución, lo que hace complicado en ciertos casos la asignación de dichos precios que no deben ser ni tan altos para ser competitivos, ni tan bajos que contribuyan al flujo de capital y para la inversión de recursos y producción.

Además los canales de distribución aportan a conectar de manera eficaz a la empresa con el cliente, dependiendo del canal que se utilice que puede ser mediante intermediarios, locales mayoristas o minoristas, se puede obtener una mejor relación con el cliente final.

1.8. SISTEMAS PULL (ARRASTRE)

El sistema pull o sistema de jalado se basa en jalar el material a través de la producción, se proporciona material solamente cuando existe demanda, no se le empuja a cubrir las demandas futuras. Lo que se quiere conseguir es reducir el tiempo de entrega mediante un ciclo constante de mejora, y no permitir en lo posible incrementar el stock innecesariamente.

Uno de los sistemas que más representa al sistema Pull, es el Just In Time, sistema japonés preferido en la industria para la producción repetitiva; tiene un impacto tan grande que se le ha comparado con la línea de ensamble móvil de Ford y con el Sistema Taylor³ como una de las grandes innovaciones en la administración de la producción. Las suposiciones del JIT ciertamente se oponen a la mayoría de las suposiciones tradicionales acerca de la manufactura repetitiva.

1.9. JUST IN TIME

El método productivo Just in Time nace en las compañías orientales como un medio a uno de los inconvenientes más conocidos del país: la falta de espacio. En un estado pequeño como lo es Japón, el activo más significativo es el área física, por eso esta técnica se basa en el ahorro de espacio, la separación de basuras y por ende, la eliminación de los artículos que aparecen como inventario.

Just in Time o Justo a tiempo, es una filosofía que define la forma en que debería optimizarse un sistema de producción, se trata principalmente en entregar materias primas o bienes para ser fabricados justo a tiempo a medida que son necesarios. (Nahmias, 2008)

³ El Sistema Taylor se caracteriza por buscar el aumento de la producción y de la productividad. Taylor propuso la incorporación en la estructura organizacional de un departamento de diseño para planear y organizar el trabajo. Esta propuesta contribuyó a destruir las habilidades de los obreros con el argumento de la necesidad de eliminar la flojera sistemática mediante la organización científica del trabajo (Barba, 2010).

El JIT tiene cuatro características importantes: Poner en evidencia los problemas fundamentales, eliminar despilfarros, buscar la simplicidad y diseñar sistemas para identificar problemas.

Esta filosofía japonesa es considerada una técnica que se basa en que de ser posible no se realice ninguna actividad en un sistema hasta que no se presente una demanda para ello. Es decir, no se fabricara artículos de ninguna clase a no ser que con anterioridad se haya solicitado la necesidad de los mismos (Pujal, 2008).

El JIT es un concepto de TIRON, en donde los inventarios se consideran despilfarros de espacio y de dinero, se trabaja específicamente en las cantidades necesarias para la demanda inmediata y en donde las existencias se renuevan cuando descienden a un punto determinado.

Entre los beneficios de la teoría Just in Time se encuentran:

- Disminuyen las inversiones de inventario
- Aumenta la rotación del inventario
- Reduce las pérdidas de material
- Mejora la productividad global
- Bajan los costos financieros
- Ahorro en los costos de producción
- Menor espacio de almacenamiento
- Se evitan problemas de calidad, problemas de coordinación, proveedores no confiables
- Racionalización en los costos de producción

Lo más importante en esta filosofía es que todos los elementos de la cadena de suministros estén sincronizados, lo que permita comprometer al cliente con el tiempo de producción, realizando un calendario que no podrá corromperse en los plazos y en los requisitos acordados. El proveedor ha de procurar evitar el exceso de inventario innecesario lo que lleva a una nueva estrategia propia del JIT que se basa

en la agrupación de entregas, es decir, pequeños pedidos agrupados en un solo gran envío para diversos clientes.

1.9.1. Quick Response

El sistema de respuesta rápida se ha utilizado bajo la teoría Just in Time que se usa para recoger las ventajas competitivas basadas en el tiempo, así se desarrolla sistemas con un buen grado de reacción y rápidos. La quick response es el desarrollo de la tecnología JIT que se asocian para conseguir proporcionar un producto en el lugar correcto y en el momento oportuno (Pujal, 2008).

1.9.2. Método KANBAN

La escasez del espacio en el industrializado Japón, les ha hecho conscientes de la necesidad eficiente de todos los recursos, incluidas las existencias. En Japón se dice que las existencias son despilfarros. Es un sistema de Tirón impulsado por la demanda en el punto más bajo de la cadena. Cuando se produce o fabrica, el objetivo es producir solo aquellas cantidades necesarias para la demanda inmediata (Pujal, 2008).

Cuando se necesitan componentes en la línea de ensamblaje, son alimentados desde el siguiente estadio cadena arriba, en la cantidad justa y en el momento necesario. Del mismo modo, este movimiento desencadena la demanda a la siguiente estación de trabajo y así sucesivamente.

Reduciendo progresivamente la cantidad de KANBAN (la cantidad pedido a la estación de trabajo proveedora) aparecerán los llamados cuellos de botella, de este modo la dirección enfocara su gestión a reducir la cantidad de KANBAN, no obstante, aparecerán nuevos cuellos de botella a eliminar. Esta filosofía busca conseguir una cadena de producción equilibrada con un mínimo de stock en cada estadio, donde el procesado de materiales, el tránsito de materiales y los stocks, se ven reducidos a la cantidad mínima posible. Buscan minimizar el coste de los pedidos de materiales, así como, el coste de montaje.

1.10. BENCHMARKING

El benchmarking es una de las prácticas utilizadas desde 1990, que se caracteriza por especializarse en técnicas que garantizan la calidad total, la mejora continua e ingeniería de procesos; se basa principalmente en comparar las actividades que realiza una empresa en relación a la competencia para así hallar mejoras y adoptarlas.

Michael (Spendolini, 2008), define al benchmarking como “el proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.”

Se basa en realizar una serie de cuestionamientos que generalmente se miden en números, estas cifras no siempre son favorables para la empresa lo que hace darse cuenta que tal vez la competencia tiene mejores prácticas comerciales y por lo que se inicia este proceso e implica el alcance de metas organizacionales.

El benchmarking en la logística también es importante, la necesidad de que los procesos de la cadena sean precisos para así aumentar los resultados. La clave del éxito en la mejora de la calidad, es la mejora continua del proceso en sí, no solo hay que tener en cuenta el resultado, sino cómo llegamos a él. Para esto hay que revisar y controlar toda la cadena logística.

1.11. SISTEMA DE CONTROL PUSH (EMPUJAR); COMO EL MRP O PLANIFICACIÓN DEL REQUERIMIENTO DE MATERIAL

Este método se lo utiliza para la planificación de producción que se hace por adelantado en todos los niveles; cuando la producción está completa en un nivel, las unidades literalmente se empujan hacia el siguiente. Se basa en previsiones para los productos finales a lo largo de un horizonte de planificación. Con este método, los directivos pueden determinar las cantidades a producir no solo para los productos

acabados, sino también para todos los otros componentes o subunidades de cada nivel del sistema (Nahmias, 2008).

La aplicación del modelo sostiene que el producto debe pasar por tres niveles, llamados nivel niño, nivel padre y producto final acabado; este sistema se basa en un concepto clave llamado “cálculo de explosión” o (MPS) Master Production Schedule, que es un conjunto de reglas para convertir una programación maestra de producción en una programación para construir todos los componentes que forman el producto final.

El MPS es un plan de producción para el producto final por periodos, como parte de este cálculo, el factor Gozinto⁴ nos dice cuántas unidades de la parte A se necesitan para crear la parte B. La programación maestra de producción se deriva de las previsiones de demanda del producto una vez que estas previsiones se ajustan a las devoluciones de los clientes y a las existencias en curso. En cada etapa de este proceso el MRP computa las cantidades de producción que se requiere en cada nivel del proceso realizando dos operaciones básicas: compensando el momento cuando comienza la producción con el tiempo de espera en el nivel actual; y, multiplicando el requisito del nivel más alto por el factor Gozinto.

Al final de la programación más sencilla en cada nivel se llama “Lote por Lote” que produce el número de unidades requeridas en cada período. Si se conocen los costos de mantenimiento y comienzo de la producción, es posible construir un plan eficiente para decidir el tamaño de los lotes.

El sistema MRP tiene ventajas e inconvenientes, su principal ventaja es que incorpora previsiones de la demanda futura en la planificación de la producción. Entre los inconvenientes se pueden incluir los siguientes:

1. La incertidumbre pronosticada se ignora.

⁴ “El factor o matriz de Gozinto es la que vincula cada producto padre con los componentes que son necesarios para ensamblarlos.” Tomado de la Tesis La Matriz de Operaciones y Materiales y la Matriz de Operaciones y Recursos, un enfoque para resolver el problema GMOP basado en el concepto de Stroke. Julien Maheut y José P García – Sabater. XV Congreso de Ingeniería de Organización. Cartagena. Septiembre 2011.

2. Las restricciones de capacidad productiva se ignoran en gran medida.
3. La elección del horizonte de planificación puede tener un efecto significativo en los tamaños recomendados de los lotes.
4. El MRP ignora las pérdidas debidas a defectos o al tiempo de inactividad de las maquinas.
5. La integridad de los datos puede ser un problema serio.
6. En sistemas donde los componentes se usan para múltiples productos es necesario fijar cada pedido a un nivel específico más alto.

1.11.1. METODO MRP I

El método MRP – I supone el cálculo de las llamadas necesidades netas de materiales, como respuesta al llamado punto estadístico de pedidos; este sistema toma en consideración el programa de producción, las existencias disponibles y los pedidos pendientes de recibir; tiene como objetivos asegurar la entrega del producto final en el tiempo establecido y establecer el mínimo nivel posible de stock (Anaya, 2008).

Este sistema nace y se desarrolla en Estados Unidos en 1960 como un paquete informático capaz de calcular exactamente la planificación de necesidades de materiales que se derivaban de un programa de producción industrial.

1.11.2. MÉTODO MRP – II

A diferencia del sistema MRP – I, este gestiona no solamente la necesidad de materiales, incluye los recursos en su totalidad, es decir, recurso humano y maquinarias y actúa directamente en la organización de la producción. Se utiliza específicamente en las empresas de manufactura, que trabajan en base a órdenes de producción.

El MRP – II establece un proceso interactivo de prueba y error, mediante el cual se busca la factibilidad de los planes generales hasta que se encuentre uno que no vulnere las restricciones impuestas por la limitación de los recursos. Este sistema es

muy atractivo para quienes ya constan con un sistema MRP instalado y funcionando de manera efectiva, ya que este se convierte en el corazón del nuevo sistema (Anaya, 2008).

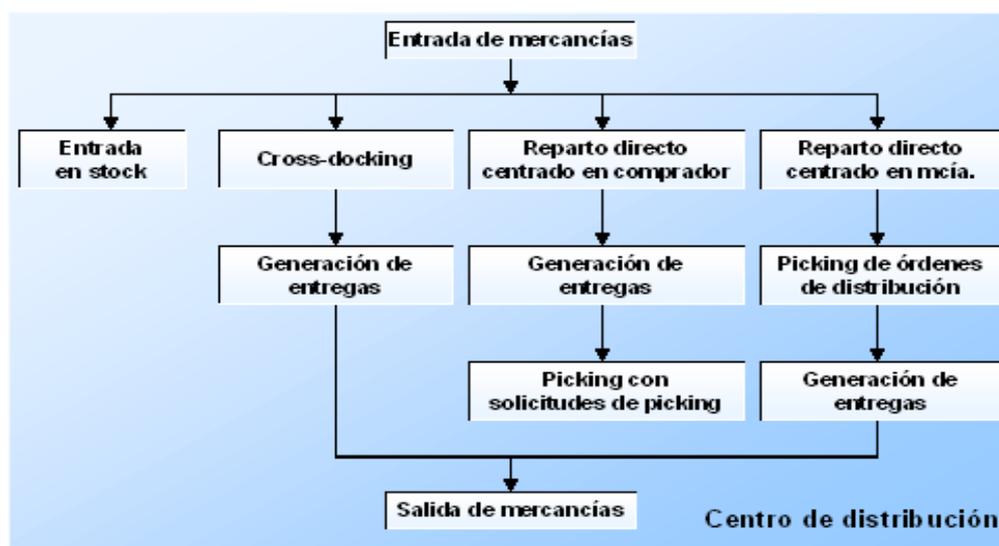
Los sistemas MRP – II son centrados, autónomos y distribuidos; sus distintos procesos se realizan desde un gran ordenador central, operan por separado en cada planta de procesamiento o fábrica, y combinan lo mejor de estas dos situaciones siendo más flexible a nivel local en decisiones que le son propias.

Lograr alcanzar un alto grado de servicio al cliente y más bajos costes logísticos, lleva a concluir que la fábrica debe conseguir una mayor confianza en las entregas, menores costos en la planificación, debe lograr menores tiempos en producción, una mayor flexibilidad en los cambios en la demanda y tiene que poner mayor énfasis en los controles al stock.

1.12. DISTRIBUCIÓN DE MERCANCÍAS: MÉTODOS DE PROCESAMIENTO

El método de procesamiento determina cómo debe tratarse la mercancía en un centro de distribución justo después de la entrada de mercancías.

Cuadro 1 1 Métodos de procesamiento



Fuente: (Carrillo, 2009)

1.12.1. MÉTODO DE CROSS – DOCKING

El cross – docking es un concepto de respuesta de consumidor final eficiente (ECR) utilizado para mejorar la logística, especialmente en el centro de distribución de las mercancías sin que se almacenen mientras tanto. Puede utilizarse el método de cross – docking para aumentar el grado de rotación, desplazar las mercancías por el centro de distribución con más rapidez y reducir los costes para el procesamiento y el almacenamiento (Carrillo, 2009).

También se puede utilizar el método de Cross – docking en SAP Retail⁵, incluso si no se utiliza un sistema de gestión de almacenes. El cross – docking incluye los métodos de procesamiento siguientes:

1.12.2. Cross – Docking

Los elementos de expedición no se desembalan ni se re – embalan entre la entrada de mercancía.

1.12.3. Reparto Directo

Una vez recibidas, las mercancías se transportan a una zona de re – embalaje. A continuación, se pasan a la salida de mercancías. Existen las siguientes clases de reparto directo:

- Reparto directo centrado en el comprador

Después de la entrada de mercancías, los datos de distribución de mercancías se evalúan y las entregas relevantes se crean para los compradores. A continuación, se realiza un picking de los artículos para las entregas.

⁵SAP Retail es un sistema de gestión de mercancías completamente integrado. Traza el mapa de set completo de procesos empresariales necesarios para estrategias de surtido competitivas, diferentes formatos de comercio y una logística y una distribución controladas. Tomado de:
http://help.sap.com/saphelp_40b/helpdata/es/12/084169470311d1894a0000e8323352/content.htm. (2014)

- Reparto directo centrado en la mercadería

Se realiza un picking de las mercancías en el centro de distribución utilizando un orden de distribución. Cuando una unidad de manipulación (p. ej. Un palett) está completa, se crea una estrategia que incluye el contenido de la unidad de manipulación.

1.12.4. Entrada en stock

Las mercancías se ponen en una ubicación determinada; posteriormente se crean estrategias, se realiza el picking de la mercancía y se contabiliza la salida de las mercancías.

1.12.5. Métodos de Optimización

A menudo algunos compradores recibieron grandes cantidades y, por lo tanto también grandes unidades de manipulación (p. ej. pallets enteros), mientras que las necesidades de otros compradores son menores y, por lo tanto, reciben entregas en una unidad más pequeña (p. ej. cajas). A pesar de estas diferencias, puede aprovisionar todas las mercancías en unidades grandes combinando los métodos de distribución.

1.12.5.1. Cross – docking / Reparto Directo

Todas las unidades de manipulación que pueden transferirse completamente a un comprador se procesan utilizando cross – docking. Si un comprador debe recibir una cantidad inferior que la incluida en una unidad de manipulación, la mercancía se procesa por reparto directo y se divide en cantidades más pequeñas.

1.12.5.2. Cross – docking / Entrada en Stock

Todas las unidades de manipulación que pueden transferirse completamente a un comprador se procesan utilizando cross – docking. Si un comprador debe recibir

una cantidad más pequeña que la que se halla en una unidad de manipulación, la mercancía se divide en unidades más pequeñas. Estas unidades más pequeñas se ponen en stock y se eliminan del stock cuando deben entregarse al comprador. Puede utilizarse este método como alternativa al de cross – docking / reparto directo, si no se utiliza el reparto directo en el centro de distribución.

1.12.6. DETERMINACIÓN DEL MÉTODO DE PROCESAMIENTO

El método de procesamiento directo está incluido en los datos siguientes:

- Artículo

Puede introducir un perfil de distribución en los datos logísticos del maestro de artículos. Este indica el método de procesamiento que debe emplearse para un centro de distribución. Puede asignar un método de procesamiento al perfil de distribución en el Customizing⁶ para Distribución de Mercancías.

- Documento de aprovisionamiento

Durante la planificación de distribución de mercancías, puede hacer que el sistema proponga el método de procesamiento a partir del perfil de distribución en tablas de asignación. Al crear un pedido colectivo, puede actualizarlo en el pool de trabajo o en el tratamiento individual.

Si crea un documento de aprovisionamiento como un documento subsiguiente para una tabla de asignación o un pedido colectivo, el método de procesamiento se copia en el documento de aprovisionamiento (indicador de relevancia para la tabla de asignación en los datos de posición adicionales) y en los datos de distribución de mercancías.

⁶Popularmente se llama así a la parametrización de un sistema y no al código fuente. Generalmente son las opciones que se hallan accesibles en las transacciones por las cuales se cambia la conducta del sistema en su conjunto para adecuar este a la organización donde se lo implementa. Tomado de “Breve Glosario del Mundo SAP” www.seguridadsap.com/sap/breve-glosario.del.mundo.sap/.

- Datos de distribución

Si ajusta la distribución de mercancías en un proceso interactivo, el sistema propone un método de procesamiento. Ya no puede modificar el indicador para el método de procesamiento. Sin embargo, puede modificar el método indirectamente copiando la cantidad de mercancía completa o parcial en los campos de cantidad para otros métodos de procesamiento.

Sin embargo, si lo hace, debe recordar que la cantidad de mercancía ya existe como stock en el almacén del método original. Por consiguiente, igual que con modificaciones de cantidad, debe llevar a cabo un traspaso para el stock en los almacenes del otro método.

1.13. TEORÍA TOC

La Teoría de las Restricciones (TOC), es una filosofía administrativa completa que maneja las técnicas basadas en las ciencias puras para encargarse de los sistemas con base humana (individuos, empresas, etc.).

El TOC permite orientar los recursos a los inconvenientes más molestos de las organizaciones, sin importar si son grandes o pequeñas, para que estas alcancen su meta a través de un proceso de perfeccionamiento perenne. Para su implementación se utiliza un conjunto de elementos e instrumentos que hacen más sencilla la misión de los procedimientos, usando el sentido común (Introducción a la Teoría de las Restricciones, 2009).

Es la consecuencia del trabajo de Eli Goldratt en el modo de pensar “how to think”, lo cual indica que “mediante saber cómo pensar, nosotros podemos entender mejor el mundo a nuestro alrededor; y mediante este entendimiento podemos mejorar” (Goldratt, 2008).

La Teoría de las Restricciones es la aplicación del método científico a las organizaciones de naturaleza humana, ésta busca generar continuamente más de la meta de un sistema.

De acuerdo a la teoría de las restricciones existen tres indicadores locales que permiten medir el desempeño del sistema. Primero el Trúput que es la velocidad a la cual el sistema genera unidades de la meta; para una organización con fines de lucro, el Trúput es la velocidad a la cual el sistema genera dinero a través de las ventas. Se lo puede ver como el dinero que ingresa a la organización por medio de las ventas menos el dinero que se les paga a los proveedores.

El segundo indicador son los gastos operativos y es todo el dinero que la organización gasta en generar unidades de la meta. Y por último la inversión, que es el dinero atado a la organización. TOC tiene como indicador principal el Trúput, siendo el de mayor jerarquía para la toma de decisiones.

Ahora bien, como muy pocos factores gobiernan el desempeño del sistema y el Trúput es la velocidad a la cual el sistema genera unidades de la meta, se puede concluir que el Trúput del sistema está gobernado por muy pocos elementos.

La simplicidad inherente reside en dos aspectos de cualquier sistema, en el aspecto físico del sistema existe un elemento gobernante que limita el flujo del Trúput y en el aspecto lógico del sistema en donde también limita el desempeño del sistema. Por tanto, muy pocos factores gobiernan el desempeño de los aspectos físicos y lógicos del sistema.

El elemento que gobierna el desempeño del aspecto físico del sistema se lo conoce como el eslabón débil o cuello de botella.

CUELLO DE BOTELLA: “El cuello de botella es un recurso que no puede satisfacer la demanda del mercado. Es decir, un recurso cuya capacidad, en un periodo de tiempo, es igual o menor que la demanda que hay de él” (Introducción a la Teoría de las Restricciones, 2009).

1.14. CÓDIGO DE BARRAS

Los códigos de barras son generalmente utilizados en los almacenes o supermercados para fácilmente escanear los productos, pasarlos por un lector y así ingresarlos a una computadora.

Existen varios sistemas de códigos de barras, los que están basados en la diferencia entre la cantidad de luz reflejada sobre partes blancas y partes negras de un impreso con segmentos paralelos (Arranz, 2008).

Este tipo de estrategia de código de barras ha sido vital para mantener los costos de compra y de inventarios al mínimo hasta en las más grandes compañías del mundo, como por ejemplo, Walmart o Home Depot se ha logrado evidenciar que los costos de inventario han caído radicalmente.

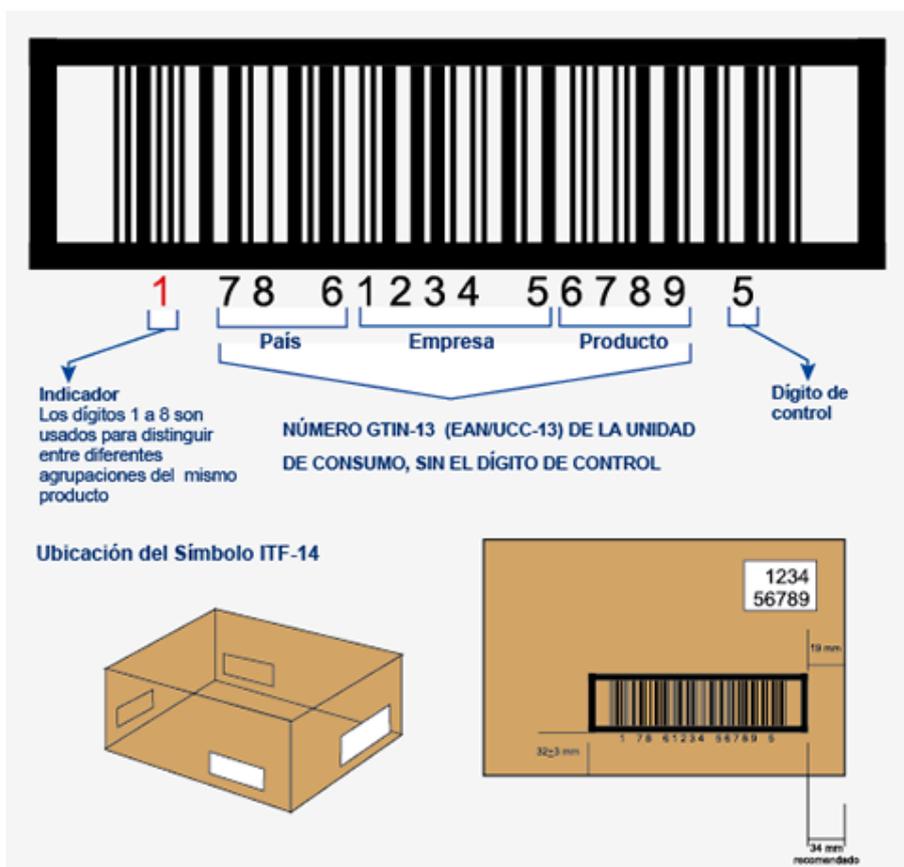
El código de barras es un método de codificación el cual permite la lectura automática por medio de dispositivos ópticos, lo que ahorra tiempo, esfuerzo y evita errores (Serraño, 2008).

El código de barras y los lectores han tenido bastante relevancia como estrategia logística en muchas empresas, para ingresar los pedidos con rapidez, precisión y bajo costo; la lectura del código de barras es más confiable que ingresar los datos manualmente mediante el teclado a una computadora, se ha hecho muy famoso entre las empresas minoristas, manufactureras y de servicio (Ballou, 2008).

El EAN 14 (European Article Numbering), o por sus siglas en inglés GTIN (Global Trade Item Number), emplea un código de 14 dígitos, se limita a un código de barras de número de identificación de artículos comerciales que no pasan a través de cajas registradoras minoristas. Por medio de ésta se identifica a la unidad logística, estos dígitos son generados a partir de un algoritmo específico para la unidad de consumo respectiva.

El primer dígito se utiliza para distinguir al producto de diferentes agrupaciones del mismo; los doce dígitos del centro indican el país, la empresa que lo comercializa y el producto en sí; el último es el dígito de control (GS1, 2014).

Cuadro 1 2 Código de Barras



Fuente: (GS1, 2014)

1.15. MARCO LEGAL

Según lo que manifiesta el Código de la Producción, Comercio e Inversiones, el Servicio Nacional de Compras Públicas y la Ley de Compañías; señala que la promoción, diversificación y una adecuada cultura hacia la creación de Pymes cada vez está más arraigada en las leyes ecuatorianas. El Art. 53 del COPCI define a la “Micro, Pequeña y Mediana empresa como toda persona natural y jurídica que como una unidad productiva practica una actividad de producción, comercio y/o servicios y que cumple con la cantidad de empleados y el valor total de las ventas al año” (COPCI, 2010). (Anexo I)

Las instituciones públicas, con el fin de promover a las pymes están obligadas y en capacidad de consumir los recursos proveídos por estas, según lo establece el Art. 55 del Código de la Producción; para ello la Ley incentiva a que las instituciones cumplan con ciertas cláusulas, estipuladas en los literales a) al d) de este artículo. Así mismo está obligado el Servicio Nacional de Compras Públicas a informar a la ciudadanía de las compras realizadas a las PYMES para demostrar los beneficios con que cuentan.

EL Art. 52 de Ley Orgánica del Servicio Nacional de Contratación Pública define la contratación preferente para las pequeñas y medianas empresas de la región para contratación de cotizaciones de bienes o servicios de menor cuantía, al igual que para artesanos y profesionales de manera individual o asociativa (Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador, 2013).

En el Art. 16 del Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, señala que para incentivar a la mayor involucración de las pymes, el INCOP marcara juicios de distinción a favor de las MIPYMES a través de márgenes a favor sobre las ofertas de otros proveedores; criterios de contratación preferentes; se estará a favor de la empresa que presente la calidad de MIPYME de entre las demás empresas ofertantes; así como también, la posibilidad de que puedan mejorar su propuesta para ser más competitivas. Adicionalmente se incluyen a las pequeñas y medianas empresas en los catálogos electrónicos para que sea más fácil su selección por parte de las instituciones públicas (Correa, 2009).

El COPCI en su Art. 93 fomenta las exportaciones mediante programas de preferencias arancelarias con los países signatarios de acuerdos comerciales; brinda asistencia y facilita financiamiento de acuerdo al programa nacional de desarrollo. (Anexo I)

El Art. 95 denuncia la promoción no financiera de las exportaciones:

“Art. 95.-Promoción no financiera de exportaciones.- Créase el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones Extranjeras, agregado al Ministerio rector

de la política de comercio exterior, que se constituirá y actuará según lo que se establezca en el Reglamento” (COPCI, 2010).

Mediante decreto ejecutivo N° 776 se expidió el Reglamento General para la Organización y Funcionamiento del Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones Extranjeras PRO ECUADOR, publicado el 31 de mayo del 2011, el cual fue instaurado para promover la oferta y la demanda de bienes exportables desde Ecuador. De esta manera lograr la diversificación de la oferta a través de nuevas y más inversiones que ayuden a forjar el sistema productivo del país y poder innovar.

Esta organización fue creada para posicionar en el Ecuador una mejor cultura exportadora, para incluir y fomentar el ingreso de muchas más pymes a este sector. Con esta iniciativa se busca insertar al comercio internacional a todos o la mayoría de los productos nacionales, y con especial atención los bienes y servicios ofertados por las micro, pequeñas y medianas empresas y los actores de la economía popular y solidaria (PROECUADOR, 2010).

En la codificación de la Ley de Compañías, sección I Disposiciones Generales, señala:

Art. 2.- Hay cinco especies de compañías de comercio, a saber:

- La compañía en nombre colectivo;
- La compañía en comandita simple y dividida por acciones;
- La compañía de responsabilidad limitada;
- La compañía anónima; y,
- La compañía de economía mixta.

Estas cinco especies de compañías constituyen personas jurídicas.

La ley reconoce, además, la compañía accidental o cuentas en participación. (H. Congreso Nacional, 2006)

El Plan Nacional para el Buen Vivir promueve las relaciones exteriores soberanas que impulsan la diversificación y la inclusión de diversos actores en el comercio exterior, específicamente a micro, pequeña y mediana producción y del sector

artesanal. También desea establecer mecanismos de garantías internacionales de exportación para MIPYMES, empresas solidarias y organizaciones populares, dando prioridad a mujeres diversas, grupos de atención prioritaria, pueblos y nacionalidades (Consejo Nacional de Planificación, 2009).

1.15.1. PROYECTO INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES

La División de Comercio Internacional e Integración de la CEPAL aldaño con PRO – ECUADOR, están iniciando un nuevo programa para promover la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas en el Ecuador, su objetivo consiste en brindar la asistencia y las herramientas necesarias para fomentar el ingreso de las pymes de los países involucrados al mercado exterior.

El proyecto está dividido en tres secciones:

1. Medición de la internacionalización de las pymes:

Esta primera fase del proyecto pretende analizar las pymes capacitadas para exportar y el tamaño de estas ubicadas en diferentes regiones, lo que permita la fácil implementación de políticas públicas que fomenten la internacionalización de las mismas.

2. Innovación exportadora de la pyme:

La innovación se refiere al ingreso de un nuevo y mejorado producto o servicio, un mejor modelo de comercialización o un mejor proceso de organización, sea en prácticas internas de la compañía, en el entorno interno o en las relaciones internacionales.

3. Financiamiento para la innovación exportadora:

Después del análisis previo y de analizar las innovaciones necesarias para que las pymes sean competitivas para el sector exportador, se considerará su financiamiento, este puede darse mediante inversión pública o privada, promociones, cooperaciones internacionales, entre otros (PROECUADOR, Instituto de Promoción de Importaciones y Exportaciones, 2014)

1.15.2. NORMA INEN 1875

La norma INEN 1875 expedida por el Instituto Ecuatoriano de Normalización se refiere a los textiles y prendas de vestir, esta norma también es aplicable a etiquetas para ropa de hogar tales como sábanas, cobijas, sobrecamas, manteles, cortinas, toallas y similares. Las etiquetas son todas las inscripciones o rótulos que se utilizan para identificar la marca de fábrica, calidad, condiciones de uso, precio, entre otros (INEN, 2004).

Existen diferentes tipos de etiquetas, pueden ser técnicas, en las que se especifica el cuidado y composición del textil; de marca, etiquetas adicionales y etiquetas de control. De acuerdo a esta norma toda prenda de vestir o ropa de hogar debe llevar etiquetas de identificación que faciliten la información necesaria al consumidor.

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se realizará bajo un enfoque mixto combinando los enfoques cualitativo y cuantitativo, utilizando un diseño no experimental para procesar la información. Un tipo de estudio descriptivo que permita detallar el fenómeno estudiado a través de la medición de uno o más de sus atributos (Martin, 2013).

Según el alcance la investigación es cuantitativa ya que es un conjunto de procesos secuenciales y probatorios; consiste en la recolección de datos para probar la hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para así establecer modelos de comportamiento y probar teorías (Hernandez, 2010).

La investigación cualitativa se guía por áreas significativas del tema en estudio, pudiendo desarrollar preguntas o hipótesis antes, durante o después del análisis de los datos. Este diseño de investigación utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en un proceso de interpretación.

Los niveles de investigación aplicados son la investigación exploratoria y la investigación descriptiva. Es exploratoria porque tiene como objeto posibilitar una investigación más precisa y el desarrollo y validación de una hipótesis. Se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado.

La investigación descriptiva, también conocida como investigación estadística es en la que se describen los datos y características de la población o fenómeno en estudio. Pretende responder a las preguntas: quién, qué, dónde, cuándo y cómo. Este estudio se interesa fundamentalmente en medir las variables involucradas en la investigación, busca especificar las propiedades y características importantes del objeto de investigación.

Los métodos teóricos facilitan la construcción y el desarrollo de la teoría científica, estos métodos permiten profundizar en el conocimiento de las regularidades y cualidades más importantes del tema investigado. Los métodos teóricos no solo permiten hallar los principales rasgos del objeto en estudio sino que permiten y ayudan en la construcción y elaboración del modelo de hipótesis de investigación (Hernández, 2008).

En esta investigación se ponen de manifiesto principalmente el método inductivo – deductivo y el analítico – sintético, que debido a que cumplen funciones determinadas del conocimiento humano se complementan entre sí para la realización de esta tesis.

El análisis y la síntesis son procesos cognoscitivos que cumplen papeles importantes en la investigación científica; el análisis es el procedimiento a través del cual un todo se descompone en varias partes y cualidades, y la síntesis establece mentalmente la unión de esas partes analizadas y permite descubrir las características principales entre ellas. Esta se produce sobre la base de los resultados obtenidos del previo análisis.

En la investigación científica, los métodos inductivo y deductivo se complementan entre sí, de diversos casos particulares, a través de la inducción se pueden obtener generalizaciones, leyes empíricas que establecen inicios para confirmar formulaciones teóricas o hipótesis. De estas formulaciones se deducen nuevas conclusiones lógicas; solamente la complementación mutua entre estos métodos podrá proporcionar un conocimiento verdadero de la realidad.

2.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas a utilizar en el presente trabajo son diferentes tipos; se maneja el proceso de investigación cualitativa directa, mediante la aplicación de entrevistas exhaustivas y a profundidad que permitan realizar un correcto análisis de la situación.

Adicional se recolectan los datos cuantitativos mediante la utilización de encuestas, con cuestionarios de preguntas estructuradas, especificando el conjunto de alternativas de respuesta.

2.3. POBLACIÓN

La población a investigarse corresponde a los clientes de la empresa HOMELINE, los administradores de las pymes del sector de fabricación de artículos confeccionados para el hogar en la ciudad de Guayaquil; los empleados de la empresa y a expertos relacionados con la materia.

Tabla 2 1 Cuadro de Involucrados

INVOLUCRADOS	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN	MUESTRA
Administradores de PYMES.	Entrevista	2	2
Clientes de HOMELINE.	Encuesta	200	200
Talento humano de HOMELINE.	Encuesta	13	13
Expertos en Comercio Exterior y Logística.	Entrevista	2	2
TOTAL		218	218

Elaborado por: Saskia Guizado

2.3.1. Muestra

Ya que la población a investigar no sobrepasa los 200 involucrados, no se utilizara fórmula para el cálculo de esta muestra. Quedando establecida la muestra de clientes a consultar de 200 implicados.

2.4. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 2 2 Operacionalización de las Variables

VARIABLES	CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
<ul style="list-style-type: none"> Plan Estratégico Logístico 	<ul style="list-style-type: none"> Integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. 	<ul style="list-style-type: none"> Cultura Organizativa Conocimiento e Innovación Finanzas Talento Humano Infraestructura Proyección Social Medio Ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> Políticas de la Empresa Recurso Tecnológico Producción Edificio, Maquinaria y Suministros 	<ol style="list-style-type: none"> ¿Cómo califica la gestión que realiza la empresa? ¿Cómo realiza la empresa la adquisición de materia prima y materiales? Pregunta elaborada para quienes den como respuesta el literal d o e de la pregunta 2: ¿Atribuye que este problema tenga algo que ver con que la materia prima sea importada? ¿Cuál es su apreciación en cuanto la ubicación estratégica de la empresa?
<ul style="list-style-type: none"> Mejoramiento del Sistema Logístico 	<ul style="list-style-type: none"> Parte del proceso de la cadena de suministro que planifica, implementa y controla el eficiente y efectivo flujo de almacenamiento de bienes 	<ul style="list-style-type: none"> Abastecimiento Producción Distribución 	<ul style="list-style-type: none"> Proveedores Tiempo de fabricación Cantidad de empleados para 	<ol style="list-style-type: none"> ¿Es confiable la actitud de los proveedores frente a las necesidades de la empresa? ¿Cómo considera el tiempo que se demora en la elaboración del producto?

	y servicios (Ballou, 2008).		<p>realizar dicho producto o servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Materia prima • Transporte • Vendedores • Tiempo de entrega 	<p>7. ¿El medio de transporte que utiliza la empresa cumple con las expectativas requeridas?</p> <p>8. ¿De qué manera cumple con las funciones a usted designadas en la empresa?</p> <p>9. ¿Al momento de adquirir el producto qué es lo primero que usted toma en cuenta: La calidad, el modelo, los acabados, el precio?</p> <p>10. ¿Cómo califica el tiempo de entrega del producto terminado?</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor participación en el mercado local 	<ul style="list-style-type: none"> • Meta de toda empresa que implica el incremento de sus ingresos y mejoramiento de la calidad de vida de los individuos que conforman las PYMES (Eumed.net). 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento • Rentabilidad • Riesgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del producto • Inversión • Tasas de interés • Nivel de consumo 	<p>11. ¿Cómo observa la planificación de la empresa?</p> <p>12. ¿Cómo define el nivel de rendimiento de la empresa?</p> <p>13. ¿Cómo califica la calidad del producto que oferta Homeline?</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Internacionalización de la Empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad colectiva de desarrollo por transformación geográfica internacional, a través de un proceso progresivo y dinámico de largo plazo que afecta progresivamente a las disparejas actividades de la cadena de valor y a la estructura corporativa de la empresa, con una responsabilidad e importancia creciente de sus patrimonios y capacidades con el ambiente internacional, y fundamentado en un discernimiento alternativo (Villareal, 2008). 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa • Mercado • Entorno 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad • Calidad • Continuidad • Competitividad 	<p>14. ¿Cuál es su calificación del servicio al cliente?</p> <p>15. ¿Cuál de los modelos de cortinas tienen mayor aceptación para usted: Cortinas cebras, enrollables, paneles, romanas, verticales?</p> <p>16. ¿Cómo observa la organización en la empresa?</p> <p>17. ¿Cuál de los siguiente servicios es para usted de suma importancia que la empresa ofrezca: Servicio de instalación, servicio de transporte a domicilio, asesoría post – venta, y empaque y embalaje?</p> <p>18. ¿Cómo califica la atención al cliente que ofrece Homeline?</p> <p>19. ¿Tiene en mente alguna empresa que sustituya o reemplace los productos / servicios de Homeline?</p>
--	--	---	--	---

2.5. ENCUESTA

2.5.1. Tabulación de las encuestas dirigidas a los empleados de Homeline

Se realiza la encuesta a cada uno de los empleados de Homeline para analizar su perspectiva en los principales aspectos que mueven o dirigen a la empresa, en total los encuestados son trece trabajadores divididos en nueve en planta o departamento de operaciones y cuatro pertenecientes al departamento de venta o administración.

Dentro del análisis, se procederá a utilizar la escala de Likert, esta escala requiere que los encuestados indiquen un grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las preguntas o afirmaciones relacionadas al objeto en estudio. En donde se valorizará cada pregunta con categorías del 1 al 5, teniendo:

VALORACIÓN	CATEGORÍA
5	EXCELENTE
4	MUY BUENO
3	BUENO
2	REGULAR
1	MALO

La estadística descriptiva permitirá clasificar los indicadores cuantitativos obtenidos en la medición, mostrándose a través de ellos las relaciones y causales del fenómeno en estudio. Se calculará Estadísticos de Tendencia Central como la Media, la Mediana y la Moda, así como también las medidas de dispersión más importantes como son la Varianza y la Desviación, entre otros. Para los mencionados cálculos se utilizará el Software Estadístico SPSS y el uso de Tablas y Gráficos en Microsoft Excel 2013.

En este análisis se va a considerar, a juicio del analista, el coeficiente de variación como indicador esencial para concluir sobre la homogeneidad de la muestra, el coeficiente de variación sirve como medida relativa a la dispersión, mide el grado de dispersión de un conjunto de datos en relación con su media (Webster, 2008).

Se determinaran los siguientes rangos:

- Coeficiente Variación < 30%: La opinión de los encuestados no varía mucho.
- Coeficiente Variación <50%: La opinión de los encuestados varía considerablemente.
- Coeficiente Variación >50%: La opinión de los encuestados varía mucho.

PREGUNTA 1

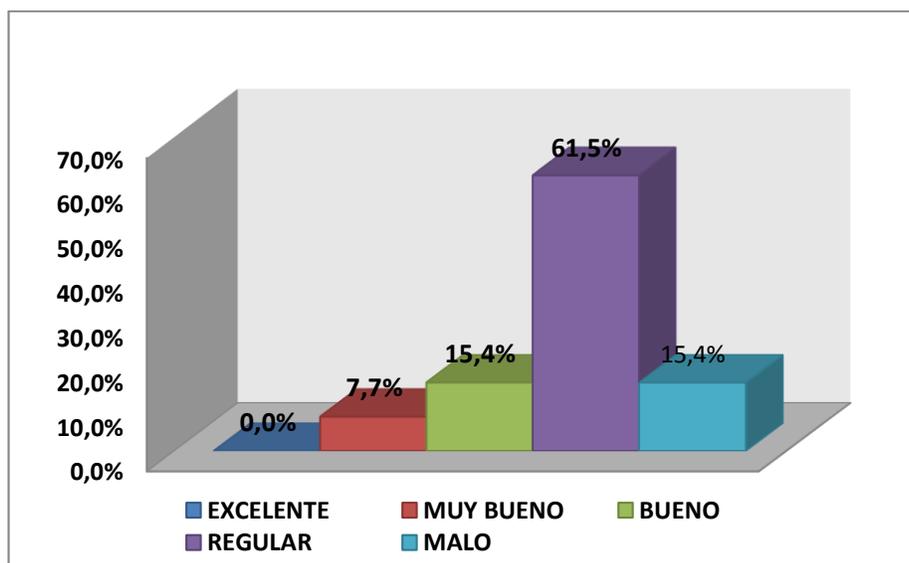
¿CÓMO CALIFICA LA GESTIÓN QUE REALIZA LA EMPRESA?

Tabla 2 3 Gestión que realiza la empresa

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Válidos	MALO	2	15,4	15,4
	REGULAR	8	61,5	76,9
	BUENO	2	15,4	92,3
	MUY BUENO	1	7,7	100,0
	EXCELENTE	0	0,0	
	Total	13	100,0	100,0

Elaborado por: Saskia Guizado

Gráfico 2 1 Gestión que realiza la empresa



Elaborado por: Saskia Guizado

A partir del gráfico, se puede observar que el 7,7% de los encuestados cree que la productividad de la empresa es muy buena, el 15,4% considera que es buena, el 61,5% regular y el 15,4% malo.

Estadísticas descriptivas: SPSS – PREG1

Estadísticos

N	Válidos	13
	Perdidos	0
Media		2,15
Mediana		2,00
Moda		2
Desv. típ.		0,801
Varianza		0,641
Coef. Var.		0,375

Se observa que la Media es de 2,15, un valor cercano a 2 que simboliza que la productividad de la empresa es regular. También se observa que la desviación estándar es de 0,801 y se tiene un coeficiente de variación del 37,5% lo cual indica que existe discrepancia considerable en las opiniones de los encuestados sobre el nivel de productividad de la empresa.

PREGUNTA 2

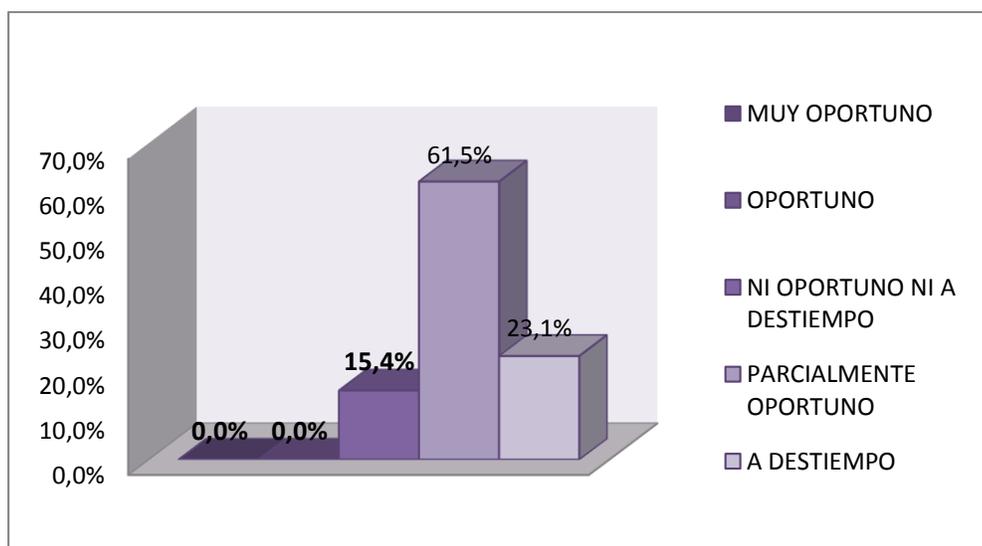
¿CÓMO REALIZA LA EMPRESA LA ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA Y MATERIALES?

Tabla 2 4 Adquisición de materia prima

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Válidos				
A DESTIEMPO	3	23,1	23,1	23,1
PARCIALMENTE OPORTUNO	8	61,5	61,5	84,6
NI OPORTUNO NI A DESTIEMPO	2	15,4	15,4	100,0
OPORTUNO	0	0,0	0,0	
MUY OPORTUNO	0	0,0	0,0	
Total	13	100,0	100,0	

Elaborado por: Saskia Guizado

Gráfico 2 2 Adquisición de materia prima



Elaborado por: Saskia Guizado

A partir del gráfico, se puede observar que el 15,4% de los encuestados cree que la adquisición de materia prima y materiales es ni oportuna ni a destiempo, el 61,5% parcialmente oportuna, el 23,1% a destiempo.

Estadísticas descriptivas: SPSS – PREG2

Estadísticos

N	Válidos	13
	Perdidos	0
Media		1,92
Mediana		2,00
Moda		2
Desv. típ.		0,641
Varianza		0,410
Coef. Var.		0.334

Se observa que la Media es de 1,92, un valor cercano a 2 que simboliza que la adquisición se realiza de forma poco oportuna. También se observa que la desviación estándar es de 0,641 y se tiene un coeficiente de variación del 33,4% lo cual determina que las opiniones de los empleados con respecto a la adquisición de materia prima y materiales de la empresa varían considerablemente, no todos están de acuerdo.

PREGUNTA 3

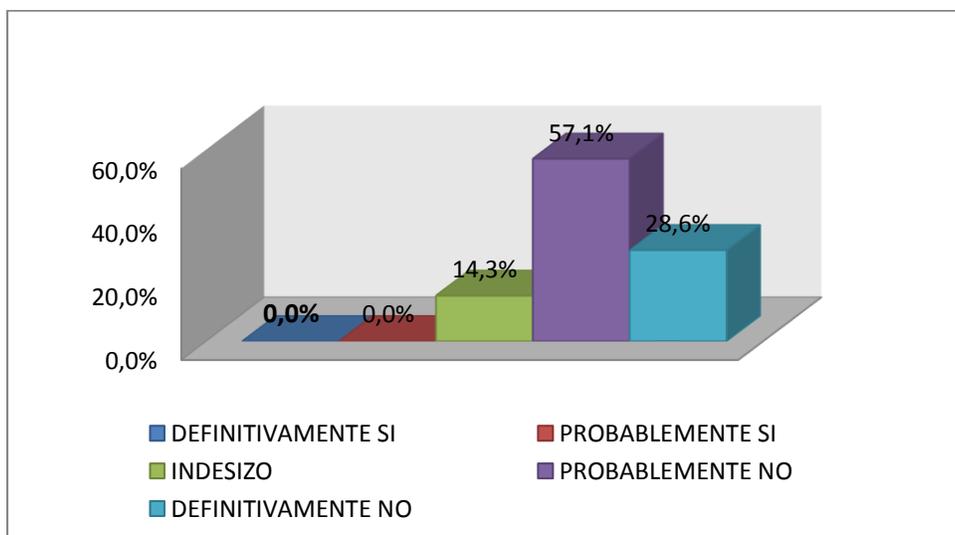
PREGUNTA ELABORADA PARA QUIENES DEN COMO RESPUESTA EL LITERAL D O E DE LA PREGUNTA 2: ¿ATRIBUYE QUE ESTE PROBLEMA TENGA ALGO QUE VER CON QUE LA MATERIA PRIMA SEA IMPORTADA?

Tabla 2 5 La materia prima es importada

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Válidos	DEFINITIVAMENTE NO	2	28,6	28,6
	PROBABLEMENTE NO	4	57,1	85,7
	INDESIZO	1	14,3	100,0
	PROBABLEMENTE SI	0	0,0	0,0
	DEFINITIVAMENTE SI	0	0,0	0,0
	Total	7	100,0	100,0

Elaborado por: Saskia Guizado

Gráfico 2 3 La materia prima es importada



Elaborado por: Saskia Guizado

A partir del gráfico, se puede observar que el 14,3% de los encuestados se encuentra indeciso, el 57,1% cree que probablemente no y el 28,6% definitivamente no atribuyen que el origen de la materia prima sea el problema.

Estadísticas descriptivas: SPSS – PREG3

Estadísticos

N	Válidos	7
	Perdidos	0
Media		1,86
Mediana		2,00
Moda		2
Desv. típ.		0,690
Varianza		0,476
Coef. Var.		0,371

Se observa que la Media es de 1,86, un valor cercano a 2 que simboliza que probablemente el problema no se debe a que la materia prima sea importado. También se observa que la desviación estándar es de 0,69 y se tiene un coeficiente de variación del 37,1% lo cual sugiere que las opiniones de los empleados con respecto a las causas de este problema varían demasiado y no llegan a un acuerdo.

PREGUNTA 4

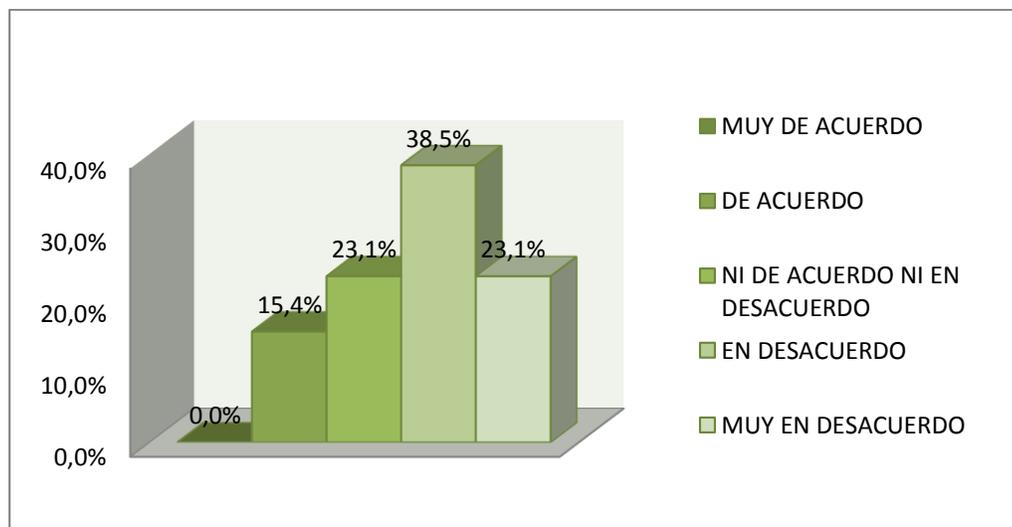
¿ES CONFIABLE LA ACTITUD DE LOS PROVEEDORES FRENTE A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA?

Tabla 2 6 Actitud de los proveedores frente a las necesidades de la empresa

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
MUY EN DESACUERDO	3	23,1	23,1	23,1
EN DESACUERDO	5	38,5	38,5	61,5
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	23,1	23,1	84,6
DE ACUERDO	2	15,4	15,4	100,0
MUY DE ACUERDO	0	0,0	0,0	
Total	13	100,0	100,0	

Elaborado por: Saskia Guizado

Gráfico 2 4 Actitud de los proveedores frente a las necesidades de la empresa



Elaborado por: Saskia Guizado

A partir del gráfico, se puede observar que el 15,4% de los encuestados están de acuerdo en que la actitud de los proveedores frente a las necesidades de la

empresa es confiable, 23,1% no están de acuerdo ni en desacuerdo, el 38,5% está en desacuerdo y el 23,1% están en completo desacuerdo.

Estadísticas descriptivas: SPSS – PREG4

Estadísticos

N	Válidos	13
	Perdidos	0
Media		2,31
Mediana		2,00
Moda		2
Desv. típ.		1,032
Varianza		1,064
Coef. Var.		0,447

Se observa que la Media es de 2,31, un valor cercano a 2 que simboliza que los encuestados están en desacuerdo en que la actitud de los proveedores frente a las necesidades de la empresa es confiable. También se observa que la desviación estándar es de 1,032 y se tiene un coeficiente de variación del 44,7% lo cual indica que las opiniones de los empleados con respecto a las causas de este problema varían mucho y no llegan a un acuerdo.

PREGUNTA 5

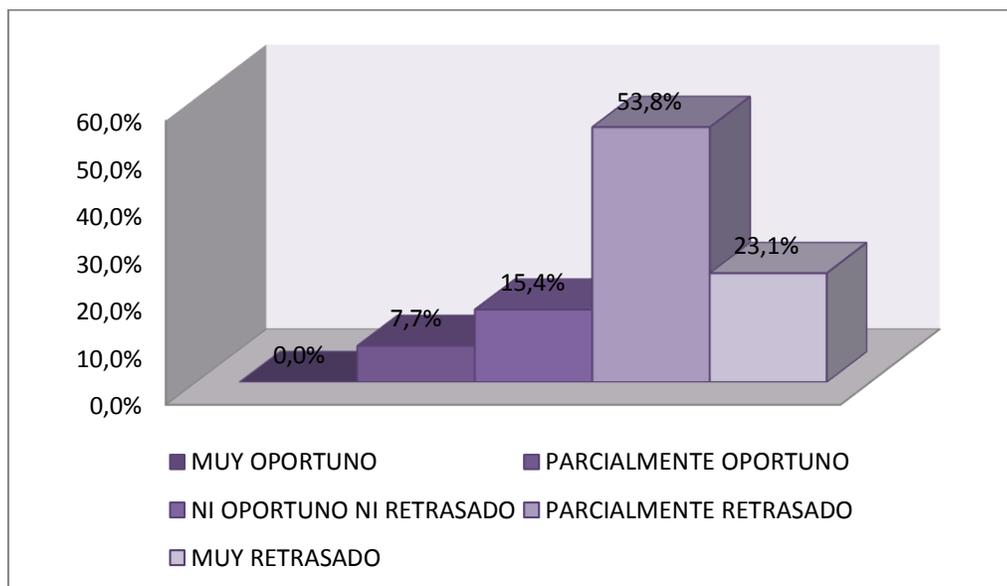
¿CÓMO CONSIDERA EL TIEMPO QUE SE DEMORA EN LA ELABORACIÓN DEL PRODUCTO?

Tabla 2 7 Tiempo que demora la elaboración del producto

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
RETRASADO	3	23,1	23,1	23,1
PARCIALMENTE RETRASADO	7	53,8	53,8	76,9
NI OPORTUNO NI RETRASADO	2	15,4	15,4	92,3
PARCIALMENTE OPORTUNO	1	7,7	7,7	100,0
MUY RETRASADO	0	0,0	0,0	
Total	13	100,0	100,0	

Elaborado por: Saskia Guizado

Gráfico 2 5 Tiempo que demora la elaboración del producto



Elaborado por: Saskia Guizado

A partir del gráfico, se puede observar que el 7,7% de los encuestados considera que la elaboración del producto que oferta la empresa lo realiza de manera

parcialmente oportuna, el 15,4% ni oportuno ni retrasado, el 53,8% parcialmente retrasado y el 23,1% muy retrasado.

Estadísticas descriptivas: SPSS – PREG5

Estadísticos

N	Válidos	13
	Perdidos	0
Media		2,08
Mediana		2,00
Moda		2
Desv. típ.		0,862
Varianza		0,744
Coef. Var.		0,414

Se observa que la Media es de 2,08, lo que simboliza que los encuestados creen que la elaboración del producto que oferta la empresa lo realiza parcialmente retrasado. También se observa que la desviación estándar es de 0,862 y se tiene un coeficiente de variación del 41,4% lo cual nos indica que las opiniones de los empleados son diversas.

PREGUNTA 6

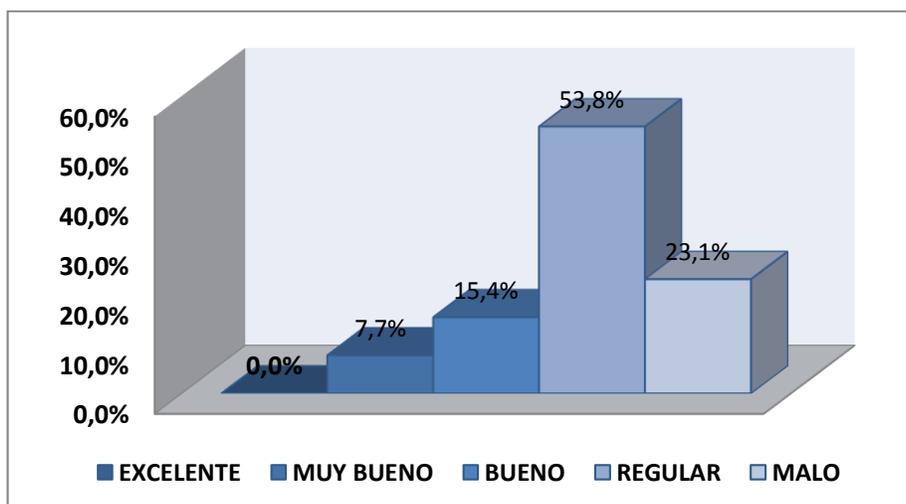
¿CÓMO OBSERVA LA PLANIFICACIÓN DE LA EMPRESA?

Tabla 2 8 Planificación de la empresa

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Válidos	MALO	3	23,1	23,1
	REGULAR	7	53,8	76,9
	BUENO	2	15,4	92,3
	MUY BUENO	1	7,7	100,0
	EXCELENTE	0	0,0	
	Total	13	100,0	100,0

Elaborado por: Saskia Guizado

Gráfico 2 6 Planificación de la empresa



Elaborado por: Saskia Guizado

A partir del gráfico, se puede observar que el 7,7% de los encuestados cree que la planificación logística de la empresa es muy buena, el 15,4% buena, el 53,8% regular y el 23,1% mala.

Estadísticas descriptivas: SPSS – PREG6

Estadísticos

N	Válidos	13
	Perdidos	0
Media		2,08
Mediana		2,00
Moda		2
Desv. típ.		0,862
Varianza		0,744
Coef. Var.		0,414

Se observa que la Media es de 2,08, un valor cercano a 2 que simboliza que los encuestados creen que la planificación estratégica es regular. También se observa que la desviación estándar es de 0,862 y se tiene un coeficiente de variación del 41,4% lo cual determina que los empleados no llegan a un acuerdo en cuanto a este problema.

PREGUNTA 7

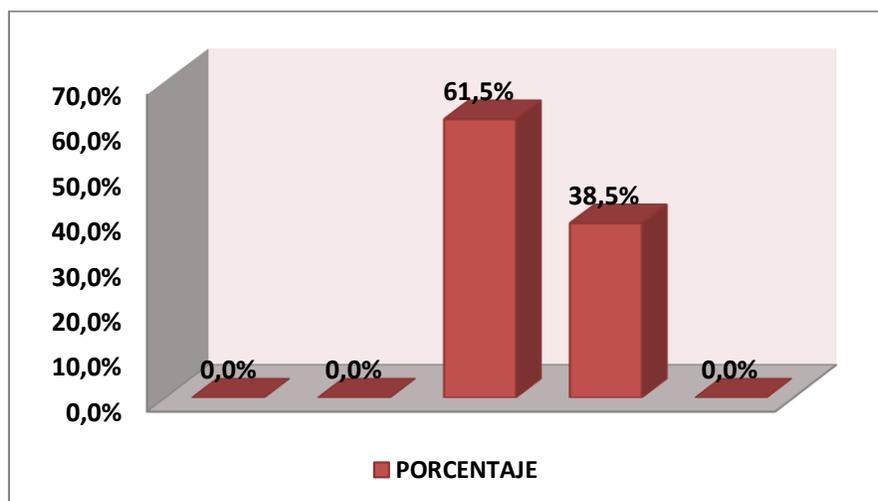
¿CUÁL ES SU CALIFICACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE?

Tabla 2 9 Calificación del Servicio al cliente

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Válidos	MALO	0	0,0	0,0
	REGULAR	5	38,5	38,5
	BUENO	8	61,5	100,0
	MUY BUENO	0	0,0	
	EXCELENTE	0	0,0	
	Total	13	100,0	100,0

Elaborado por: Saskia Guizado

Gráfico 2 7 Calificación del Servicio al cliente



Elaborado por: Saskia Guizado

A partir del gráfico, se puede observar que el 61,5% de los encuestados cree que el servicio al cliente es bueno y el 38,5% restante lo considera regular.

Estadísticas descriptivas: SPSS – PREG7

Estadísticos

N	Válidos	13
	Perdidos	0
Media		2,62
Mediana		3,00
Moda		3
Desv. típ.		0,506
Varianza		0,256
Coef. Var.		0,193

Se observa que la Media es de 2,62, un valor cercano a 3 que simboliza que los encuestados creen que el servicio al cliente es bueno. También se observa que la desviación estándar es de 0,506 y se tiene un coeficiente de variación del 19,3% lo cual determina que las opiniones de los empleados con respecto al servicio al cliente son similares y estarían en acuerdo.

PREGUNTA 8

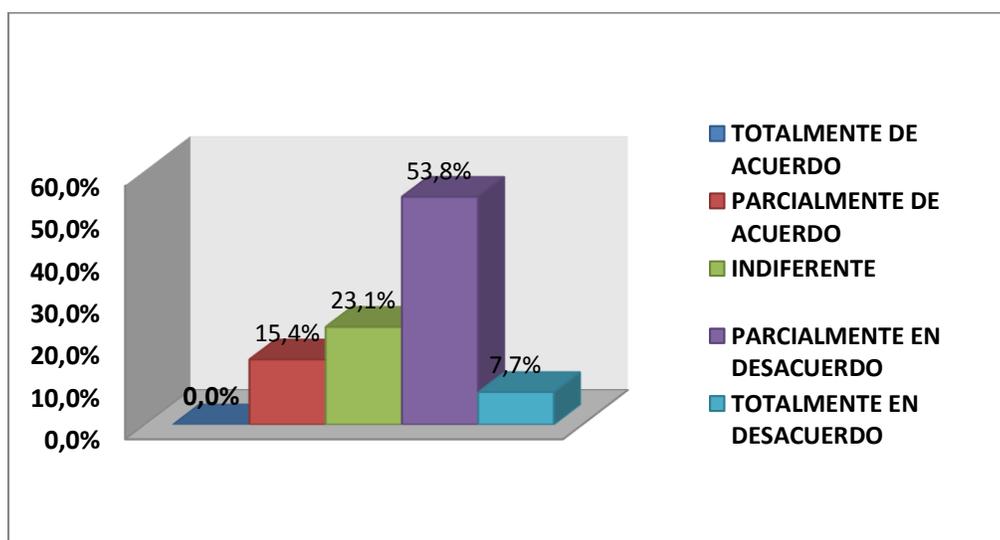
¿EL MEDIO DE TRANSPORTE QUE UTILIZA LA EMPRESA CUMPLE CON LAS EXPECTATIVAS REQUERIDAS?

Tabla 2 10 El medio de transporte

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	7,7	7,7	7,7
PARCIALMENTE EN DESACUERDO	7	53,8	53,8	61,5
INDIFERENTE	3	23,1	23,1	84,6
PARCIALMENTE DE ACUERDO	2	15,4	15,4	100,0
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0,0	0,0	
Total	13	100,0	100,0	

Elaborado por: Saskia Guizado

Gráfico 2 8 El medio de transporte



Elaborado por: Saskia Guizado

A partir del gráfico, se puede observar que el 15,4% de los encuestados están parcialmente de acuerdo en que el transporte que utiliza la empresa cumple con las expectativas requeridas, el 23,1% es indiferente, el 53,8% parcialmente en desacuerdo y el 7,7% en total desacuerdo.

Estadísticas descriptivas: SPSS – PREG8

Estadísticos

N	Válidos	13
	Perdidos	0
Media		2,46
Mediana		2,00
Moda		2
Desv. típ.		0,877
Varianza		0,769
Coef. Var.		0,357

Se observa que la Media es de 2,46, un valor cercano a 2 que simboliza que los encuestados están parcialmente en desacuerdo en que el transporte que utiliza la empresa cumple con las expectativas requeridas. También se observa que la desviación estándar es de 0,877 y se tiene un coeficiente de variación del 35,7% lo cual sugiere que las opiniones de los empleados con respecto al transporte varían un poco.

PREGUNTA 9

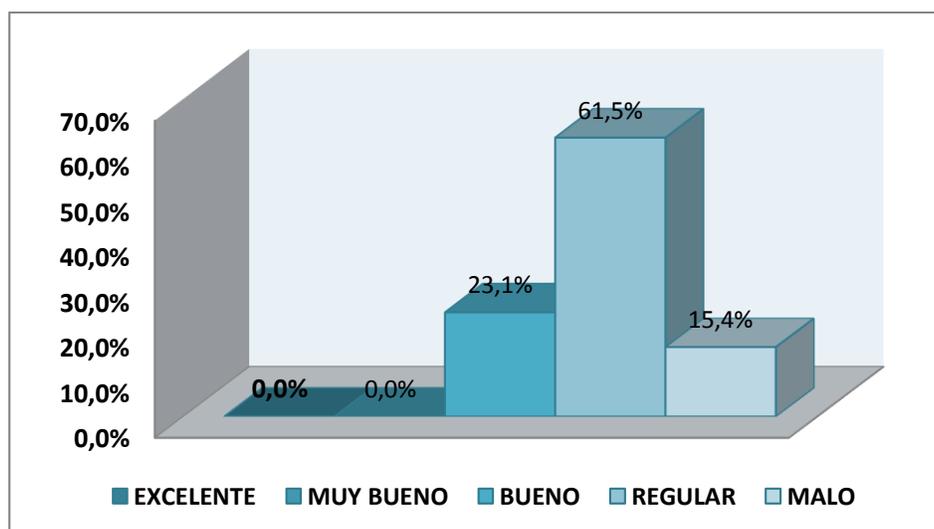
¿CÓMO DEFINE EL RENDIMIENTO DE LA EMPRESA?

Tabla 2 11 Rendimiento de la empresa

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Válidos	MALO	2	15,4	15,4
	REGULAR	8	61,5	76,9
	BUENO	3	23,1	100,0
	MUY BUENO	0	0,0	
	EXCELENTE	0	0,0	
	Total	13	100,0	100,0

Elaborado por: Saskia Guizado

Gráfico 2 9 Rendimiento de la empresa



Elaborado por: Saskia Guizado

A partir del gráfico, se puede observar que el 23,1% de los encuestados considera que el nivel de producción de la empresa es bueno, el 61,5% regular, y el 15,4% cree que es malo.

Estadísticas descriptivas: SPSS – PREG9

Estadísticos

N	Válidos	13
	Perdidos	0
Media		2,08
Mediana		2,00
Moda		2
Desv. típ.		0,641
Varianza		0,410
Coef. Var.		0,308

Se observa que la Media es de 2,08, un valor cercano a 2 que simboliza que los encuestados creen que el nivel de rendimiento de la empresa es regular. También se observa que la desviación estándar es de 0,641 y se tiene un coeficiente de variación del 30,8% lo cual define que la opinión de los encuestados no varía mucho y están considerablemente de acuerdo.

PREGUNTA 10

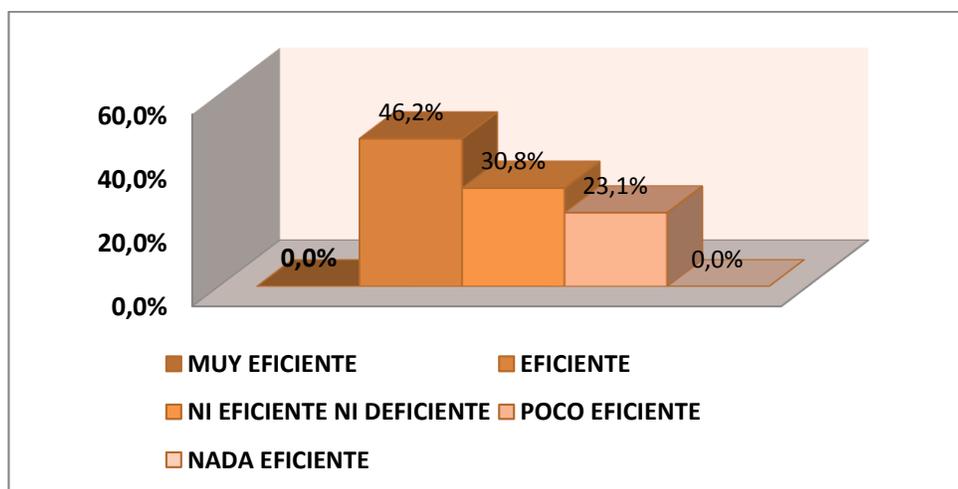
¿DE QUÉ MANERA CUMPLE CON LAS FUNCIONES A USTED DESIGNADAS EN LA EMPRESA?

Tabla 2 12 Funciones en la empresa

	FRECUENC IA	PORCENTA JE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
NADA EFICIENTE	0	0,0	0,0	0,0
POCO EFICIENTE	3	23,1	23,1	23,1
NI EFICIENTE NI DECIFIENTE	4	30,8	30,8	53,8
EFICIENTE	6	46,2	46,2	100,0
MUY EFICIENTE	0	0,0	0,0	
Total	13	100,0	100,0	

Elaborado por: Saskia Guizado

Gráfico 2 10 Funciones en la empresa



Elaborado por: Saskia Guizado

A partir del gráfico, se puede observar que el 46,2% de los encuestados asegura que la función que cumple en la empresa la realiza de manera eficiente, el 30,8% considera que no es eficiente ni deficiente y el 23,08% cree que es poco eficiente.

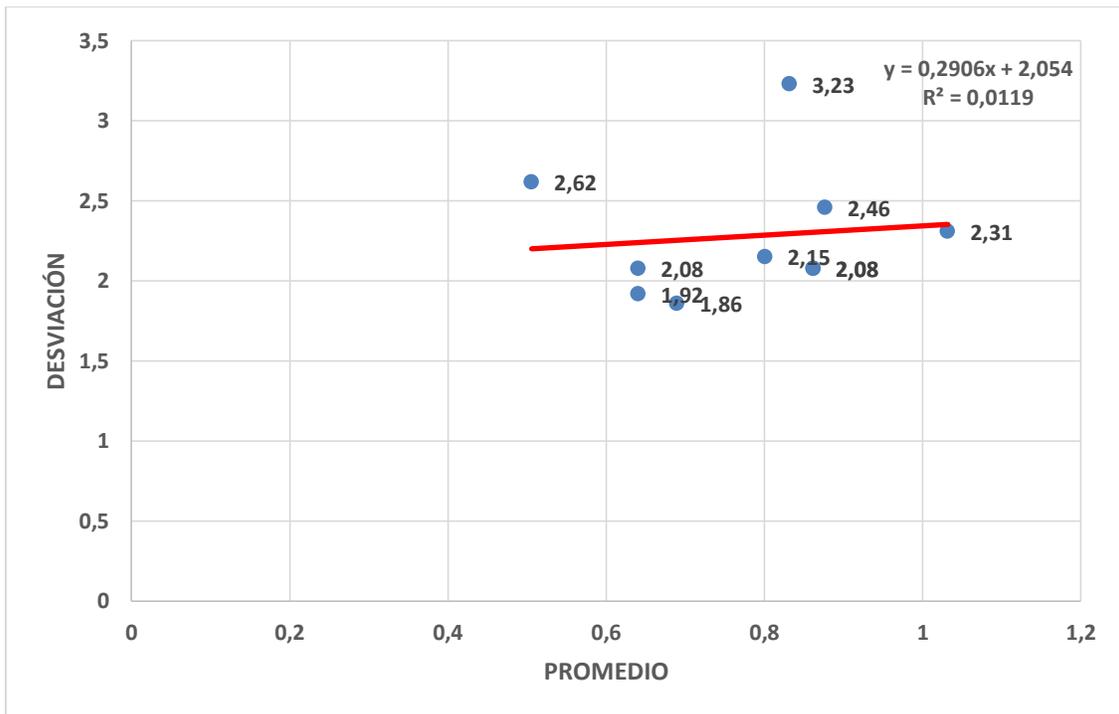
Estadísticas descriptivas: SPSS – PREG10

Estadísticos

N	Válidos	13
	Perdidos	0
Media		3,23
Mediana		3,00
Moda		4
Desv. típ.		0,832
Varianza		0,692
Coef. Var.		0,258

Se observa que la Media es de 3,23, un valor cercano a 3 que simboliza que los encuestados creen que su trabajo en la empresa no es eficiente ni deficiente. También se observa que la desviación estándar es de 0,832 y se tiene un coeficiente de variación del 25,8% lo cual indica que las opiniones de los empleados con respecto este tema presenta una variación considerable.

Gráfico 2 11 Dispersión vs Promedio: Encuesta empleados



Elaborado por: Saskia Guizado

Dentro de esta gráfica se tiene a la desviación estándar en el eje Y, y al promedio en el X. A partir de esto, se puede concluir que lo deseado es una variable con menor promedio (menor aceptación) y mayor desviación.

Teniendo en cuenta lo dicho, se puede observar que la pregunta 10 es la que tiene mayor promedio en comparación a las otras preguntas, y que la pregunta 7 es la que tiene menor desviación. La pregunta 5 es la que posee mayor desviación y la pregunta 3 es la que cuenta con el menor promedio. Como resultado se observa una línea de tendencia de correlación positiva débil.

2.5.2. Tabulación de las encuestas dirigidas a los clientes de Homeline

Se realizó la encuesta a una población de 200 clientes de Homeline para medir el grado de satisfacción que tienen con respecto a los productos que oferta la empresa, los encuestados son clientes de diferentes provincias y ciudades.

Dentro del análisis, al igual que en el análisis 2.5.1, se procederá a utilizar la escala de Likert, en donde se valorizará cada pregunta por categorías.

Se calculará igualmente Estadísticos de Tendencia Central como la Media, la Mediana y la Moda, como también la Desviación, Varianza, entre otros. Para los mencionados cálculos se utilizará el Software Estadístico SPSS y el uso de Tablas y Gráficos en Microsoft Excel 2013.

Se realizará el análisis del coeficiente de variación bajo los mismos rangos y parámetros anteriores.

PREGUNTA 1

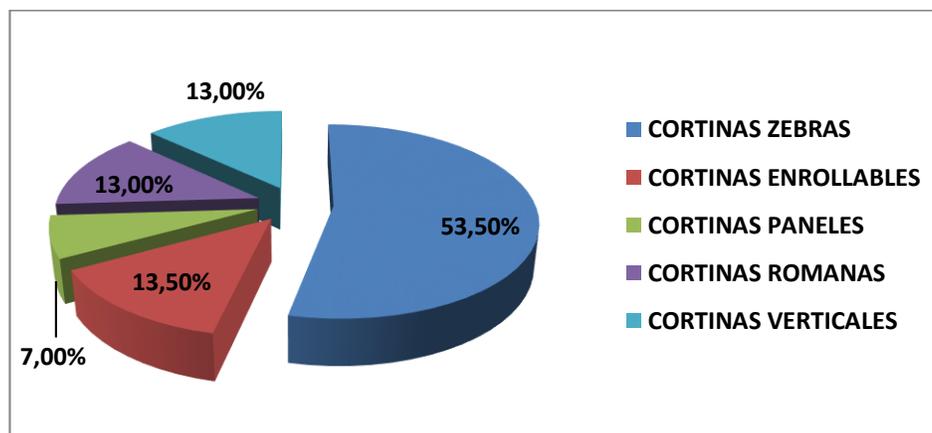
¿CUÁL DE LOS SIGUIENTES MODELOS DE CORTINAS TIENEN MAYOR ACEPTACIÓN PARA USTED? (MARQUE CON UNA X LOS QUE CONSIDERE CONVENIENTE)

Tabla 2 13 Modelos de cortinas

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Válidos				
CORTINAS VERTICALES	26	13,0	13,0	13,0
CORTINAS ROMANAS	26	13,0	13,0	26,0
CORTINAS PANELES	14	7,0	7,0	33,0
CORTINAS ENROLLABLES	27	13,5	13,5	46,5
CORTINAS CEBRAS	107	53,5	53,5	100,0
TOTAL	200	100,0	100,0	

Elaborado por: Saskia Guizado

Gráfico 2 12 Modelos de cortinas



Elaborado por: Saskia Guizado

De acuerdo al análisis modal, el tipo de cortinas que tiene mayor aceptación son las cortinas cebras con un 53,50%, a diferencia de las cortinas enrollables con un 13.50%; las cortinas paneles un 7,00%, las cortinas romanas al igual que las cortinas verticales tienen un 13% de aceptación respectivamente.

PREGUNTA 2

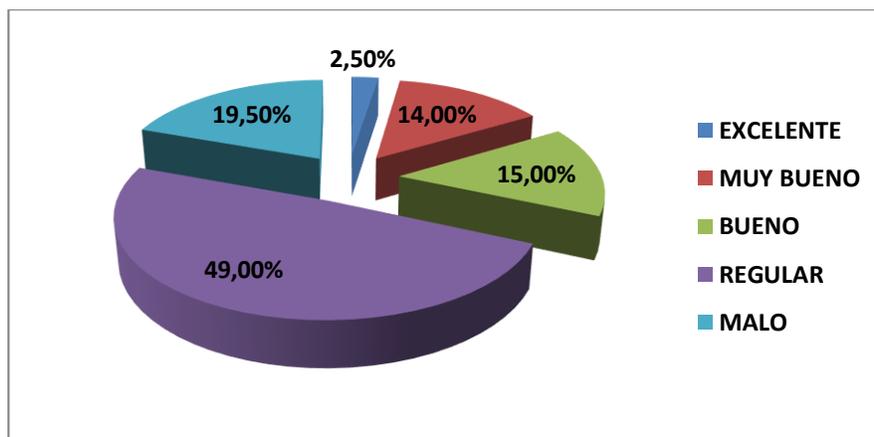
¿CÓMO CALIFICA LA ATENCIÓN AL CLIENTE QUE OFRECE HOMELINE?

Tabla 2 14 Atención al Cliente que ofrece Homeline

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Válidos	MALO	39	19,5	19,5
	REGULAR	98	49,0	68,5
	BUENO	30	15,0	83,5
	MUY BUENO	28	14,0	97,5
	EXCELENTE	5	2,5	100,0
	TOTAL	200	100,0	100,0

Elaborado por: Saskia Guizado

Gráfico 2 13 Atención al cliente que ofrece Homeline



Elaborado por: Saskia Guizado

El 2,5% de los encuestados cree que la atención al cliente que ofrece la empresa Homeline es excelente, el 14% lo considera muy bueno, el 15% cree que es bueno, el 49% piensa que es regular y el 19,5% malo.

Estadísticas descriptivas: SPSS – PREG2

Estadísticos

N	Válidos	200
	Perdidos	0
Media		2,31
Mediana		2,00
Moda		2
Desv. típ.		1,019
Varianza		1,039
Rango		4
Coef. Var.		0.441

Según la valorización anteriormente detallada de la escala de Likert, se observa que la media es de 2,31 un valor cercano a 2 que simboliza que los encuestados creen que la atención al cliente de la empresa es regular, la desviación estándar es 1,019 y el coeficiente de variación es del 44,1% lo cual indica que hay una variación considerable con respecto a la media en las opiniones de los encuestados.

PREGUNTA 3

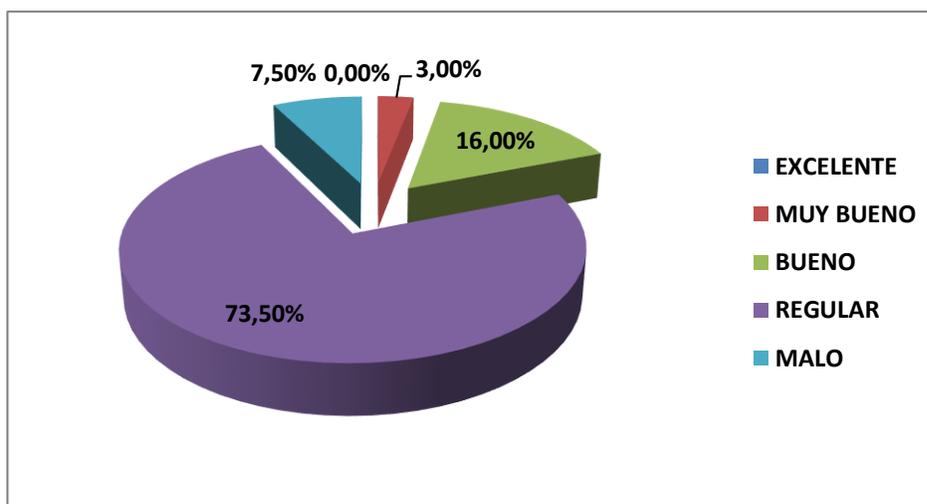
¿CÓMO CALIFICA EL TIEMPO DE ENTREGA DEL PRODUCTO TERMINADO?

Tabla 2 15 Tiempo de entrega del producto terminado

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Válidos	MALO	15	7,5	7,5
	REGULAR	147	73,5	81,0
	BUENO	32	16,0	97,0
	MUY BUENO	6	3,0	100,0
	EXCELENTE	0	0,0	
	TOTAL	200	100,0	100,0

Elaborado por: Saskia Guizado

Gráfico 2 14 Tiempo de entrega del producto terminado



Elaborado por: Saskia Guizado

El 3% de los encuestados cree que el tiempo de entrega del producto es muy bueno, el 16% cree que es bueno, el 73,5% regular y el 7,5% considera que el tiempo de entrega del producto es malo.

Estadísticas descriptivas: SPSS – PREG3

Estadísticos

N	Válidos	200
	Perdidos	0
Media		2,15
Mediana		2,00
Moda		2
Desv. típ.		0,579
Varianza		0,336
Rango		3
Coef.Var.		0,269

Se observa que la media es de 2,15, un valor cercano a 2 que simboliza que los encuestados creen que el tiempo de entrega del producto es regular tomando en cuenta la valorización establecida en la escala de Likert, la desviación estándar es 0,579 y el coeficiente de variación es del 26,93% lo cual indica que las opiniones de los encuestado sobre la entrega del producto no varían significativamente con respecto a la media.

PREGUNTA 4

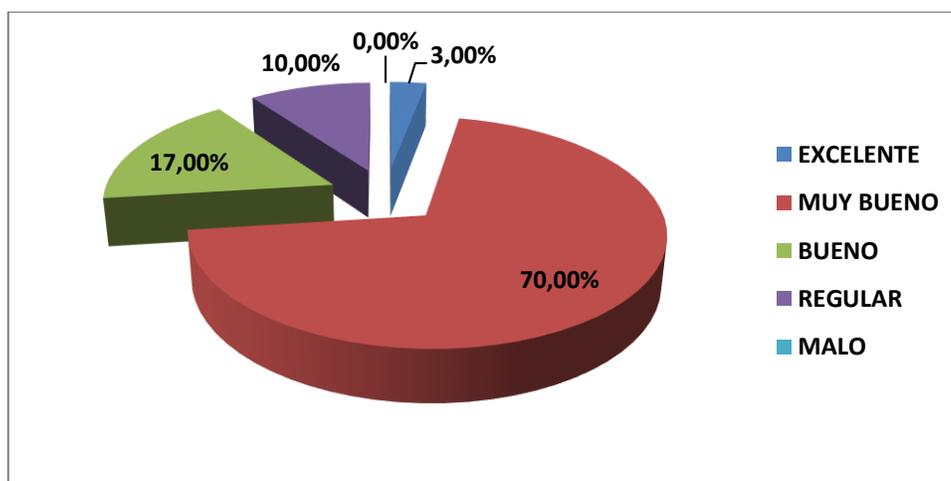
¿CÓMO CALIFICA LA CALIDAD DEL PRODUCTO QUE OFERTA HOMELINE?

Tabla 2 16 Calidad del producto que oferta Homeline

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
MALO	0	0,0	0,0	0,0
REGULAR	20	10,0	10,0	10,0
BUENO	34	17,0	17,0	27,0
MUY BUENO	140	70,0	70,0	97,0
EXCELENTE	6	3,0	3,0	100,0
TOTAL	200	100,0	100,0	

Elaborado por: Saskia Guizado

Gráfico 2 15 Calidad del producto que oferta Homeline



Elaborado por: Saskia Guizado

El 3% de los encuestados cree que la calidad del producto ofrecido por la empresa es excelente, el 70% cree que son de muy buena calidad, el 17% considera que es bueno y el 10% que los productos de Homeline tienen una calidad es regular.

Estadísticas descriptivas: SPSS – PREG4

Estadísticos

N	Válidos	200
	Perdidos	0
Media		3,66
Mediana		4,00
Moda		4
Desv. típ.		0,698
Varianza		0,487
Rango		3
Coef.Var.		0,191

Se observa que la media es de 3,66, un valor cercano a 4 que simboliza que los encuestados creen que la calidad del producto que oferta la empresa es muy buena, la desviación estándar es 0,698 y el coeficiente de variación es del 19,07% lo cual indica que hay una pequeña variación entre las opiniones de los encuestados con respecto a la media.

PREGUNTA 5

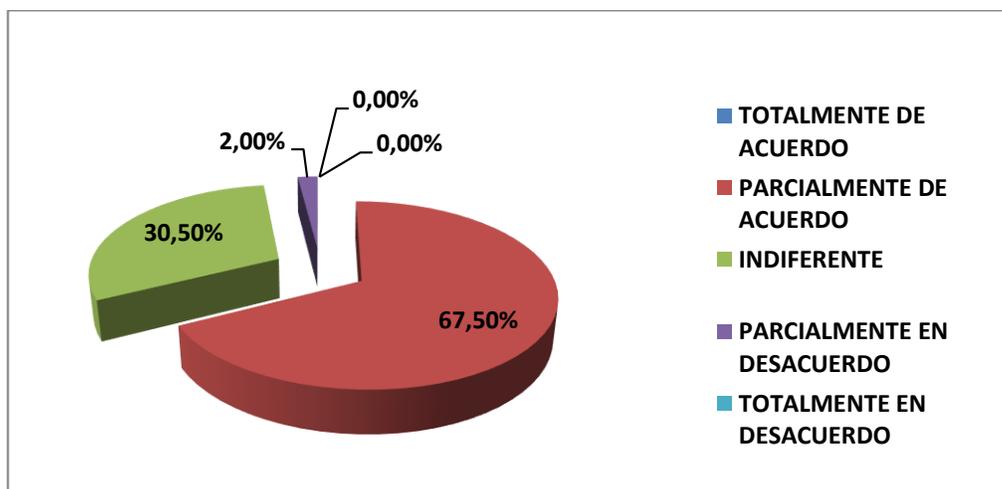
¿EL MEDIO DE TRANSPORTE QUE UTILIZA LA EMPRESA CUMPLE CON LAS EXPECTATIVAS REQUERIDAS?

Tabla 2 17 El medio de transporte

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0,0	0,0	0,0
PARCIALMENTE DESACUERDO	4	2,0	2,0	2,0
INDIFERENTE	61	30,5	30,5	32,5
PARCIALMENTE DE ACUERDO	135	67,5	67,5	100,0
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0,0	0,0	
TOTAL	200	100,0	100,0	

Elaborado por: Saskia Guizado

Gráfico 2 16 El medio de transporte



Elaborado por: Saskia Guizado

El 67,5% de los encuestados están parcialmente de acuerdo en que el medio de transporte que ofrece la empresa Homeline cumple con las expectativas requeridas, el 30,5% es indiferente en cuanto al transporte y el 2% está parcialmente en desacuerdo.

Estadísticas descriptivas: SPSS – PREG5

Estadísticos

N	Válidos	200
	Perdidos	0
Media		3,66
Mediana		4,00
Moda		4
Desv. típ.		0,517
Varianza		0,267
Rango		2
Coef.Var.		0.141

Se observa que la media es de 3,66, un valor cercano a 4 que simboliza que los encuestados están parcialmente en acuerdo en que el medio de transporte que ofrece la empresa cumple con las expectativas, la desviación estándar es 0,517 y el coeficiente de variación es del 14,13% lo cual indica que no hay mucha variación en las opiniones de los encuestados, y están de acuerdo.

Es decir, que el indicador es favorable para la empresa pero no hay que descuidar que es un factor importante para la movilización y eficaz entrega del producto.

PREGUNTA 6

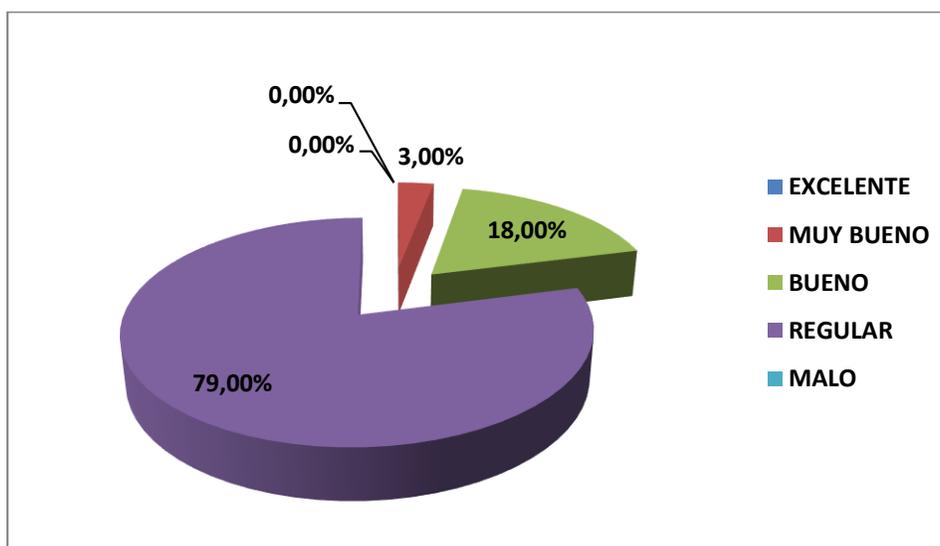
¿CÓMO OBSERVA LA ORGANIZACIÓN EN LA EMPRESA?

Tabla 2 18 La organización de la empresa

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Válidos	MALO	0	0,0	0,0
	REGULAR	158	79,0	79,0
	BUENO	36	18,0	97,0
	MUY BUENO	6	3,0	100,0
	EXCELENTE	0	0,0	
	TOTAL	200	100,0	100,0

Elaborado por: Saskia Guizado

Gráfico 2 17 La organización de la empresa



Elaborado por: Saskia Guizado

El 3% de los encuestados creen que la organización de la empresa es muy buena, el 18% lo considera bueno y el 79% de la población opina que la organización de la empresa es regular.

Estadísticas descriptivas: SPSS – PREG6

Estadísticos

N	Válidos	200
	Perdidos	0
Media		2,24
Mediana		2,00
Moda		2
Desv. típ.		0,494
Varianza		0,244
Rango		2
Coef.Var.		0,221

Se observa que la media es de 2,24, un valor cercano a 2 que simboliza que los encuestados creen que la organización de la empresa es regular, la desviación estándar es 0,494 y el coeficiente de variación es del 22,05% lo cual determina que no existe una variación significativa en las opiniones de los encuestados con respecto a la media.

PREGUNTA 7

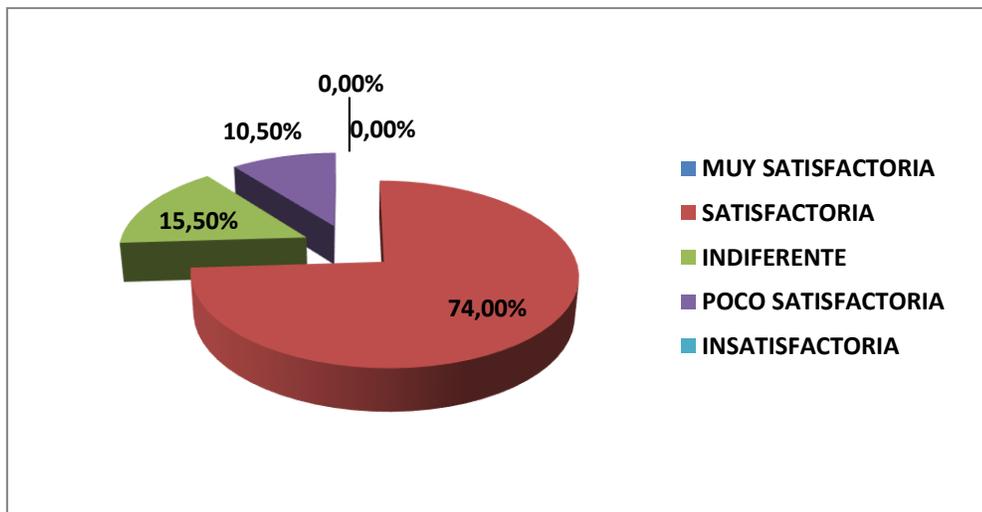
¿CUÁL ES SU APRECIACIÓN EN CUANTO A LA UBICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA?

Tabla 2 19 Ubicación estratégica de la empresa

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Válidos	INSATISFACTORIA	0	0,0	0,0
	POCO SATISFACTORIA	21	10,5	10,5
	INDIFERENTE	31	15,5	26,0
	SATISFACTORIA	148	74,0	100,0
	MUY SATISFACTORIA	0	0,0	0,0
	TOTAL	200	100,0	100,0

Elaborado por: Saskia Guizado

Gráfico 2 18 Ubicación estratégica de la empresa



Elaborado por: Saskia Guizado

El 74% de los encuestados creen que la ubicación estratégica de la empresa es satisfactoria, el 15,5% se muestra indiferente en cuanto a la ubicación de la empresa y el 10,5% considera que su ubicación es poco satisfactoria.

Estadísticas descriptivas: SPSS – PREG7

Estadísticos

N	Válidos	200
	Perdidos	0
Media		3,64
Mediana		4,00
Moda		4
Desv. típ.		0,666
Varianza		0,444
Rango		2
Coef.Var.		0,183

Se observa que la media es de 3,64, un valor cercano a 4 que simboliza que los encuestados creen que la ubicación estratégica de la empresa es satisfactoria, la desviación estándar es 0,666 y el coeficiente de variación es del 18,30% lo cual determina que no hay una considerable variación en las opiniones de los encuestados sobre la ubicación de la empresa con respecto a la media.

Homeline se encuentra ubicado en la urbe de la ciudad de Guayaquil, Cdla. Adace, Calle C entre 7ma y 9na.

PREGUNTA 8

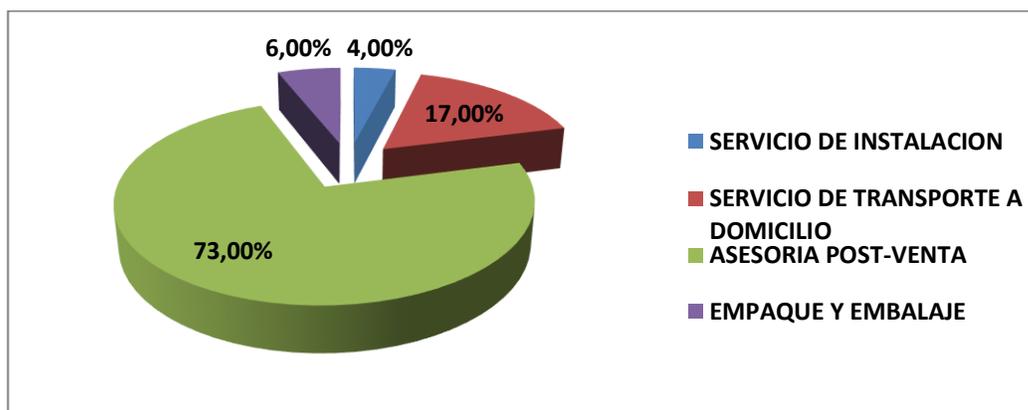
¿CUÁL DE LOS SIGUIENTES SERVICIOS ES PARA USTED DE SUMA IMPORTANCIA QUE LA EMPRESA OFREZCA?

Tabla 2 20 Servicios de suma importancia para la empresa

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
EMPAQUE Y EMBALAJE	12	6,0	6,0	6,0
ASESORÍA POST VENTA	145	72,5	72,5	78,5
Válidos TRANSPORTE A DOMICILIO	35	17,5	17,5	96,0
SERVICIO DE INSTALACIÓN	8	4,0	4,0	100,0
TOTAL	200	100,0	100,0	

Elaborado por: Saskia Guizado

Gráfico 2 19 Servicios de suma importancia para la empresa



Elaborado por: Saskia Guizado

Adicional al buen producto que fabrica y comercializa Homeline, existen servicios que los clientes solicitan, el 72,5% de los encuestados consideran que el servicio de asesoría post – venta es fundamental, seguido por el servicio de transporte a domicilio con un 17,5% de importancia; para el 6% de la población el empaque y embalaje es un servicio de suma importancia y por ultimo un 4% opina que es la instalación.

PREGUNTA 9

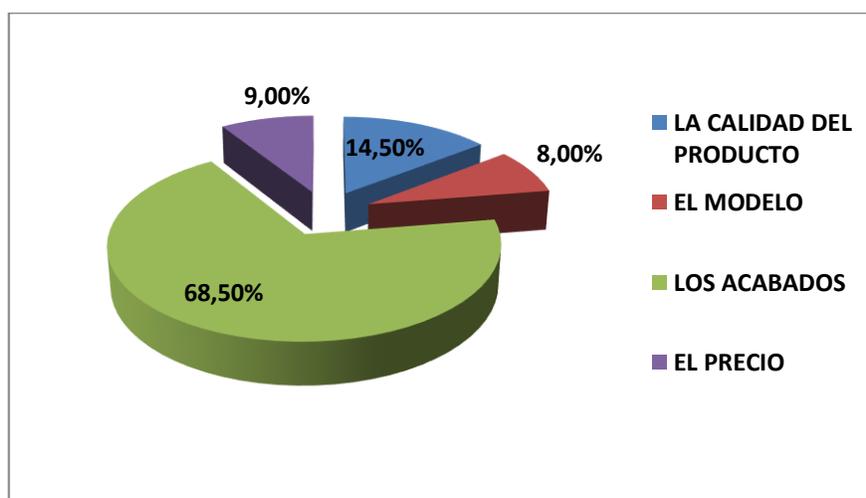
¿AL MOMENTO DE ADQUIRIR EL PRODUCTO QUÉ ES LO PRIMERO QUE USTED TOMA EN CUENTA?

Tabla 2 21 Lo primero a tomar en cuenta

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
PRECIO	18	9,0	9,0	9,0
ACABADO	137	68,5	68,5	77,5
Válidos MODELO	16	8,0	8,0	85,5
CALIDAD	29	14,5	14,5	100,0
TOTAL	200	100,0	100,0	

Elaborado por: Saskia Guizado

Gráfico 2 20



Elaborado por: Saskia Guizado

El 68,5% de los encuestados consideran que lo más importante en el producto al momento de comprar son los acabados, seguido por la calidad del producto en un 14,50%, después de ello un 9% considera el precio como lo más importante, y finalmente un 8% de los clientes opinan que es el modelo.

PREGUNTA 10

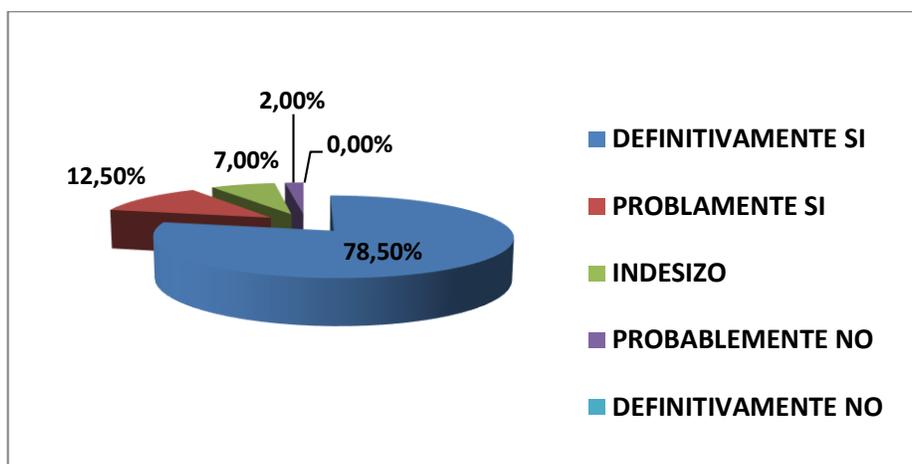
¿TIENE EN MENTE ALGUNA EMPRESA QUE SUSTITUYA O REEMPLACE LOS PRODUCTOS / SERVICIOS DE HOMELINE?

Tabla 2 22 Existe una empresa que sustituya los productos de Homeline

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Válidos	DEFINITIVAMENTE NO	0	0,0	0,0
	PROBABLEMENTE NO	4	2,0	2,0
	INDECISO	14	7,0	9,0
	PROBABLEMENTE SI	25	12,5	21,5
	DEFINITIVAMENTE SI	157	78,5	100,0
	TOTAL	200	100,0	100,0

Elaborado por: Saskia Guizado

Gráfico 2 21 Existe una empresa que sustituya los productos de Homeline



Elaborado por: Saskia Guizado

El 78,50% de los encuestados definitivamente si tienen en mente una empresa que pudiera sustituir a Homeline en el mercado, el 12,50% probablemente sí; el 7% está indeciso, y el 2% probablemente no.

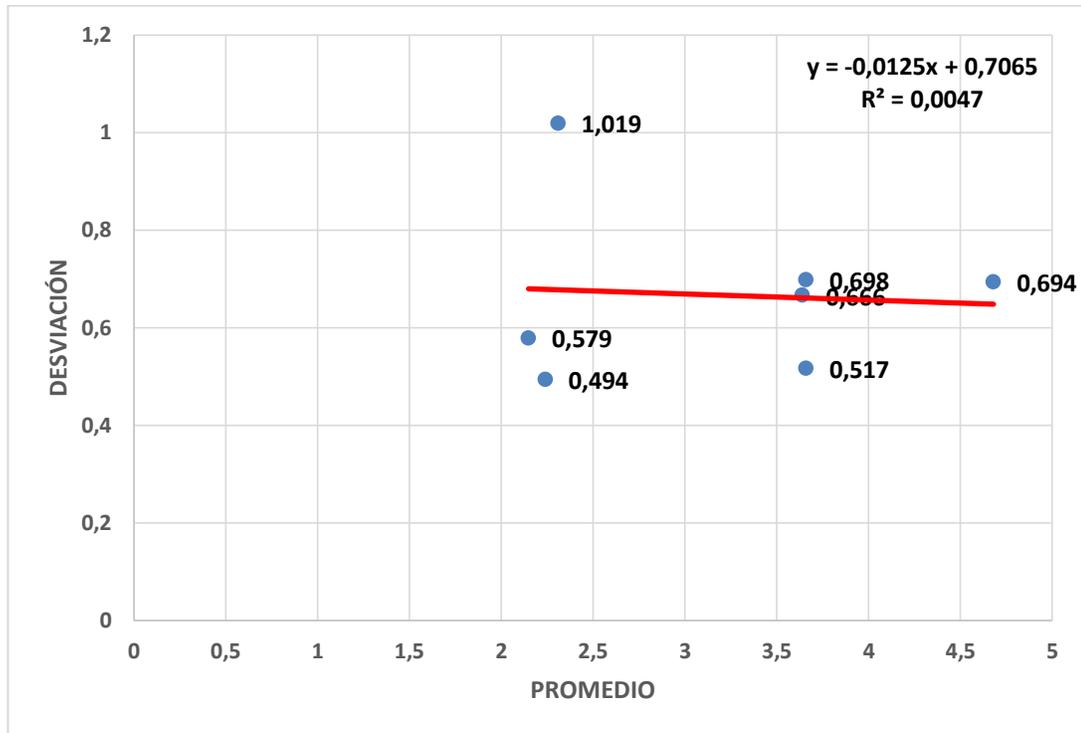
Estadísticas descriptivas: SPSS – PREG10

Estadísticos

N	Válidos	200
	Perdidos	0
Media		4,68
Mediana		5,00
Moda		5
Desv. típ.		0,694
Varianza		0,482
Rango		3
Coef. Var.		0,148

Se observa que la media es de 4,68, un valor cercano a 5 que simboliza que los encuestados tienen en mente a una empresa que pudiera sustituir a Homeline en el mercado, la desviación estándar es 0,694 y el coeficiente de variación es del 14,8% lo cual nos indica que no existe una considerable variación en las opiniones de los encuestados. Estos resultados ponen de manifiesto la importancia de conocer a los posibles competidores y poner en práctica las estrategias necesarias para desarrollar y visionar a la empresa a un mercado global.

Gráfico 2 22 Dispersión vs Promedio: Encuesta Clientes



Elaborado por: Saskia Guizado

Dentro de esta gráfica se tiene a la desviación estándar en el eje Y, y al promedio en el X. A partir de esto, se puede concluir que lo deseado es una variable con mayor promedio (mayor aceptación) y menor desviación.

Teniendo en cuenta lo dicho, se puede observar que la pregunta 10 es la que tiene mayor promedio en comparación a las otras preguntas, y que la pregunta 6 es la que tiene menor desviación. La pregunta 2 es la que tiene mayor desviación y la pregunta 3 es la que posee menor promedio. Dando como resultado una línea de tendencia con correlación positiva débil.

2.6. ENTREVISTAS

2.6.1. Análisis e interpretación de las entrevistas

Nombre: SRA. SANDRA ARELLANO
Cargo: Gerente Propietaria
Empresa: CORTIPLAST S.A.

1. ¿Cuáles son los problemas más comunes que tiene que manejar como gerente de su empresa?

Generalmente recae toda la responsabilidad sobre mí, en lo administrativo el tengo problemas de coordinación, problemas con la logística y muchas cosas más que involucra tener un negocio.

2. Con respecto a la logística ¿Cuál es el método que usted emplea para hacer efectiva esta gestión?

Trato de utilizar el método cronológico, todo lo manejamos con tiempos.

3. ¿Qué aspectos considera usted se debe tener en cuenta para diseñar los canales de distribución?

Se debe trabajar con eficacia y la eficiencia, lo primordial es tratar de satisfacer a los clientes.

4. ¿Qué factores usted emplea para motivar el trabajo sinérgico entre los miembros del canal de distribución?

Se valora cada trabajo que realizan mis colaboradores, doy mucha importancia tanto al cliente interno como al cliente externo.

5. ¿Cómo controla al personal del área de producción a que realice las tareas encomendadas?

Controlo en función de tiempo, con una hoja de producción en la cual se especifica una fecha de ingreso y de entrega de pedidos y se anota cada tarea específica a ellos designadas.

6. ¿Qué estrategias aplica para dar solución a los diferentes reclamos respecto a la distribución de los productos que su empresa ofrece?

Siempre mostrar interés por cada inconveniente que el cliente tiene, solucionar lo más pronto posible, para satisfacer así al cliente y solucionar su problema.

7. ¿Qué aspectos deben constar en una adecuada planificación logística?

La determinación del tiempo, la eficiencia con la que se realiza cada trabajo y por ende la confiabilidad y prestigio que gana y que se forja la empresa con cada trabajo bien hecho.

Nombre: SR. JIMMY OLAYA
Cargo: Gerente Propietario
Empresa: O&P Decoraciones

1. ¿Cuáles son los problemas más comunes que tiene que manejar como gerente de su empresa?

Los problemas más comunes a la hora de liderar una compañía pueden ser muchos factores que influyen en esta área, pero los más comunes pueden ser el tiempo, determinado pero no cumplido ya sea por parte de proveedores con un saldo no suficiente para cumplir las demandas exigidas por nuestros clientes.

2. Con respecto a la logística ¿Cuál es el método que usted emplea para hacer efectiva esta gestión?

Coordinación con el personal encargado en el transporte tomando en cuenta factores como horarios para optimizar el tiempo y ser más eficaz en nuestras entregas a nuestros clientes

3. ¿Qué aspectos considera usted se debe tener en cuenta para diseñar los canales de distribución?

Estoy convencido que es importante conocer el lugar a distribuir nuestros productos, tanto como resaltar la parte señalada para su distribución en sectores o grupos dependiendo la ubicación exacta y señalando enfáticamente cada uno de los puntos para que la entrega o distribución sea efectiva.

4. ¿Qué factores usted emplea para motivar el trabajo sinérgico entre los miembros del canal de distribución?

La comunicación efectiva es fundamental dentro de un grupo o equipo laboral, y el apoyo global y equilibrado desde la parte operativa hasta gerencia.

5. ¿Cómo controla al personal del área de producción a que realice las tareas encomendadas?

Más allá de controlar al personal, es fundamental concientizar e incentivar el trabajo en equipo, ya que es parte principal para llegar al objetivo.

6. ¿Qué estrategias aplica para dar solución a los diferentes reclamos respecto a la distribución de los productos que su empresa ofrece?

Como base en nuestro negocio es fundamental solucionar de una forma efectiva reclamos de nuestros clientes, dando atención inmediata a sus requerimientos o sugerencias.

7. ¿Qué aspectos deben constar en una adecuada planificación logística?

Como la pregunta lo dice, es fundamental la planificación, y organización y la selección del área a distribuir, sectorizar vías de accesos rutas y horarios de atención a nuestros clientes para la recepción de pedidos.

Nombre: ING. NANCY JUNQUI
Cargo: Gerente de Procesos Logísticos
Empresa: Compañía Azucarera “Valdez”

1. ¿La imagen corporativa, sea esto, presentación de los productos, marca o nombre, comunicación, medios, logotipo, eslogan, incluso su filosofía, misión, visión, la vestimenta del personal, el cuidado de la compañía; causa algún impacto en el consumidor, en el futuro cliente?

Todo lo que concierne al mundo del marketing desde su estructura externa hasta los objetivos que tiene la empresa; incluso la filosofía de la empresa, misión, visión, el personal, el cuidado de la compañía, la vestimenta entre otros aspectos causa impacto en el futuro cliente.

2. ¿Las capacitaciones o actualizaciones constantes del recurso humano en una empresa son importantes?

Considero demasiado importante la capacitación del recurso humano, ya que si se realiza dos puntos básicos de una capacitación se puede encontrar en donde se tiene que intervenir. Por ejemplo, DNC (Diagnóstico de la Necesidad de Capacitación) hace falta para que cada colaborador cumpla con el 100% de sus responsabilidades.

La capacitación es una estrategia; hacia dónde quiere llegar la empresa, es la visión, y se ve la necesidad de capacitar, para así poder llegar a los objetivos deseados.

3. Para impulsar su producto al mercado interno, aparte de la publicidad y marca, ¿Cuáles han sido los procesos o pasos más importantes en los que usted se ha enfocado?

Se debe actuar en primera instancia con un estudio de mercado, para así poder verificar cuales son las debilidades de las competencias e ingresar con el producto y que este a su vez sea aceptado como marca, con calidad y prestigio.

4. ¿Podríamos mejorar como empresa y que el producto se conozca a nivel nacional, si nos enfocamos en mejorar la logística?

No solamente en logística la empresa se debe enfocar para mejorar sus procesos, en ello se tienen que verificar algunos factores: En lo que es la empresa siempre se van a ver las amenazas, en la forma de impulsar el producto, antes de lanzarlo al mercado, antes de poner las expectativas se debe primero hacer un estudio de mercado, estudiar a la competencia, cuales son las debilidades de cada una, conociendo esto recién se puede ingresar al mercado y ahí empieza lo que se conoce como capacitación.

5. ¿La logística mejoraría en la empresa si los que trabajan en ella y los otros departamentos se sienten identificados con la empresa, si están bien motivados y reconocen su importancia en la empresa?

La motivación es una palabra importante en la empresa pero, la palabra compromiso es más trascendental aun, por cuanto si el trabajador se siente comprometido con la empresa, la marca, la imagen, se sentirán más orgullosos de laborar en la empresa y así se reconocería mejor el producto.

Nombre: PHD, WASHINGTON MARTÍNEZ
Cargo: Sub Decano de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas. (FCSH)
Empresa: Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)

1. ¿En función a su experiencia que puede mencionar sobre la Planificación Estratégica y su relación con la logística utilizada en una empresa?

La Planificación Logística Estratégica determina que justamente las actividades logísticas deben ser consideradas dentro de una empresa, si no son respetadas, y además tienen una fuerte interface con el marketing, como puede aplicarse los demás procesos y los costos, la importancia de la logística empresarial se basa en los costos; cuánto representan los costos logísticos con relación al precio del producto, generalmente pueden bordear en un 20, 30 o 45%. Esto significa que si es tanta la incidencia cómo no vamos considerar la logística, por ejemplo, los costos logísticos representan aproximadamente en el Ecuador, el 16 a 20% del PIB total ecuatoriano, lo que la hace muy importante. La planificación estratégica, nos quiere decir dónde estamos y hacia dónde queremos ir, y en el camino que nosotros decidimos está lleno de actividades logísticas.

2. ¿Considera Usted que la gestión de la logística de la empresa debe estar estructuralmente dentro del Departamento de Producción de la empresa?

El Departamento de Producción debe estar dentro del Departamento Logístico, o estar íntimamente ligado a la gestión logística, porque es el departamento logístico el que planifica todo. El departamento de producción requiere de la planificación de requerimientos de materiales, de mano de obra, de equipos, de todo. Quien lo hace es la logística; el Departamento de Logística involucra todas las funciones de la empresa y todos los departamentos de la misma. ¿Cuál es el objetivo de una empresa? Es mejorar sus ingresos, y para hacer esto debe

atender al cliente y eso es servicio al cliente, esto hace que el cliente esté satisfecho y quiera más sus productos lo que le favorece a la empresa. El valor agregado que da la empresa son las actividades logísticas, las actividades logísticas tienen dos factores de valor agregado, el tiempo y el lugar. El tiempo porque el cliente siempre está más deseoso de menor tiempo de respuesta, y lugar porque es la interface con el marketing.

3. ¿Qué ventajas y desventaja incluye el tener un Departamento exclusivo para tratar la gestión de la Logística de la empresa?

Una de las ventajas principales es que está cumpliendo con el objetivo primordial de la empresa que es de incrementar las ventas, todas las actividades logísticas están dirigidas a eso. Una desventaja sería que se necesita personal especializado que entienda el aspecto, y una pequeña o tal vez gran desventaja podría ser lograr que todo el mundo entienda lo que es una actividad logística, ya que estas actividades aplican el enfoque sistémico, que quiere decir que el sistema funcione como un todo; por ejemplo, el cuerpo humano, el cerebro ordena y dirige a todos los miembros del cuerpo. La logística no permite que un sector trabaje diferente que los demás, todos tienen que producir lo mismo, porque el enfoque sistémico dice que la suma de las partes es mayor que el todo.

4. ¿Cuáles son las prácticas administrativas óptimas para procurar un buen plan estratégico de la Logística de una empresa?

Hacer una excelente planificación estratégica logística, es decir, considerar todas las actividades logísticas en el plan estratégico, pueden haber muchas rutas para llegar al mismo objetivo, todos tienen una forma de llegar, ahora de todos los caminos, la empresa debe elegir el que de una manera organizada le lleve a conseguir su objetivo, que es el de conseguir mayor rentabilidad. Eso incluye varios análisis como el FODA, estos sirven para saber dónde está la

empresa y hacia dónde quiere llegar, para llegar al objetivo se requiere el análisis de estudio de mercado, en el cual viene el análisis de la competencia y entras al nivel de servicio, y a esto están unidos los costos; a medida que el nivel de servicio crece, los costos crecen.

5. ¿Qué soluciones usted puede mencionar para el eficiente control de la gestión de la logística de una empresa y en qué momento es conveniente exportar sus productos?

Esto es control, nada más que eso, y la solución a estos problemas depende de cada empresa, tiene que revisar los problemas que tiene, lo que sí se puede es generalizar que tiene que realizar las actividades logísticas como están programadas en función de la naturaleza de la empresa. Y en cuanto a exportar, solamente se puede exportar cuando se tiene ventaja competitiva; en la ventaja competitiva se tiene ventajas de valor, de costos o de calidad. Se tiene ventaja de costos cuando es mayoritario, y tiene ventaja de calidad cuando el producto tiene ventaja competitiva sobre el resto de los productos, la empresa busca dentro de todo sistema de negocios, que su producto se diferencie del resto de productos similares a los ojos del cliente, eso es ventaja competitiva, tiene un valor agregado y esa ventaja competitiva se lo da la logística.

2.7. ANÁLISIS COMPARATIVO DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

La tabla 2.23 detalla un minucioso análisis de las encuestas realizadas a los entes involucrados en el problema, así como también entrevistas a personas expertas e inmersas en el área de la logística. Se busca encontrar las falencias y las posibles soluciones, lo que hay que hacer y lo que no en una empresa, mejorar la cadena de suministros y los procesos que se aplican en sinergia con todos los departamentos.

Tabla 2 23 Análisis Comparativo de Encuestas y Entrevistas

Encuestas	Entrevistas
------------------	--------------------

Mantener la producción a tiempo es uno de los más grandes problemas de Homeline, por lo que se necesita de mejores estrategias tanto para el recurso humano como para la administración de la empresa y así alcanzar los objetivos propuestos.	Un valor agregado que debe entregar la empresa se divide en tiempo y lugar, el tiempo porque los clientes siempre desean un menor tiempo de respuesta y el lugar está relacionado con el marketing.
La planificación logística es muy débil, requiere urgentemente una organización de los procesos logísticos.	La planificación estratégica logística quiere decir dónde está la empresa y hacia dónde quiere ir, y en el camino se encontrara con sin número de actividades logísticas.
El rendimiento de la empresa o su productividad se mide por la capacidad de unidades producidas y vendidas en un determinado tiempo, este tema es considerado regular en cuanto a su gestión.	La logística no permite que un sector trabaje diferente de los demás, todos tienen que producir lo mismo, porque la suma de las partes es mayor que el todo.
La regular atención al cliente declara un grave problema en la empresa.	El objetivo de la empresa es incrementar sus ingresos, y para lograr eso debe enfocarse en el cliente, esto se llama servicio al cliente; esto mantiene al cliente satisfecho y quiera más sus productos, lo que favorece a la empresa.

Elaborado por: Saskia Guizado

2.8. VALIDACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Para validar la hipótesis de esta investigación se parte de los métodos de comprobación, la fuente de información (Tabla 2.24), y la verificación de los datos; confirmando así que se cumplen todos los aspectos y que la investigación es válida.

Tabla 2 24 Validación de la Hipótesis

HIPÓTESIS	COMPROBACIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	VERIFICACIÓN	
Si se implementa un Plan Estratégico Logístico mejorará el Sistema de Logística de la empresa Homeline y ayudará al crecimiento nacional e internacional de productos que se comercializan en la ciudad de Guayaquil.	Métodos de análisis: Teórico, encuestas y entrevistas a colaboradores	Personal de la empresa Homeline y población de clientes de la misma.	En la pregunta 3 de la encuesta aplicada a los empleados indica serios problemas en cuestión de organización de tiempo lo que verifica la hipótesis. La pregunta 6 del mismo cuestionario demuestra el problema que la gestión o planificación de la empresa es empírica y poco profesional. Los clientes en la pregunta 3 califican el tiempo de entrega del producto, lo que verifica la carencia de planificación en la cadena de suministros. Los distribuidores que compran a Homeline, en la pregunta 6, notan la desorganización en el área de producción y ventas, por lo que se debe gestionar un mejor control en los procesos para así satisfacer al personaje principal en el comercio, el cliente.	VERDADERO

Elaborado por: Saskia Guizado

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

3.1. TEMA

Modelo de Plan Estratégico Logístico para mejorar el Sistema Operativo de Homeline.

3.2. TÍTULO

Plan Estratégico Logístico De Homeline

3.3. SITUACIÓN ACTUAL

Este trabajo está orientado en una mediana empresa, porque el objeto de estudio es Homeline Cía. Ltda. que tiene como actividad comercial la elaboración de cortinas y persianas industriales, con materiales y telas importadas de excelente calidad; se dirige exclusivamente a clientes distribuidores, por lo que el sector al que pertenece es uno de los menos explotados actualmente, lo que le permite una oportunidad de crecimiento en el país. Sin embargo, desde sus inicios hasta la presente fecha, no cuenta con un sistema logístico apropiado para la eficiente comercialización de su producto, ya que no logra efectuar un buen seguimiento del estado o fase en que se encuentran los pedidos realizados por sus clientes, lo cual genera retrasos e inconformidad y por ende aumentos en los costos administrativos y operativos debido a la disminución de la productividad del personal que labora en la empresa.

A pesar que cuenta con un sistema informático en el que se lleva a cabo los módulos contables de la compañía, como son: facturación, cobros, inventarios, compras, bancos, anexos, entre otros; no logra organizar de manera eficaz la distribución y entrega del producto terminado al cliente. Los métodos utilizados hasta el momento son empíricos lo que puede ocasionar en cualquier momento la pérdida de clientes antiguos y potenciales; más aún si se trata de internacionalizar el producto o empresa.

La empresa en estudio, HOMELINE, al importar mercadería proveniente de países como EEUU y COREA, llegan en buen estado hasta las instalaciones de la Bodega en Manta. Los resultados de no llevar un buen manejo del personal, de la imagen de la empresa y un destiempo en logística, se llega a tener una mala gestión y con ello se tiene perdidas, despidos y esto sucede por las siguientes causas, que es el caso de la empresa en estudio:

- No tiene sistema de transporte
- No tiene servicio a domicilio
- Mala gestión de las reclamaciones del cliente
- No existe una buena supervisión de calidad
- Poca comunicación organizacional
- No hay jefe ni departamento de logística

Con todos estos puntos en contra se debe analizar el porcentaje de error de la empresa Homeline, asciende al 10%, demasiado alto para los porcentajes que se deberían llevar, así lo ratifica la ingeniera Nancy cuando indica que “el porcentaje de error en cualquier empresa debe ser máximo, un 2 a 3%” (Junqui, 2013).

3.4. OBJETIVOS

3.4.1. General

Elaborar el Plan Estratégico Logístico de Operaciones de la Empresa Comercial HOMELINE, para la mejora de la calidad y fiabilidad de la logística de la empresa; mediante la participación de todos los miembros de la cadena de suministros de la entidad.

3.4.2. Específicos

- Realizar un análisis interno y externo utilizando la matriz FODA y las 5 fuerzas de Michael Porter, para el conocimiento de su situación actual.
- Definir el mercado y los clientes potenciales de la empresa para la toma de decisiones acertadas que favorezcan el crecimiento de la empresa.
- Desarrollar una ventaja competitiva que le permita a la empresa proyectarse a mercados de índole internacional.

3.5. JUSTIFICACIÓN

La empresa al igual que las familias cumplen un papel muy importante en la sociedad; su éxito es medible en la medida como tienen bajo control las diferentes situaciones o conflictos en el cual se enfrentan día a día; un plan basado en estrategias es capaz de establecer nuevas formas, políticas que sirvan para un estudio de la toma de decisiones en aspectos claves de la empresa como son: procesos, capacidad, etc. Así pues la logística abarca todas las áreas funcionales de una empresa tales como la producción, marketing, recursos humanos o contabilidad, en las cuales se busca siempre la máxima eficiencia para ayudar a la empresa a ser más competitiva y tener un margen mayor de rentabilidad respecto a la competencia. Con un principio supremo de minimizar el exceso de

trabajadores y materiales, el esfuerzo de la empresa se centra en un sistema de control basado en el principio de Just-In-Time, pero teniéndolo como principio básico para la organización del trabajo y producción final. De esta manera solo se produce lo que la siguiente fase del proceso necesita.

El tener toda la cadena de suministros controlada bajo un mismo programa permite coordinar todas las actividades y procesos que la forman. Esto permite elevar la rentabilidad, la competitividad y el crecimiento. Y es que un mismo plan puede planificar áreas, como ubicación, demanda, distribución, producción, logística y transporte, almacenes e inventarios.

El trabajo en Red, la Planificación, Coordinación y Ejecución de los programas de gestión de la cadena de suministros integran los procesos de compra y venta, incluyendo reabastecimiento automatizado, además de permitir, determinar rápidamente dónde y cuándo se puede obtener un producto, comprobar su disponibilidad y gestionar el transporte.

Por otro lado las normas ISO (International Organization for Standardization) están directamente ligadas a las relaciones en uno o más pasos de la cadena de suministros; y asegura la comercialización de los productos en los mercados internacionales cumpliendo estrictamente con las normas de calidad que aseguren su exportación.

3.6. ACTIVIDADES A DESARROLLAR

- Diagnóstico estratégico (factores externos)
- Análisis situacional (factores internos)
- Estrategias FOFADODA
- Políticas de responsabilidad social, relacionadas al Plan Nacional del Buen Vivir.
- Perfil ocupacional de la creación de posibles puestos de trabajo.

- Presupuesto económico financiero

3.6.1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Factores Macroeconómicos

El año 2013 se caracterizó por el proceso de desaceleración del crecimiento de la economía ecuatoriana, se registró una tasa de crecimiento de apenas 4,21% inferior a las cifras registradas en los años 2011 y 2012 (7,79 y 5,14% respectivamente). Si bien mantiene una economía en crecimiento, cada año se torna más complejo mantener esa tendencia (UIEM, 2014).

En los últimos años, el crecimiento se debe a la importante inversión que ha generado el sector público, esto ha permitido buenos niveles de crecimiento en sectores como la construcción, debido a los montos destinados al mejoramiento de la infraestructura en el país. También se evidenció el crecimiento de sectores como el de suministro de servicios, la administración pública y el comercio. El buen momento de este último, así como del incremento de las pymes en el Ecuador ha dado como resultado del aumento del consumo, que en el caso de los hogares se generó por el incremento de los ingresos en la población.

Según el Fondo Monetario internacional el Ecuador tuvo un incremento del PIB en el año 2013 entre un 4,0 y un 4,03%, la CEPAL estima para este año un crecimiento del 4,5% de aumento. Adicional, según el último reporte del Índice de Precios al Consumidor, registró una inflación mensual de -0,04% en mayo del 2014 frente al -0,22% del mismo mes del 2013, mientras que la tasa de inflación en muebles y artículos para el hogar y conservación registra un 2,24%. Guayaquil es la ciudad con la inflación mensual más alta con el 0,41% (Banco Central del Ecuador, 2014).

Factores Ambientales

Desde la perspectiva de apoyar el desarrollo sostenible y estar atentos a la competitividad de las demás empresas, la gestión ambiental se considera como una fuente de oportunidades, pero antes que nada hay que entender que cuando se habla de impacto al ambiente o cuidado sobre el medio ambiente, este es un tema que engloba diversos factores.

Se puede decir que al momento de mayorizar a nivel internacional, se podría cuidar los factores que de una u otra forma tienen un impacto en el medio ambiente. El ser humano como principal protagonista del daño al ambiente también es la principal fuente para poder tener ideas para ayudar a mejorar el entorno en que se vive, ya sea desde sus casas, en este caso desde el lugar donde se trabaja, desde la empresa, organización; que es donde se permanece la mayor parte del día.

Homeline se preocupa por deshacerse de los desechos de la mejor manera, no posee políticas de responsabilidad ambiental ni realiza un proceso de reciclaje, pero trata de reutilizar en lo posible cartones y ciertos materiales. Como es una pequeña empresa el impacto en el medio no es elevado,

Hay que recalcar que son puntos básicos y esenciales, pero dentro también pueden ir en una empresa en la actualidad, las políticas de sustentabilidad; programas de ayuda a las comunidades de la región o sector donde se encuentra; calidad de vida de los empleados, etc.

Factores Sociales

En un mundo competitivo, donde las personas aspiran trabajar en buenas empresas y más que nada, las empresas contactan y trabajan en común labor con otras buenas empresas, es parte de una responsabilidad, la credibilidad; pero las compañías han olvidado que su responsabilidad debe ir más allá del hecho de colocar productos o buenos servicios en manos del cliente.

La empresa se preocupa no solo por la parte interna y económica de la misma sino también por esas necesidades de la sociedad, muy aparte de si es una institución privada o si esta tiene un departamento de ayuda social o no, las empresas para mejorar con toda capacidad debe poseer una Logística con Responsabilidad Social (LRS), que no es otra cosa que: la gestión de transporte, almacenamiento, inventario, gestión de proveedores de servicios logísticos, compras y contratación de servicios, embalaje y montaje y también el servicio al cliente.

Con lo mencionado en el párrafo anterior, actualmente HOMELINE, no tiene políticas de responsabilidad social, más allá de las que debe normalmente cumplir, como por ejemplo el pago de impuestos, beneficios sociales, etc., sin embargo es considerado un tema muy importante por parte de los socios, porque esto permite el buen aprovechamiento del recurso y talento humano, como también ayudar al entorno en general.

3.6.2. ANÁLISIS SITUACIONAL

El propósito de este análisis es el de presentar un diagnóstico detallado de los factores internos y externos en el que se desarrolla la compañía. Utilizando la matriz FODA, que consiste en evaluar las fortalezas y debilidades como factores internos y las oportunidades y amenazas que detallan los factores externos (Tabla 3.1).

La importancia de este análisis reside en poder determinar de forma objetiva, en qué aspectos la empresa tiene ventaja con respecto a la competencia y en qué aspecto necesita mejorar para ser más competitiva. Estas se establecen para reunir las fuerzas internas y superar sus debilidades.

Una vez analizados los factores internos y externos por separado se realiza el análisis en conjunto de estos componentes mediante la matriz FOFADODA (Tabla 3.2), buscando relacionar y encontrar estrategias FO (Uso de Fortalezas para aprovechar Oportunidades), FA (Usar Fortalezas para evitar Amenazas), DO (Vencer Debilidades aprovechando Oportunidades), DA (Reducir a un mínimo las Debilidades y evitar Amenazas).

Adicional a los análisis mencionados que son fundamentales para conocer la situación actual de la compañía, se analiza las cinco fuerzas de Michael Porter, que permite conocer los elementos que impactan la rentabilidad, y las tendencias y reglas del juego de la industria y las restricciones de acceso (Figura 3.1). El conocer dichas fuerzas, puede permitir a la empresa a encontrar su posicionamiento, e incluso en algunos casos puede permitir cambiar por completo las reglas de la industria.

Tabla 3 1 Matriz FODA

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con variedad de productos y precios. • Marca con reconocimiento nacional. • Sostenido incremento de la cartera de clientes. • Experiencia en el mercado. • Productos de calidad. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con un gran portafolio de productos. • Incursionar en el tema de la responsabilidad social con el ánimo de contar con mayor reconocimiento nacional. • Programas de capacitación del talento humano.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poco acercamiento al usuario. • Largo tiempo de respuesta por parte de los proveedores. • Problemas en la comunicación entre el área administrativa y de producción. • No cuentan con un sistema de planificación y programación. • Enfoque comercial dirigido a pocos clientes. • El nivel de servicio no es el óptimo. • No cuentan con infraestructura propia. • No existen políticas de responsabilidades social y ambiental. • Agilidad en la entrega de pedidos. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perpetuidad en los puestos de trabajo del área de producción de la empresa. • Demanda difícil de pronosticar. • Largos tiempo de respuesta de los proveedores fuera del país. • Incremento de la competencia local. • Alto costo en los gastos por arriendo del local.

Fuente: Homeline
Elaborado por: Saskia Guizado

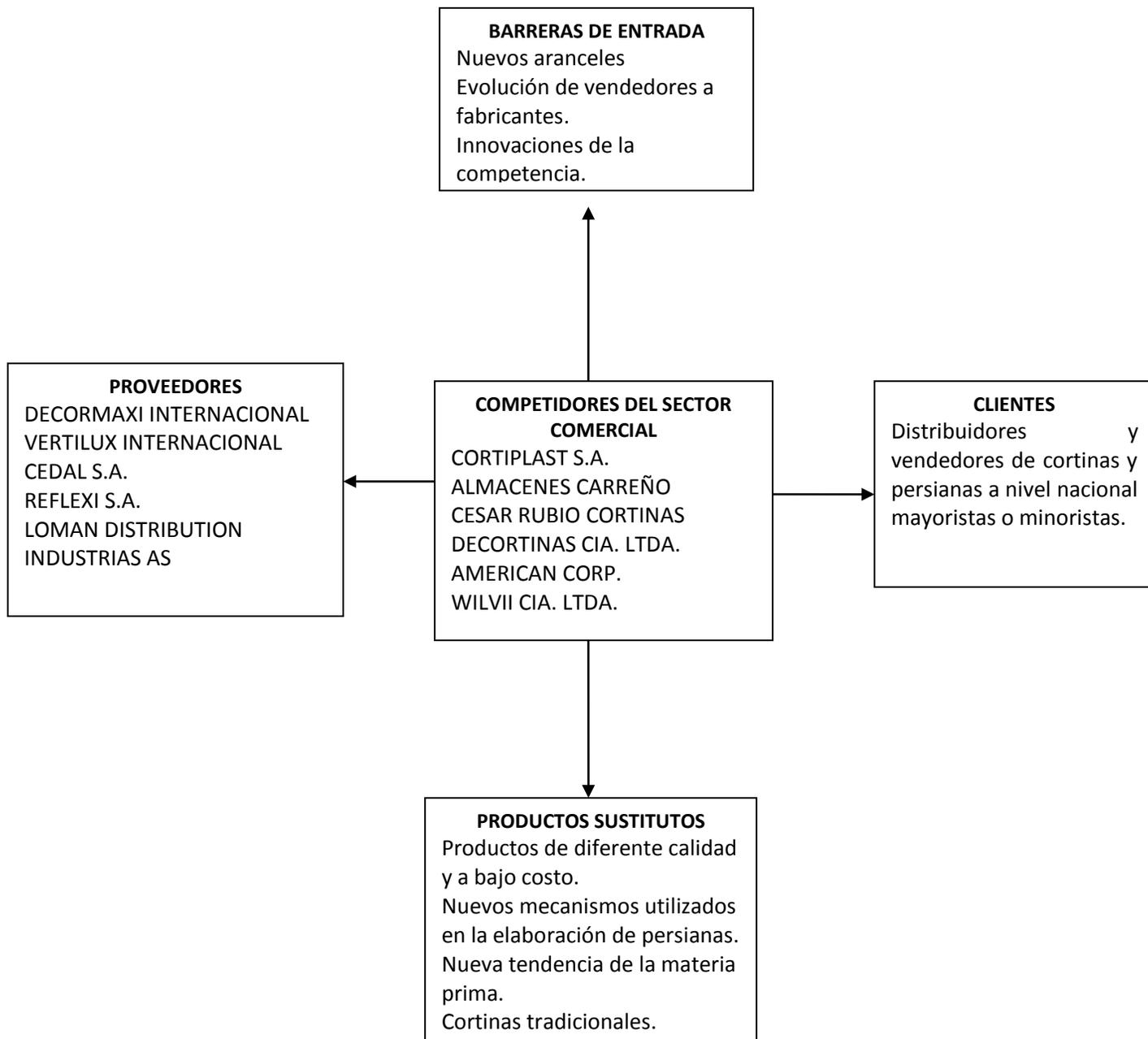
Tabla 3 2 Matriz FOFADODA

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
<p>FORTALEZAS OPORTUNIDADES (FO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la alternativa de controlar directamente los inventarios con proveedores. • Gracias a la variedad de productos se pueden explorar otras zonas del país en búsqueda de incrementar la participación en el mercado. • Ampliar el portafolio de servicios aprovechando la variedad e innovación. 	<p>FORTALEZAS AMENAZAS (FA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la divulgación de la marca, la cual es sinónimo de innovación. • Elaborar una previsión de compras con antelación para así acelerar los procesos de producción y despacho de las órdenes de compra. • Desarrollar planes de capacitación para los empleados en áreas de servicio al cliente y logística.
<p>DEBILIDADES OPORTUNIDADES (DO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar campañas de responsabilidad social que promuevan la venta de productos con el ánimo de contar con mayor reconocimiento nacional. • Concientizar al área administrativa de la importancia de la comunicación con respecto a la optimización de los niveles de inventario. • Implementación de indicadores de gestión que les permitan medir los resultados de la operación. • Incrementar la comunicación con los clientes en cuanto a pronósticos de compras, para así aumentar el nivel de servicio en cuanto a los pedidos que se reciben. 	<p>DEBILIDADES AMENAZAS (DA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar promociones para eliminar el stock de baja rotación. • Fortalecer el área de producción con el fin de mejorar los pronósticos de ventas. • Evaluar la alternativa de controlar directamente los inventarios.

Fuente: Homeline
Elaborado por: Saskia Guizado

3.6.3. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTTER

Cuadro 3 1 Fuerzas de Michael Porter

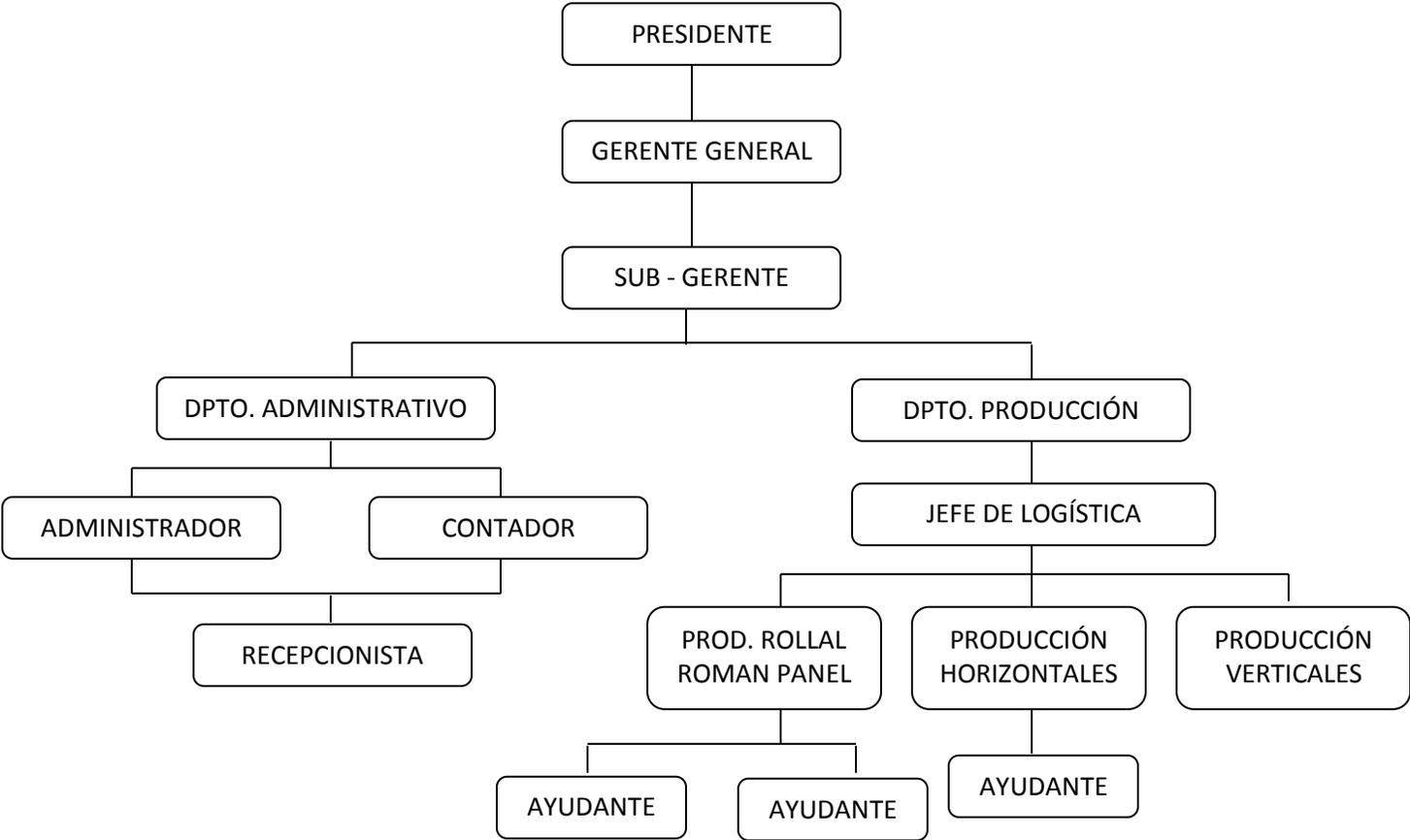


Fuente: Homeline
Elaborado por: Saskia Guizado

3.6.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La figura 3.2 muestra la estructura jerárquica de Homeline, con el Presidente a la cabeza de la empresa, la institución cuenta con dos departamentos definidos; el Departamento Administrativo, en que constan los cargos de la parte de control y ventas de la empresa, así como también las asistentes contables; y el Departamento de producción, en el que refleja el talento humano capacitado en la elaboración de cortinas enrollables, romanas, horizontales y verticales.

Cuadro 3 2 Estructura Organizacional



Fuente: Homeline Cía. Ltda.
 Elaborado por: Homeline Cía. Ltda

3.7. DECLARACIÓN DE OBJETIVOS CORPORATIVOS

MISIÓN DE HOMELINE CIA. LTDA.

Producir y ofrecer a nuestros clientes los mejores productos en persianas enrollables, romanas, paneles, horizontales y verticales; buscando proyectar nuestra imagen y productos de la más alta calidad, que satisfagan las necesidades de nuestros clientes.

VISIÓN DE HOMELINE CIA. LTDA.

Ser una empresa líder en el país, dedicada a la producción de persianas enrollables, paneles, horizontales y verticales; con el nivel de excelencia que nos distingue como la mejor opción en precios, calidad y servicios. Logrando así la total satisfacción de nuestros clientes.

VALORES CORPORATIVOS

Confianza: “Ser fiable para el cliente”

Lealtad: “Orientados al distribuidor”

Rapidez: “Ser ágiles y efectivos”

Calidad: “Contar con los mejores productos”

Responsabilidad: “Ser transparentes actuando con principios y valores”

Aprendizaje: “Innovamos nuestros productos”

OBJETIVOS CORPORATIVOS

- ✓ Incrementar el valor económico de la empresa a través de una buena organización.
- ✓ Crear lealtad del cliente hacia la compañía.
- ✓ Ofrecer al distribuidor una gama de productos de excelente calidad.

- ✓ Desarrollar una estructura organizativa coherente y definida.

3.8. COMPONENTES DEL SISTEMA LOGÍSTICO

3.8.1. LOGÍSTICA DE COMPRAS

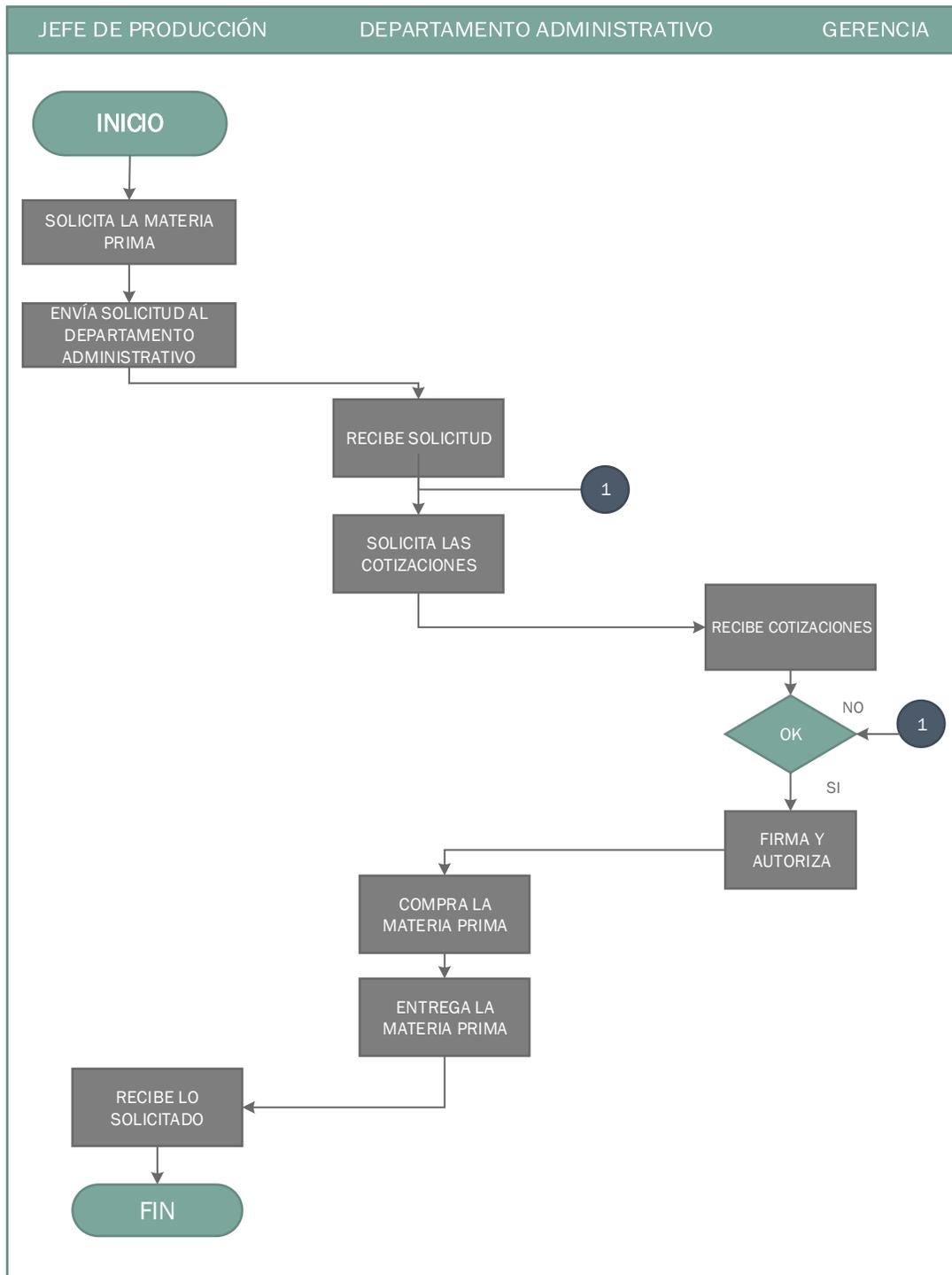
La logística está relacionada con la administración del flujo de bienes y servicios, desde la adquisición de materia prima e insumos en su punto de origen hasta la entrega del producto terminado en el punto de consumo. La logística de compras en Homeline inicia desde el Jefe de producción encargado de solicitar la materia prima, el departamento administrativo recibe, procesa la solicitud y realiza cotizaciones, la gerencia autoriza la compra.

La gestión de compra se encarga de la realización de las peticiones de ofertas, de la selección, adjudicación de la misma y la realización del pedido; el departamento administrativo realiza el seguimiento y la realización de reclamos, devolución o anulación del pedido. El almacenaje regula el flujo de producción y previene cambios en el proceso, sirve de amortiguador de las producciones que operan a ritmo diferentes y de las variaciones de la demanda. (Figura 3.3)

La logística de compras en Homeline opera un sistema poco eficiente en la compra de materiales, y para alcanzar la eficacia se debe integrar actividades tales como el transporte, comunicación, almacenaje y manipulación de los productos.

3.8.2. Proceso realizado para la compra de materia prima

Cuadro 3 3 Proceso para la compra de materia prima



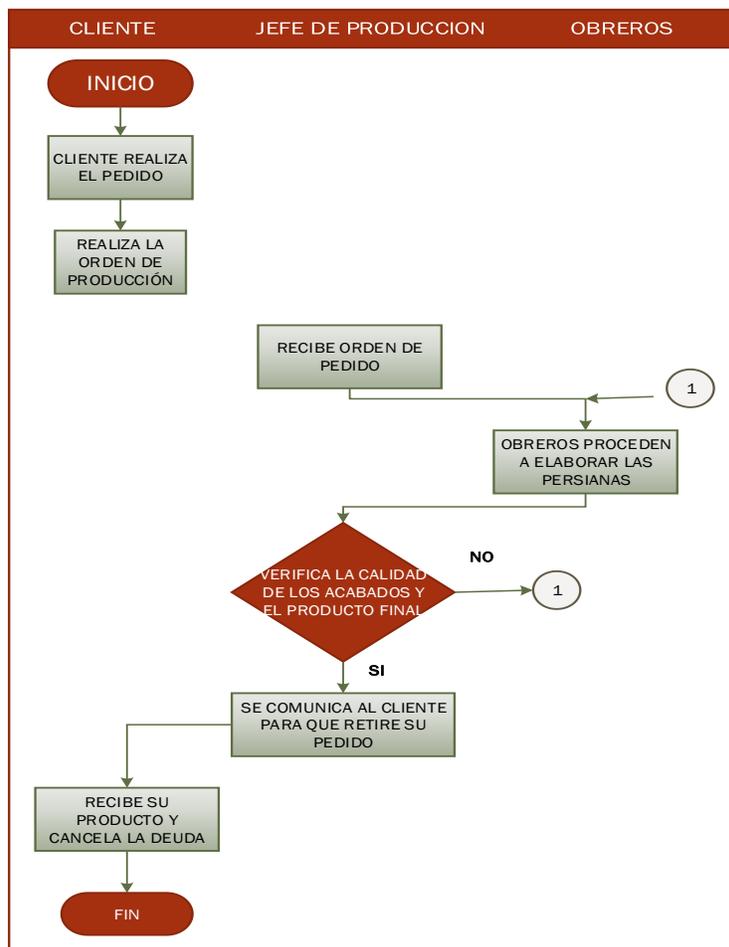
Fuente: Homeline
Elaborado por: Saskia Guizado

3.8.3. LOGÍSTICA DE PRODUCCIÓN

Tanto la logística de compras como la logística de producción se relacionan íntimamente con las tareas propias de fabricación de bienes y servicios. La logística de producción en Homeline abarca desde la realización del pedido por parte del cliente, lo cual genera una orden de producción, el jefe de producción recibe el pedido e indica quien se ocupa de su ejecución, además es el encargado de revisar y verificar la calidad de los acabados. Cuando se encuentre conforme a las especificaciones del pedido, se procede a la entrega del producto terminado. (Figura 3.4)

3.8.4. Proceso realizado para la producción de persianas

Cuadro 3 4 Proceso de Producción de Persianas



Fuente: Homeline
Elaborado por: Saskia Guizado

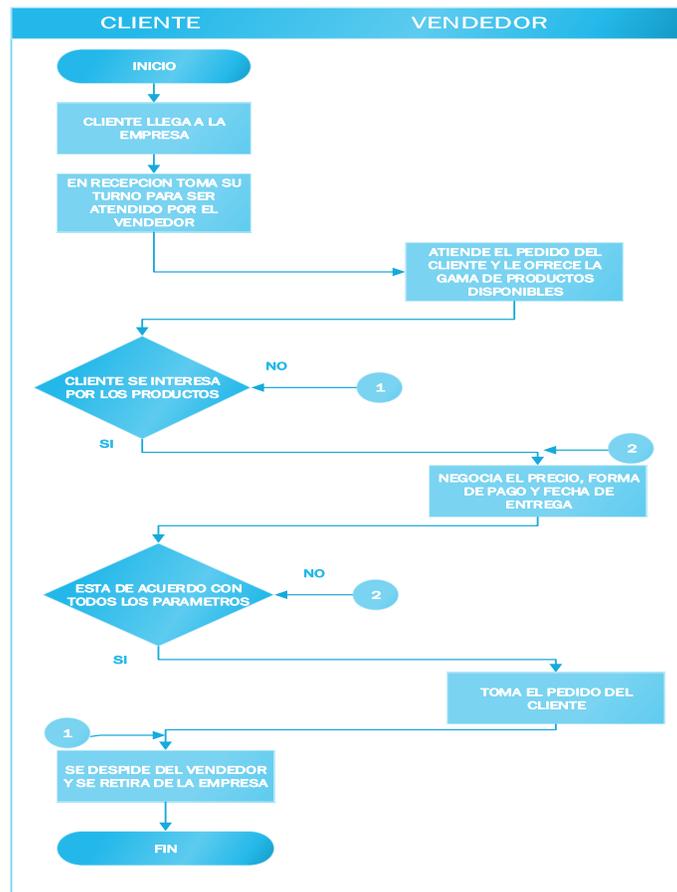
3.8.5. LOGÍSTICA DE VENTAS O DISTRIBUCIÓN

La logística de venta o distribución en Homeline comprende las actividades de atención al cliente y expedición de los productos terminados originando una relación entre las actividades de producción y las de comercialización. La calidad del producto ya no es suficiente para obtener ventaja competitiva, es importante darle un valor agregado como la calidad en la distribución.

La figura 3.5 señala el proceso de venta del producto al distribuidor, que inicia con un pedido u orden de producción realizado de acuerdo a las características y especificaciones que el cliente requiere.

3.8.6. Proceso realizado para la venta de persianas

Cuadro 3 5 Proceso para la Venta de Persianas



3.9. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

3.9.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Homeline Cía. Ltda. tiene como actividad comercial la elaboración de cortinas y persianas industriales, con materiales y telas de excelente calidad; se dirige exclusivamente a distribuidores mayoristas y minoristas. Está ubicada en la ciudad de Guayaquil, y distribuye cortinas a nivel nacional en casi toda la costa y sierra ecuatorianas. Actualmente se definen nuevos e innovadores métodos para la elaboración directa de los accesorios utilizados en las cortinas, buscando mejorar la calidad y reduciendo costos, priorizando los productos hechos localmente, y generando una nueva matriz productiva en el sector.

3.9.2. ESTRATEGIAS FOFADODA COMO DIRECTRICES DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LOGÍSTICA DE HOMELINE

Homeline ya cuenta con ciertos procedimientos establecidos entre los integrantes de la compañía y las actividades en las que se desenvuelven, por lo tanto la concentración en las siguientes estrategias consiste en referirse a las actividades actuales con las oportunidades de mejora, con el fin de establecer una óptima estructura organizacional.

Estrategias FO

- Evaluar la alternativa de controlar directamente los inventarios con proveedores.
- Implementación de políticas relacionadas con la responsabilidad social y cuidado ambiental.

Estrategias FA

- Elaborar una previsión de compras con antelación para así acelerar los procesos de producción y despacho de las órdenes de compra.
- Desarrollar planes de capacitación para los empleados en áreas de servicio al cliente y logística.

Estrategias DO

- Incrementar la comunicación con los clientes en cuanto a pronósticos de compras, para así aumentar el nivel de servicio en cuanto a los pedidos que se reciben.
- Implementación de indicadores de gestión que les permitan medir los resultados de la operación.

Estrategias DA

- Fortalecer el área administrativa con el fin de mejorar los pronósticos de ventas.
- Desarrollar promociones para eliminar el stock de baja rotación.
- Evaluar la alternativa de controlar directamente los inventarios.

3.9.3. RELACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS FOFADODA CON LOS OBJETIVOS DEL PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR

El Plan Nacional del Buen Vivir, es la herramienta a la que se sujetan las políticas, esquemas y planes públicos; la codificación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la retribución de los recursos públicos; y coordinar las aptitudes exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos

descentralizados. Su cumplimiento será de carácter forzoso para el sector estatal y servirá de ejemplo para los demás sectores (Art. 180 Constitución del Ecuador).

La Tabla 3.4 describe las estrategias FOFADODA que se relacionan con los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV), define sus políticas y lineamientos y las actividades que se realizarán como aporte de la empresa en beneficio de la sociedad y del medio ambiente. El PNBV es una guía para llevar una forma de vida que permita la felicidad y permanencia de la diversidad cultural y ambiental, es la armonía, la igualdad y la solidaridad entre todos los ecuatorianos.

Actualmente los temas sociales y ambientales son los más importantes para la convivencia en el mundo entero, por ello las empresas privadas no están exentas a incluir en sus planificaciones, estrategias que ayuden o colaboren en parte al desarrollo de estas prácticas sociales.

Tabla 3 3 Plan A

ESTRATEGIAS FOFADODA	OBJETIVOS DEL BUEN VIVIR	POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS	ACTIVIDADES
<p>Estrategia FO Implementación de políticas relacionadas con la responsabilidad social y cuidado ambiental.</p>	<p>Objetivo 7 Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental territorial y global.</p>	<p>7.8 Prevenir, controlar y mitigar la contaminación ambiental en los procesos de extracción, producción, consumo y pos consumo. 7.8.a. Fomentar el uso de tecnologías limpias y la incorporación de enfoques de economía circular en las actividades de extracción, producción y pos consumo a fin de reducir la contaminación ambiental.</p>	<p>Promocionar y controlar el uso de indumentaria de trabajo para la salvaguarda de la salud ocupacional de los colaboradores de Homeline en el área de producción.</p> <p>Utilización de publicidad exterior en el punto de venta con mensajes relacionados al cuidado del medio ambiente.</p>
<p>Estrategia FA Desarrollar planes de capacitación para los empleados en áreas de servicio al cliente y logística.</p>	<p>Objetivo 10 Impulsar la transformación de la matriz productiva.</p>	<p>10.1 Diversificar y generar mayor valor agregado en la producción nacional. 10.1.c. Consolidar la transformación productiva de los sectores prioritarios industriales y de manufactura, con procesos e incorporación de valor agregado que maximicen el componente nacional y fortalezcan la capacidad de innovación y aprendizaje colectivo.</p>	<p>Capacitar al personal en general sobre temas referentes a manejo eficiente de los recursos con responsabilidad social y ambiental, manejo del buen servicio al cliente, manejo de conflictos en el trabajo y relaciones humanas.</p>

Elaborado por: Saskia Guizado

DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES

La tabla 3.5 determina las actividades a realizar para la promoción y adopción de prácticas responsables tanto internas como externas de la empresa.

Tabla 3 4 Actividades del Plan A

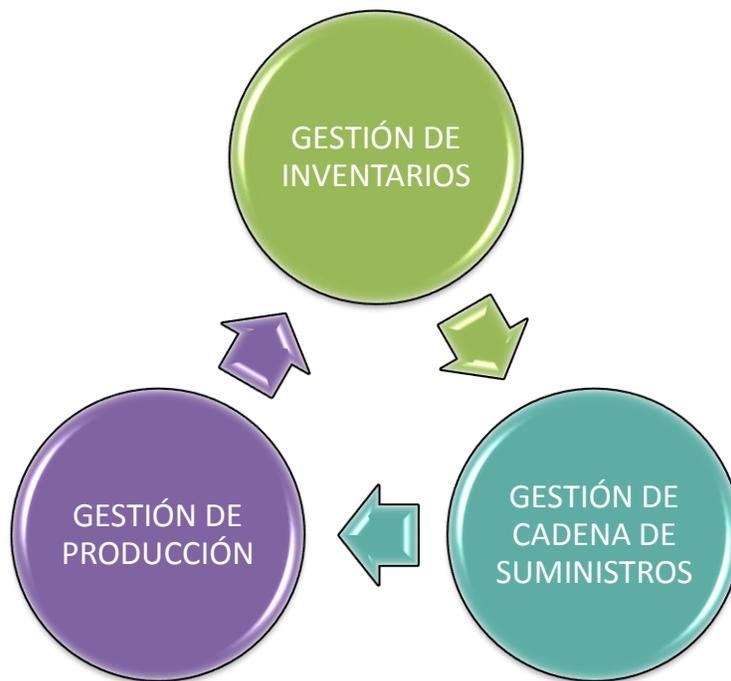
ACTIVIDAD	INSTRUMENTO
<p>Promocionar y controlar el uso de indumentaria de trabajo para la salvaguarda de la salud ocupacional de los colaboradores de Homeline en el área de producción.</p>	<p>Adoptar como política organizacional el uso obligatorio de indumentaria para la realización de los trabajos en el área de producción.</p> <p>Utilización de afiches para promover dicha actividad dentro de la organización.</p>
<p>Utilización de publicidad exterior en el punto de venta con mensajes relacionados al cuidado del medio ambiente.</p>	<p>Uso de banner en el punto de venta reconociendo que Homeline cuida el medio ambiente.</p>
<p>Capacitar al personal en general sobre temas referentes al manejo eficiente de los recursos con responsabilidad social y ambiental, manejo del buen servicio al cliente, manejo de conflictos en el trabajo y relaciones humanas.</p>	<p>Guía de Capacitación (ANEXO 9)</p>

Elaborado por: Saskia Guizado

3.9.4. RELACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS FOFADODA CON LAS POLÍTICAS, NORMAS Y REGLAMENTOS INTERNOS DE LA EMPRESA HOMELINE

Definiendo cuidadosamente los componentes del plan estratégico logístico de Homeline (Figura 3.1), se consideran tres puntos básicos a analizar, la gestión de inventarios, en la que inicia todo proceso productivo; la gestión de la cadena de suministros, controlando los suministros, proveedores, transporte entre otros; y la gestión de la producción, que se relaciona con el talento humano y procesos productivos utilizados.

Cuadro 3 6 Componentes del Plan



Elaborado por: Saskia Guizado

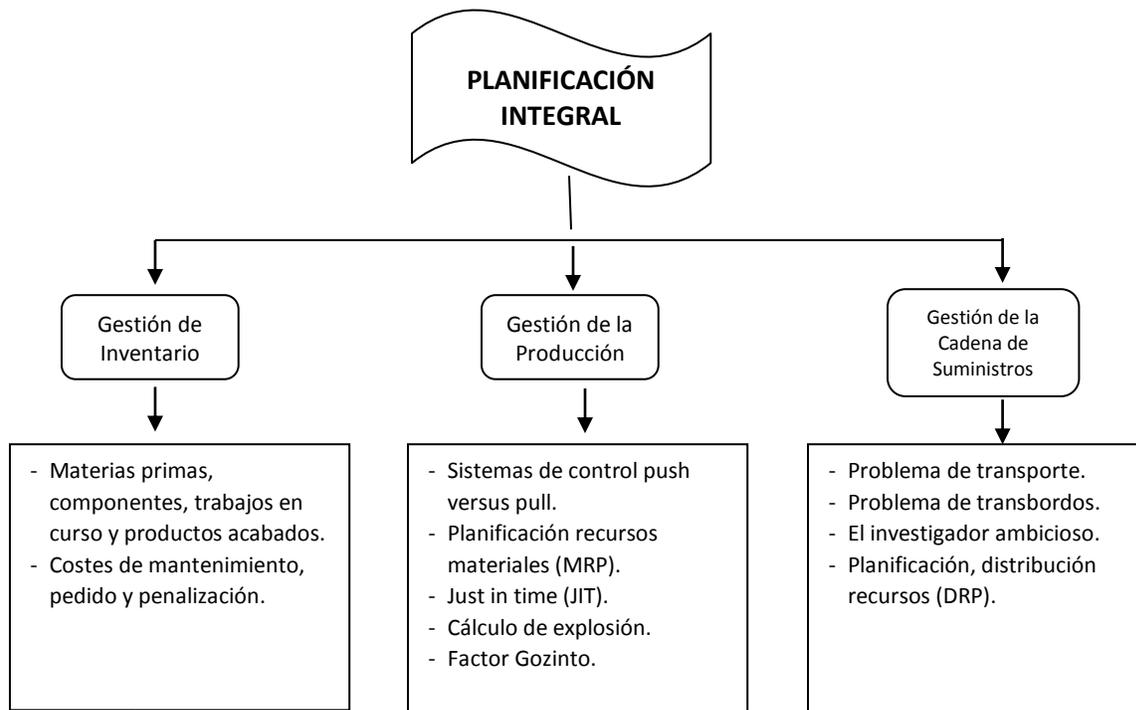
3.9.5. PLANIFICACIÓN INTEGRAL

“Llámelo distribución, logística o gestión de la cadena de suministros, sector tras sector, diferentes directivos retiraron esta disciplina, antaño carente de atractivo, y

la han colocado en la parte más alta de la agenda empresarial. Obligadas a superar a la competencia en calidad o precio, las empresas están tratando de obtener una ventaja a través de su capacidad para entregar el material contratado en el tiempo acordado.” (Ronald Henkoff).

La figura 3.2 sintetiza los puntos a tratar en la planificación integral, que es los mecanismos o métodos a utilizar para realizar una correcta planificación estratégica.

Cuadro 3 7 Planificación Integral



Elaborado por: Saskia Guizado

Tabla 3 5 Plan B

COMPONENTES DEL PLAN	ESTRATEGIAS FOFADODA	MODELO DE GESTIÓN	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FINANCIAMIENTO
Gestión de inventario	<p>Evaluar la alternativa de controlar directamente los inventarios con proveedores.</p> <p>Elaborar una previsión de compras con antelación para así acelerar los procesos de producción y despacho de las órdenes de compra.</p>	<p>Modelo de gestión de inventarios con mínimos y máximos.</p> <p>Modelo de gestión de inventario bajo situación de incertidumbre.</p>	<p>Incluir en el software de control de inventarios una herramienta que permita prever el stock de materias primas o insumos en desabastecimiento.</p> <p>Generar un reporte trimestral de materiales e insumos por agotarse. Anexo I</p>	<p>Empresa proveedora de sistema informático. ONLYSOFT</p> <p>Asistente de inventarios</p>	PROPIO
Gestión de producción	<p>Incrementar la comunicación con los clientes en cuanto a pronósticos de compras, para así aumentar el nivel de servicio en cuanto a los pedidos que se reciben.</p>	<p>Sistema Kamban (Just in Time).</p> <p>Control de la cantidad de artículos producidos al día.</p>	<p>Desarrollar métodos de producción de acuerdo a metas y objetivos que motive al trabajo y al aumento de la capacidad productiva. (anexo)</p>	<p>Jefe de producción o logística.</p>	PROPIO

COMPONENTES DEL PLAN	ESTRATEGIAS FOFADODA	MODELO DE GESTIÓN	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FINANCIAMIENTO
Gestión de la cadena de suministros	Implementación de indicadores de gestión que permitan medir los resultados de la operación.	Modelos de informes, y creación de nuevos puestos de trabajo.	Contratar personal exclusivo como jefe de operaciones o logística que se encargue de los procesos de la cadena de suministros.(Anexo, Perfil Ocupacional)	Gerencia	PROPIO
			Elaboración de catálogos de productos para el cliente.	Administrador	PROPIO
			Instalar sistema GPS en el vehículo de la compañía para lograr una mejor productividad en la entrega de pedidos.	Gerencia	PROPIO

Elaborado por: Saskia Guizado

3.10. DESARROLLO DE ACTIVIDADES

3.10.1. GESTIÓN DE INVENTARIO

Una de las principales gestiones en las que debe enfocarse Homeline es en la cantidad de productos o materiales que hay que tener en existencia y los niveles apropiados de los inputs de producción. El control de inventario tiene un impacto enorme en la eficiencia de cualquier economía.

Para mejorar la disponibilidad del stock se aplicará el Sistema de Mínimos – Máximos para poner en marcha los procesos de generación automática de pedidos, el cual se detalla a continuación:

ACTIVIDAD N° 1. Proceso de control físico de inventario

El control de los materiales de inventario se realiza por medio de una inspección física al recibir la mercadería en la bodega, para un posterior ingreso en el sistema de inventarios computarizado. Este mantiene registros de ingresos y egresos de bodega; se incluirá en el software de control de inventarios una herramienta que permita prever el stock de materias primas o insumos en desabastecimiento.

HERRAMIENTAS

El sistema actual Winfenix determinará el control de inventario que permita prever el stock de materias primas. (Anexo 6).

ACTIVIDAD N° 2

Generar un reporte trimestral de materiales e insumos por agotarse.

HERRAMIENTAS

Según el formato que se presenta en el Anexo 7 que permita conocer exactamente los materiales y poder establecer una conciliación entre la información proporcionada de la existencia física contra el stock del sistema. Para estas actividades se utilizará el sistema de mínimos y máximos.

Sistema de Mínimos – Máximos para el control de inventario

El sistema de Mínimos–Máximos es la herramienta recomendada para obtener estadísticas precisas y actualizadas, tiene un adecuado control de la duración del estado de los pedidos para stock, establece mínimos correctos, stock de seguridad y mejoramiento continuo del sistema. Este sistema se utilizará de manera eficaz para controlar específicamente el stock de accesorios y perfiles.

- **Duración del estado de los pedidos**

Es el tiempo transcurrido entre el momento en que los materiales en el inventario llegan al mínimo hasta que el stock de reposición llega a la bodega y se ingresa al inventario. El margen de tiempo es el resultado de agregar un lapso de stock de seguridad, con el objetivo de contar con un control de la menor duración posible, evitando las demoras innecesarias.

Para hacer efectivo este proceso se deberá tener en cuenta los siguientes puntos:

- Se realizará los pedidos de reaprovisionamiento cada 15 días.
- Se deberá considerar que son materiales importados, y que el tiempo de desaduanización y llegada de los productos varía por lo que se deberá mantener bajo control el tiempo de stock de seguridad.
- No demorarse más de tres días en ingresar los productos al inventario.

- **Mínimos**

El mínimo significa la cantidad mínima que se debe tener disponible en inventario de un accesorio antes de realizar un pedido nuevo de reposición, es decir el total de stock es igual al total de materiales en existencia más el que se encuentra bajo pedido.

- **Cálculo de mínimos**

Para establecer un mínimo realista se deberá considerar los factores que afectan el agotamiento y la reposición de las existencias.

- ✓ Especificar correctamente estadísticas de pedidos realizados durante los últimos doce meses y el periodo de control, el cual se determina calculando el promedio del tiempo que transcurrió entre la fecha que se preparó el pedido y la fecha en que se recibió la mercadería en bodega. A este lapso de control se debe agregar un factor de seguridad de al menos un mes y el resultado será el factor de tiempo.
- ✓ Fijar la cantidad de unidades de cada accesorio que se necesita para mantener existencias suficientes para el periodo de control calculado anteriormente. Este valor se logra obteniendo un promedio del total de la demanda de cada accesorio durante el último año y multiplicando el resultado por el número de meses del periodo de control, este resultado constituye el mínimo justo que en la mayoría de los casos es un mínimo real, ajustando si es necesario de acuerdo a las circunstancias, tal como se demuestra en la tabla 3.7.

- **Máximos**

Los valores máximos de pedido significa la cantidad máxima de cada accesorio con lo que se tendrá disponible en inventario, la mejor forma de mantener una

rotación de materiales constante y evitar el inventario excesivo es estableciendo un nivel superior de pedido ajustado a la realidad.

- **Forma de calcular los máximos**

Para calcular los máximos se deben considerar dos tipos de inventarios en accesorios, es decir están los accesorios con alta rotación que consisten en los que ocupan la mayor parte de inversión en inventario y sus ventas anuales son las más altas; y los de baja rotación, que se compran una sola vez al año y no representan altas ventas para la empresa. La tabla 3.7 demuestra el cálculo de mínimos y máximos de una parte de los accesorios más utilizados.

Tabla 3 6 Análisis Mínimos - Máximos

N°	NOMBRE ACCESORIO	DEMANDA DEL ULTIMO AÑO (U)	DEMANDA MENSUAL (U)	PERIODO DE CONTROL (MESES)	MÍNIMO (U)	MÁXIMO (U)
1	CARROS 4 PRONG	193808	16151	3	48452	96904
2	TAPAS DE RIEL ACA	10172	848	3	2543	5086
3	CARROS DE PANEL	5766	481	3	1442	2883
4	SOPORTE DE INSTALACIÓN ROMANA	4056	338	3	1014	2028
5	CONTROL DE ZEBRA 38MM	3890	324	3	973	1945
6	RIEL DE VERTICAL 4 PRONG	2782	232	3	696	1391
7	RIEL INFERIOR DECORATIVO ACA	2778	232	3	695	1389
8	ESCUADRAS LARGAS	2542	212	2	424	847
9	CONTROL DE ENROLLABLE 32MM	1408	117	2	235	469
10	CONTROL DE ENROLLABLE 38MM	984	82	2	164	328
11	CONTROL DE PANEL 4 VÍAS	366	31	2	61	122
12	CONTROL DE PANEL 3 VÍAS	156	13	2	26	52
13	CONTROL DE PANEL 5 VÍAS	106	9	2	18	35
14	MOTOR TUBOLAR 35R 13/15	38	3	2	6	13
15	CONTROL MULTICANAL	5	1	2	1	2

Fuente: Homeline
Elaborado por: Saskia Guizado

- **Ajuste de mínimos y máximos**

El ajuste de mínimos y máximos debe realizarse trimestralmente para llevar un control de inventario más efectivo, o cuando sea necesario de acuerdo a si la demanda sufre variaciones considerables. Durante la revisión se debe analizar cuidadosamente las ventas anuales y sus valores para determinar si deben mantenerse los mismos mínimos y máximos.

- **Accesorios obsoletos**

Acatando a la variación de la demanda y gracias al análisis de mínimos y máximos se podrán especificar los artículos sin rotación o de baja rotación, los que comienzan a considerarse como pérdidas. Se debería separar de las existencias dichos ítems sin movimiento de los últimos tres años, a menos que puedan colocarse en poco tiempo vendiéndolos a algún cliente o que se trate de un ítem costoso que resulte difícil de conseguir en caso de un pedido de emergencia.

3.10.2. GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN

En Homeline se aplicará la teoría JIT, el sistema Kamban controlará el flujo de bienes de la planta por medio de una variedad de diferentes clases de órdenes de pedido, cada una de ellas ligada a un determinado producto. La producción no puede iniciar hasta que no se disponga de las órdenes de pedido, y esto garantiza que la producción en un nivel no comenzara si no hay demanda en el nivel siguiente. Esto impide que los inventarios de trabajos en curso se acumulen entre los centros de trabajo cuando aparece un problema en cualquier lugar del sistema.

El sistema JIT reduce las existencias de trabajos en curso, lo que disminuye los costos de inventario y de deshechos, el objetivo es reducir los trabajos en curso al mínimo. Para esto los elementos que participan en la producción solo se mueven cuando son requeridos por el siguiente nivel del proceso de producción.

- **Capacidad Productiva**

De acuerdo a un análisis de los tiempos respectivos de fabricación de cada tipo de cortina, por unidad, en pedidos máximos y de acuerdo a los tamaños, se elaboró las siguientes tablas:

El primer grupo está formado por las cortinas cebras, enrollables, romanas y paneles, puesto que tienen en común que la materia prima puede ser utilizada para los cuatro tipo de cortinas y el pedido máximo que se suele recibir es de 30 unidades, es así como se obtuvo el tiempo promedio para la elaboración de cada cortina, definido en minutos.

Tabla 3 7 Tiempo de Fabricación Cortinas Grupo Cebbras

CANTIDAD	TAMAÑO	CEBRAS	ENROLLABLES	ROMANAS	PANELES
		MINUTOS POR UNIDAD			
1	Pequeña	30	20	40	40
1	Grande	40	25	80	65
30	Pequeñas	20	10	35	30
30	Grandes	35	20	75	55
Promedio		31	19	58	48

Fuente: Homeline
Elaborado por: Saskia Guizado

Así, de acuerdo a la Tabla 3.7 para la fabricación de una cortina cebra toma en promedio treinta y un minutos, el tiempo promedio de fabricación de una enrollable son diecinueve minutos, de una romana cincuenta y ocho minutos y para un panel cuarenta y ocho minutos.

En el segundo grupo está explicados los minutos de fabricación de cortinas horizontales sean estas pequeñas, grandes o en su pedido máximo que en este tipo son de quince unidades. Así se puede determinar que el tiempo promedio en su fabricación es de 23 minutos.

Tabla 3 8 Tiempo de Fabricación Cortinas Grupo Horizontales

CANTIDAD	TAMAÑO	MIN X UNIDAD
1	Pequeña	20
1	Grande	30
15	Pequeñas	15
15	Grandes	25
Promedio		23

Fuente: Homeline
Elaborado por: Saskia Guizado

En el tercer grupo se identifican las cortinas verticales, se exponen los minutos que se toma elaborarlas y su promedio de tiempo, siendo el pedido más grande en este caso de ciento cincuenta unidades. Determinado así que el tiempo promedio es de veinte minutos.

Tabla 3 9 Tiempo de Fabricación Cortinas Grupo Verticales

CANTIDAD	TAMAÑO	MIN X UNIDAD
1	Pequeña	15
1	Grande	27
150	Pequeñas	12
150	Grandes	27
Promedio		20

Fuente: Homeline
Elaborado por: Saskia Guizado

Para utilizar la capacidad máxima de la mano de obra y producción de la compañía se ha estimado las cantidades ideales en cada tipo de cortina comparándolas con las cantidades actuales de elaboración que se están realizando, se puede observar que no se está aprovechando al 100% la capacidad productiva de la compañía a excepción tan solo en las cortinas paneles que se fabrica lo óptimo. Este análisis indica el número de cortinas optimo a elaborarse por tipo, es decir solo cebras, enrollables, romanas, paneles, horizontales y verticales al día y por obrero, la producción puede variar dependiendo a los

pedidos puesto que no se trabajan por día cada tipo de cortinas sino todos a la vez.

Tabla 3 10 Cantidad Diaria por persona

	CEBRAS	ENROLLABLES	ROMANAS	PANELES	HORIZONTALES	VERTICALES
Ideal	20	30	10	10	30	40
Actual	15	26	8	10	21	24

Fuente: Homeline
Elaborado por: Saskia Guizado

ACTIVIDAD Nº 3

Desarrollar métodos de producción de acuerdo a metas y objetivos que motive al trabajo y al aumento de la capacidad productiva.

HERRAMIENTAS

Se utilizará el formato contemplado en el Anexo 12, el cual permitirá controlar el nivel productivo y la eficiencia y eficacia de los empleados en un determinado tiempo contemplado por el jefe del departamento o jefe de logística en función de reconocimientos no salariales que contribuyan a su desempeño y motivación.

De acuerdo al tipo de sistema de incentivo a aplicar, Homeline requerirá realizar un nuevo estudio para reconocer cual es el más factible y que se ajuste a las posibilidades y necesidades de la empresa y sus colaboradores.

3.10.3. GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS

Homeline no gestiona el flujo de bienes y la cadena de suministros como un sistema integrado, lo que ocasiona falencias en la adquisición de materiales, informaciones y flujos financieros dentro de la red formada por proveedores, fabricantes y distribuidores.

El Jefe de Logística deberá cubrir cuestiones relacionadas con la programación de la producción y la planificación de la capacidad, así como cuestiones de distribución como el servicio al cliente y logística hacia el exterior. La relación entre costo y tiempo de respuesta es la principal consideración estratégica en la cadena de suministros.

- **Planificación de las operaciones**

La planificación de las operaciones establece la secuencia de las actividades de producción en la fábrica, y hace frente a los picos de demanda con horas extras, turnos nocturnos o subcontrataciones realizando una programación de las tareas o programación de secuencias.

Los trabajos en la fábrica pueden llegar todos de golpe o esporádicamente a lo largo del día. En un día cualquiera no se puede predecir qué tipo de tarea tocará realizar.

Para incrementar el flujo de operaciones y por ende las ventas, se conoce que una parte de la cadena de suministros es el servicio al cliente, ya que el mercado meta de Homeline son los distribuidores de cortinas, es necesario proporcionarle las herramientas necesarias para que pueda desenvolverse.

ACTIVIDAD N° 4

Elaboración de catálogos de productos para el cliente. (Subcontratación por tarea)

HERRAMIENTAS

Contratación de personal temporal por tarea o a destajo según lo establecido en el código laboral, para elaborar específicamente los catálogos en el menor tiempo

posible y así satisfacer la demanda de la cartera de clientes, y facilitar la tarea a los vendedores de la empresa.

- **Planificación de los recursos de distribución.**

Homeline cuenta con un camión para el transporte de pedidos, pero no es suficiente ya que no se tiene un control de rutas de distribución, tiempos y horarios de entrega, se presentan problemas ya que se aduce falta de tiempo para completar el recorrido en las horas determinadas para ello.

Se deberá controlar y planificar las entregas desde la empresa hacia las cooperativas de transporte para el envío del producto terminado a diferentes puntos del país. Y la forma de evitar las congestiones de tránsito en horas pico en el área urbana. Se deberá controlar también en la cadena de suministros la gestión realizada por terceros, como por ejemplo el transporte subcontratado.

ACTIVIDAD N° 5

Instalar rastreador satelital GPS en el vehículo de la compañía para lograr una mejor productividad en la entrega de pedidos.

HERRAMIENTAS

Instalación del sistema rastreador controlado desde el teléfono celular con el objetivo de controlar y trazar las rutas que debe seguir el vehículo para la entrega de pedidos en las cooperativas de transporte.

Tabla 3 11 Costo Sistema GPS

	Costo
Sistema GPS	\$ 280. ⁰⁰

Fuente: Skitec S.A.
Elaborado por: Saskia Guizado

3.10.4. CONTROL DE LA CALIDAD

El control de la calidad del producto terminado en Homeline lo realiza el Jefe de Producción o Logística encargado, lo efectúa de manera empírica de acuerdo a lo poco que conoce. El control de calidad se hace una vez acabada la fabricación, y este puede ser realizado por el encargado u ocasionalmente por el cliente en caso de no estar satisfecho.

ACTIVIDAD N° 6

Se contratará personal exclusivo como Jefe de Operaciones o Logística, con el perfil adecuado, que se encargue de los procesos de la cadena de suministros. Además de cumplir con las funciones de controlar la calidad del producto.

HERRAMIENTAS

Se elaborará el perfil ocupacional y funciones del Supervisor o Jefe de Logística conforme lo establece el Anexo 11 y cumpliendo fielmente lo establecido en el código de trabajo y reglamentos de contratación interna.

3.11. MODELO DE SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO LOGÍSTICO

Para controlar el avance de este plan estratégico se llevará la siguiente tabla:

Tabla 3 12 Seguimiento del Plan

ACCIONES	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	LO HECHO	CUMPLIDO (%)	FALTA (%)	RAZONES	NUEVA ACCIÓN A REALIZAR

3.12. CRONOGRAMA

Las actividades de este Plan Estratégico Logístico se realizarán a partir del año 2015, en un plazo máximo de seis meses (Tabla 3.13), a excepción de la Guía de Capacitación que se empleará y regirá bajo su propio cronograma de aplicación. Ciertas actividades podrán evaluarse y repetirse durante el año las veces que sean necesarias y en el intervalo de tiempo que los directivos consideren prudente.

Tabla 3 13 Cronograma

N°	ACTIVIDAD	2015																											
		ENE				FEB				MAR				ABR				MAY				JUN							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Promocionar y controlar el uso de indumentaria de seguridad	■	■	■	■																								
2	Publicidad exterior, Responsabilidad Ambiental					■	■																						
3	Proceso de control físico de inventario.									■	■	■	■	■	■	■	■												
4	Generar un reporte trimestral de materiales e insumos. Sistema Mínimos - Máximos	■	■											■	■														
5	Métodos de producción y control de acuerdo a metas y objetivos.													■	■														
6	Elaboración de catálogos de productos.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■												
7	Instalación de rastreador satelital GPS en el vehículo.					■	■																						
8	Contratación de personal exclusivo como Jefe de Operaciones o Logística.																	■	■	■	■								

Fuente: Saskia Guiazdo
Elaborado por: Saskia Guiazdo

3.13. PRESUPUESTO

Para la ejecución de esta propuesta se estima el siguiente presupuesto:

Tabla 3 14 Presupuesto

DETALLE	CANTIDAD	P. UNIT	P. TOTAL
Actividades plan A			
Banner (2 x 0.80 m)	1	50,00	50,00
Afiches (0.50 x 0.50 m)	5	15,00	75,00
Capacitación			8595,00
Actividades plan B			
Instalación GPS	1	280,00	280,00
Catálogos	100	20,00	2000,00
Sistema Winfenix			840,00
TOTAL		\$	11840,00

Fuente: Saskia Guiazdo
Elaborado por: Saskia Guizado

- **DEMANDA vs PRODUCCIÓN**

En la Tabla 3.15 se describe la cantidad de metros cuadrados de la demanda y la producción de cortinas en el año 2013 y 2014:

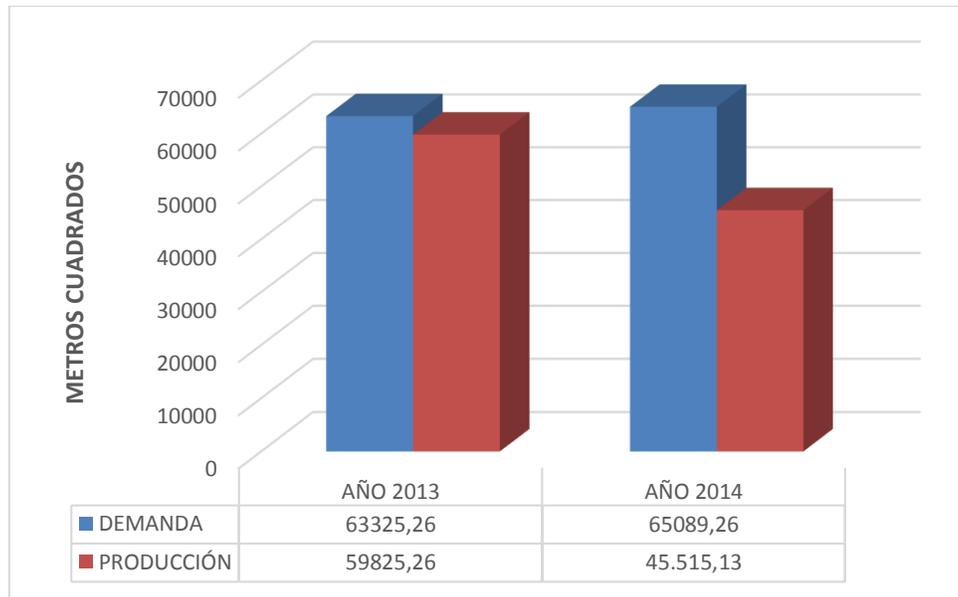
Tabla 3 15 Demanda vs Producción

AÑO 2013			AÑO 2014		
DEMANDA (m2)	PRODUCCIÓN (m2)	%	DEMANDA (m2)	PRODUCCIÓN (m2)	%
63325,26	59825,26	94,47	65089,26	45.515,13	69,93%

Fuente: Homeline
Elaborado por: Saskia Guizado

El año 2013 es el año base del estudio en el que se refleja que se pudo abastecer casi la totalidad de la demanda de la empresa; pero en el año 2014 solo se ha podido satisfacer un 69,93%, por lo que se evidencian los problemas que tiene Homeline, y que esto provoca la disminución de las ventas.

Gráfico 3 1 Demanda vs Producción



Fuente: Saskia Guizado
Elaborado por: Saskia Guizado

Analizando el incremento y disminución de las ventas entre los años 2010 al 2014, se refleja un promedio del 5% anual de variación, por lo que se espera que a partir del 2015 con la puesta en marcha de este Plan Estratégico se incremente en un 10% las ventas de la empresa cubriendo poco a poco la totalidad de la demanda y si es posible abarcar más mercado.

Evaluando contar con una demanda constante, la Tabla 3.16 presenta la producción estimada que se conseguirá con la implementación del plan logístico:

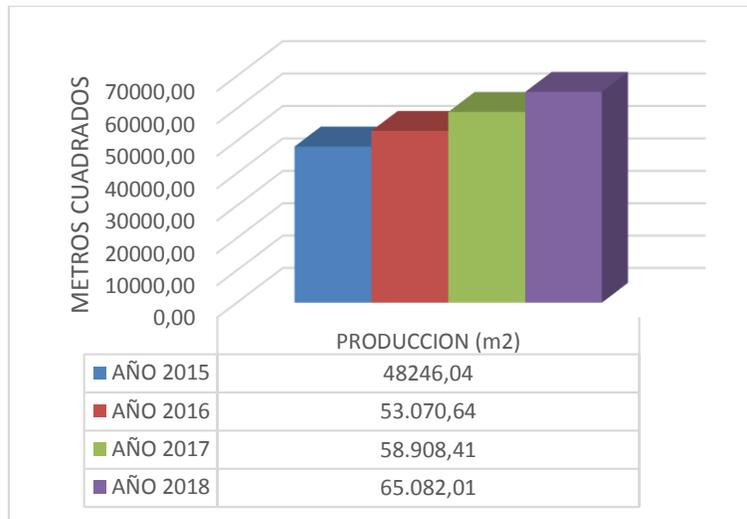
Tabla 3 16 Producción estimada

AÑO 2015			AÑO 2016		
DEMANDA (m2)	PRODUCCIÓN (m2)	%	DEMANDA (m2)	PRODUCCIÓN (m2)	%
65089,26	48246,04	74,12%	65089,26	53.070,64	81,54%

AÑO 2017			AÑO 2018		
DEMANDA (m2)	PRODUCCIÓN (m2)	%	DEMANDA (m2)	PRODUCCIÓN (m2)	%
65089,26	58.908,41	90,50%	65089,26	65.082,01	99,99%

Fuente: Saskia Guizado
Elaborado por: Saskia Guizado

Gráfico 3 2 Producción estimada



Fuente: Saskia Guizado
Elaborado por: Saskia Guizado

- **ESTADO DE RESULTADOS**

El estado de pérdidas y ganancias proyectado muestra los ingresos y la utilidad que se espera conseguir en los próximos cuatro años, ver Tabla 3.17.

Tabla 3 17 Estado de Resultados proyectado

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
INGRESOS	1299155,14	1149154,32	1218103,58	1264069,75	1390476,73	1529524,40
INGRESOS OPERACIONALES	1299155,14	1149154,32	1218103,58	1264069,75	1390476,73	1529524,40
Ventas Tarifa 12%	1299155,14	1149154,32	1218103,58	1264069,75	1390476,73	1529524,40
OTROS INGRESOS	178230,70	28229,88	29923,67	31052,87	34158,15	37573,97
INGRESOS NO OPERACIONALES	178230,70	28229,88	29923,67	31052,87	34158,15	37573,97
Otras Rentas Gravadas	178230,70	28229,88	29923,67	31052,87	34158,15	37573,97
Otros Ingresos No Operac.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DE INGRESOS	1327385,02	1177384,20	1248027,252	1295122,62	1424634,882	1567098,37
COSTOS	530949,32	380948,50	403805,41	419043,35	460947,69	507042,46
COSTOS GENERAL	530949,32	380948,50	403805,41	419043,35	460947,69	507042,46
Costos De Ventas	529376,12	379375,30	402137,82	417312,83	459044,12	504948,53
Insumos De Fabricación	151574,02	1573,20	1667,592	1730,52	1903,572	2093,9292
GASTOS	207527,26	57526,44	60978,03	63279,08	69606,99	76567,69
GASTOS ADMINISTRATIVOS	194205,82	44205,00	46857,30	48625,50	53488,05	58836,86
Arrendamientos De Inmuebles	189131,26	39130,44	41478,27	43043,48	47347,83	52082,62
Suministros Y Materiales	151544,14	1543,32	1635,92	1697,65	1867,42	2054,16
Impuestos. Contrib. Y Otros	150164,38	163,56	173,37	179,92	197,91	217,70
Servicios Públicos	152462,74	2461,92	2609,64	2708,11	2978,92	3276,82
Intereses Por Mora	150906,58	905,76	960,11	996,34	1095,97	1205,57
GASTOS DE VENTAS	151073,62	1072,80	1137,17	1180,08	1298,09	1427,90
Combustible	150322,3	321,48	340,77	353,63	388,99	427,89
Transporte Y Movilización	150406,42	405,60	429,94	446,16	490,78	539,85
Recargas Celular	150129,46	128,64	136,36	141,50	155,65	171,22
Correo	150217,9	217,08	230,10	238,79	262,67	288,93
GASTOS FINANCIEROS	161225,86	11225,04	11898,54	12347,54	13582,30	14940,53
Comisiones Bancarias	161225,86	11225,04	11898,54	12347,54	13582,30	14940,53
GASTOS NO DEDUCIBLES	151024,42	1023,60	1085,02	1125,96	1238,56	1362,41
Suministros Y Materi. Gnd	150015,22	14,40	15,26	15,84	17,42	19,17
Mant. Y Reparaciones Gnd	150048,82	48,00	50,88	52,80	58,08	63,89
Transporte Y Moviliz. Gnd	150072,82	72,00	76,32	79,20	87,12	95,83
Otros Servicios Gnd	150890,02	889,20	942,55	978,12	1075,93	1183,53
TOTAL GASTOS + COSTOS	588475,76	438474,94	464783,44	482322,44	530554,68	583610,15
INGRESOS - GASTOS - COSTOS (UTILIDAD)	888910,08	738909,26	783243,81	812800,18	894080,20	983488,22
PARTICIPACIÓN EMPLEADOS (15%)	133336,51	110836,39	117486,57	121920,03	134112,03	147523,23
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	755573,57	628072,87	665757,24	690880,16	759968,17	835964,99
IMPUESTO A LA RENTA	264450,75	219825,50	233015,03	241808,05	265988,86	292587,75
UTILIDAD NETA	491122,82	408247,36	432742,21	449072,10	493979,31	543377,24

Fuente: Saskia Guiazdo
Elaborado por: Saskia Guiazdo

VALIDACIÓN

- La presente propuesta es factible y se valida de acuerdo a la disminución de los errores en el área logística.
- El aumento de la productividad de los empleados por la capacitación adquirida.
- Cumplimiento de metas y objetivos corporativos.
- Mayor compromiso de los colaboradores con los objetivos de la empresa.
- Optimización de los recursos financieros, materiales y humanos de la empresa.
- Mayor compromiso o responsabilidad social y ambiental del entorno de la empresa.
- Mayor organización y control en el área de inventario de materias primas de la empresa.

3.14. IMPACTO AMBIENTAL

Homeline está comprometido con el cuidado del medio ambiente, por lo cual considera de vital importancia el reciclaje del PVC procedente del proceso en la fabricación de cortinas, para lograr esto, los residuos son recolectados y enviados a la ciudad de Manta, donde serán seleccionados y vendidos a una empresa procesadora, la cual se encargará de moler y transformarlos en nuevos productos tales como tubos, perfiles, mangueras, laminados, artículos de inyección como cuerpos huecos, cepillos, escobas, revestimiento de paredes, suelas de calzado, artículos para la industria automotriz, etc.

3.15. RESPONSABILIDAD SOCIAL

Incluir a la comunidad con la empresa busca hacer consiente a los directivos de Homeline de acoger un rol ciudadano empresarial, que acarrea la observancia de

ciertas expectativas generadas por la sociedad, se expresa como una forma de gratitud de la compañía hacia sus grupos de interés, tanto internos como externos. La Responsabilidad Social de Homeline se entiende actualmente como la ventaja competitiva de la empresa en el siglo XXI.

3.16. CONCLUSIONES

- Luego de culminar esta investigación se analizó que una buena reingeniería en Homeline incrementará y potenciará su capacidad productiva, se emplearon métodos y técnicas para conservar un inventario óptimo sin generar costes innecesarios, manteniendo así, sus instalaciones rentables. La empresa estará preparada para enfrentar los riesgos y aprovechar las oportunidades futuras.
- El análisis de este estudio demuestra que se tendrán resultados en pocos años y ayudara al crecimiento de la compañía, la guía de capacitación logrará generar en el personal la confianza y el compromiso para con la empresa, lo que se reflejará en el aumento de la producción y en un mejor ambiente laboral.
- La ubicación de Homeline según las encuestas no es inconveniente para los clientes, pero existen circunstancias que llevan a afirmar la posibilidad de buscar una ubicación estratégica para la empresa, el local en el que actualmente realiza sus actividades es alquilado, se encuentra entre una mecánica y un estudio de televisión, por lo que no se cuenta con un lugar amplio de estacionamiento para los clientes ni para los vehículos de la empresa. Lo principal es ubicar las instalaciones en un terreno propio lo más cerca posible de su base de clientes, con suficiente espacio para el cargue y descargue de materiales y estacionamiento.

3.17. RECOMENDACIONES

- Se recomienda la continuidad de los planes de capacitación, realizando un estudio previo de los temas a tratarse, tanto técnicos como de superación personal y profesional.
- Se recomienda estudiar la posibilidad de la creación de un departamento logístico que se encargue de la correcta organización y distribución de los artículos producidos por Homeline.
- Se recomienda evaluar la posibilidad de extender el mercado objetivo a un canal de distribución directo, evitando ir en contra de la misión y los valores corporativos de la empresa.

3.18. BIBLIOGRAFÍA

- Anaya, T. J. (2008). *Logística Integral. La Gestión Operativa de la Empresa*. Madrid: Esic.
- Araque, W. (2009). *Universidad Andina*. Obtenido de <http://www.uasb.edu.ec/contenidopopup.php?cd=4472>
- Arranz, R. A. (2008). *Administración de Datos y Archivos por Computadora*. México: Limusa S.A.
- Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador. (14 de Octubre de 2013). Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública. Montecristi, Manabí, Ecuador.
- Ballou, R. H. (2008). *Logística. Administración de la Cadena de Suministros* (Quinta Edición ed.). Mexico: Pearson.
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro012014.pdf>

- Barba, A. (Julio/Diciembre de 2010). Frederick Winslow Taylor y la Administración Científica: Contexto, Realidad y Mitos. *Gestión y Estrategia*(38), 17-29.
- Becerra, A. (2010). Logística Estratégica. Lima, Perú.
- Carrillo, Y. K. (2009). *Propuesta de implemetación de Entregas Certificadas para los Proveedores Cross Docking de la empresa HOMECENTER*. Chia: Universidad de la Sabana, Instituto de Postgrado Especialiación en Gerencia Logística.
- Castilla, L. (2013). *Andina*. Recuperado el 2013, de <http://www.andina.com.pe/Español/noticia>
- Chamorro, J. (2012). Internacionalización de los Negocios. *Saber Más*(15), 1-7.
- Comercio, E. (2013). Problemas Reflejados y el Subempleo. *El Comercio*.
- Consejo Nacional de Planificación. (2009). *Plan Nacional para el Buen Vivir*. Quito: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Registro Oficial No 449, 20 de octubre de 2008*. Quito.
- COPCI. (2010). Código de la Producción, Comercio e Inversiones. Ecuador.
- Reglamento General de la Ley Orgánica de Servicio Nacional de Contratación Pública. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Damasco, O. (2010). *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Recuperado el 20 de Abril de 2013, de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2012/>
- EFQM. (s.f.). *Guía de la Calidad*. Recuperado el Enero de 2014, de www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico
- EIS. (s.f.). www.eis.uva.es. Recuperado el 27 de Julio de 2013, de <http://www.eis.uva.es/~macromol/curso07-08/pvc/queeselpvc.html>
- EkosNegocios. (Noviembre de 2012). Las Pymes, un segmento estratégico para Ecuador. *Ekos*, 34-41.
- Empresariales, D. d. (2011). *Master Oficial en Turismo Direccion de Empresas Turísticas*. Recuperado Enero de 2014, de www.masterturismo.es/descargas/materiales/curso2013-2014/gestion-de-los-rrhh-y-comunicacion
- Entrepreneur. (2008). Consejos para emprender en tu Empresa. *Entrepreneur*, 86-88.

- Fórum Ambiental. (2011). *Guía para la Ecoeficiencia*. Barcelona, España: Palau de Metal.Lurgia.
- Franco, J. (Marzo de 2013). ¿Por qué, cómo y cuándo exportar? (U. A. INCADECO, Ed.)
- Goldratt, E. (2008). Resultado de los Procesos del Pensamiento. "The Thinking Processes" y sus aplicaciones.
- Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica* (Primera Edición ed.). Córdoba, Argentina: Brujas.
- GS1. (2014). *gs1ec*. Obtenido de www.gs1ec.org/conteindo/index.php?option=com_content&view=article&id=35&Itemid=37
- H. Congreso Nacional. (2006). *Ley de Compañías*. Quito.
- Heizer, R. B. (2008). *Dirección de la Producción. Decisiones Estratégicas* (Sexta Edición ed.). (A. Otero, Ed.) Madrid: Pearson Educación S.A.
- Hernández, E. (2008). *Metodología de la Investigación*. Escuela Nacional de Salud Pública.
- Hernandez, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw - Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Holguín, R. (2009). *Organización, Gestión y Comercialización de una Pequeña Empresa*. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Ediciones Holguín.
- Ikey Research & Consultancy. (2008). La Responsabilidad Social de las Pymes. *Folleto basado en el Estudio de CSR and Competitiveness SME's Good Practice*. KMU Forschung Austria.
- INEN. (2004). *Textiles. Prendas de Vestir. Etiquetas. Requisitos*. Quito.
- Introducción a la Teoría de las Restricciones*. (2009). Obtenido de www.estrategiafocalizada.com
- ISO, O. I. (2010). *ISO 26000 Visión General del Proyecto*. Suiza: ISO Secretaría General.
- Junqui, N. (Marzo de 2013). Importancia de la Logística en el Comercio Exterior.
- Kotler, P. (2010). *Lectura Planificación*. Huelva.
- Líderes. (2013). Principales Problemas en las Micro Empresas. *Líderes*, 15.

- Lind, D. (2012). *Estadística aplicada a los Negocios y la Economía* (Décimo Quinta ed.). Mexico: McGraw Hill / Interamericana Editores.
- Lozano, E. R. (2012). *Responsabilidad Social Empresarial*. México: Pearson.
- Martin, O. (Junio de 2013). *SidWeb Escuela Superior Politecnica del Litoral*. Obtenido de Analisis e Investigación de Mercados: www.sidweb.espol.edu.ec/courses
- Nahmias, S. (2008). *Production and Operation Analysis - Just in Time* (Third Edition ed.). Chicago: Ed. Irwin.
- Núñez, M. C. (2009). *Comunicación Integra y Responsabilidad Social en la Organización*. México: Pearson.
- Núñez, M. y. (2009). *Comunicación Inegra y Responsabilidad Social en la Organización*. México: Pearson.
- Paguay, J. (Mayo de 2013). Relacionista Público de la Universidad Estatal de Milagro.
- Pérez, L. (2008). *Marketing Social, Teoría y Práctica*. México: Pearson.
- PROECUADOR. (2010). Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/institucional/base-legal/>
- PROECUADOR. (31 de Enero de 2014). Obtenido de Instituto de Promoción de Importaciones y Exportaciones: <http://www.proecuador.gob.ec/2014/01/31/proyecto-internacionalizaci%C3%B3n-de-las-pymes-dirigido-por-la-cepal-y-pro-ecuador/>
- Pujal, B. (2008). *Dirección de Marketing y Ventas*. Madrid: Cultural S.A.
- Ramón, L. (2009). *Gobierno de España*. Obtenido de http://www.comercio.mineco.gob.es/es-es/comercio-exterior/paginas*default.aspx
- Sabater, J. M. (7 al 9 de Septiembre de 2011). La Matria de Operaciones y Materiales y la Matriz de Operaciones y Revursos. Cartagena, Colombia.
- Sandoval, M. (2011). Las 50 Mejores Empresas del Ecuador. *Vistazo*, 74-77.
- Schroeder, R. G. (2010). *Administración de Operaciones. Conceptos y Casos Contemporaneos*. Mexico: Interamericana Editores S.A. .
- Serraño, F. y. (2008). *Gestión, Dirección y Estrategia de Producto*. Madrid: Esic.

- Sorio, N. (2008). Análisis de Mercado del Sector Industrias Manufactureras en el Período 2000-2008. Ecuador.
- Sornoza, A. (2008). *El Sistema de Incentivos como Herramienta para el Mejoramiento de la Productividad Empresarial*. Guayaquil: Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- Spendolini, M. J. (2008). *Benchmarking*. Bogotá: Norma.
- SRI. (s.f.). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/pymes>
- UIEM. (2014). Perspectivas Económicas para el año 2014. *Ekos*, 28 - 33.
- Universidad Andina Simón Bolívar. (2011). *La Importancia de la MiPyME en la Economía Ecuatoriana*. Quito: Ekos Pyme.
- Villareal, O. (2008). *La Internacionalización de la Empresa y la Empresa Multinacional: Una Revisión Conceptual Contemporánea*. Departamento de Economía Financiera II.
- Viteri, M. (13 de Noviembre de 2013). Civilización y Cultura Ambiental. *Conferencia*. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Webster, A. (2008). *Estadística Aplicada a los Negocios y a la Economía*. Colombia: McGraw Hill.
- Zurita, G. (2008). *PROBABILIDAD Y ESTADISTICA: Fundamentos y Aplicaciones*. Guayaquil: Escuela Superior Politécnica del Litoral.

ANEXOS

ANEXO 1

CÓDIGO DE LA PRODUCCIÓN COMERCIO E INVERSIONES

LIBRO III

DEL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, Y DE LA DEMOCRATIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

TÍTULO I

DEL FOMENTO DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

CAPÍTULO I

DEL FOMENTO DE Y DESARROLLO DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MIPYMES)

Art. 53.- Definición y Clasificación de las MIPYMES.- La Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados por cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este Código.

En caso de inconformidad de las variables aplicadas, el valor bruto de las ventas anuales prevalecerá sobre el número de trabajadores para efectos de determinar la categoría de una empresa. Los artesanos que califiquen al criterio de micro, pequeña y mediana empresa recibirán los beneficios de este código, previo cumplimiento de los requerimientos y condiciones señaladas en el reglamento (COPCI, 2010).

CAPÍTULO III

DE LOS MECANISMOS DE DESARROLLO PRODUCTIVO

Art. 55.- Compras Públicas.- Las instituciones públicas estarán obligadas a aplicar el principio de inclusión en sus adquisiciones. Para fomentar a las PYMES, el Instituto Nacional de Compras Públicas deberá incentivar y monitorear que todas las entidades contratantes cumplan lo siguiente:

- a. Establezcan criterios de inclusión para MIPYMES, en los procedimientos y proporciones establecidos por el Sistema Nacional de Contratación Pública;
- b. Otorguen todas las facilidades a las MIPYMES para que cuenten con una adecuada información sobre los procesos en los cuales pueden participar, de manera oportuna;
- c. Procurar la simplificación de los trámites para intervenir como proveedores del estado; y,
- d. Definan dentro del plan anual de contrataciones de las entidades del sector público, los bienes, servicios y obras que pueden ser suministrados y ejecutados por las MIPYMES.

El Instituto Nacional de Compras Públicas mantendrá un registro actualizado de las compras realizadas a la economía popular y solidaria y a las MIPYMES y divulgará estos beneficios a la ciudadanía, así como los planes futuros de compras públicas a efectuarse por el estado y sus instituciones. Las mismas obligaciones y parámetros técnicos para las compras inclusivas se deberán aplicar para beneficiar a los actores de la economía popular y solidaria (COPCI, 2010).

CAPÍTULO IV

DEL REGISTRO DE MIPYMES Y SIMPLIFICACIÓN DE TRÁMITES

Art. 56.- Registro Único de las MIPYMES.- Se crea el Registro Único de las MIPYMES como una base de datos a cargo del Ministerio que presida el Consejo Sectorial de Producción, quien se encargara de administrarlo; para lo cual, todos los Ministerios Sectoriales estarán obligados a entregar oportunamente la información que se requiera para su creación y actualización permanente. Este registro permitirá identificar y categorizar a las empresas MIPYMES de producción de bienes, servicios o manufactura, de conformidad con los conceptos, parámetros y criterios definidos en este código. De igual manera, generará una base de datos que permitirá contar con un sistema de información del sector, de las MIPYMES que participen de programas públicos de promoción y apoyo a su desarrollo, o se beneficien de los incentivos de este código, para que el órgano competente pueda

ejercer la rectoría, la definición de políticas públicas, así como facilitar la asistencia y el asesoramiento adecuado a las MIPYMES.

Únicamente para efectos de monitoreo de las políticas públicas que se implementen en este sector, el Ministerio administrador del registro, podrá solicitar a las MIPYMES que consten en la base de datos, información relacionada con su categorización, en los términos que se determinara en el reglamento (COPCI, 2010).

TITULO IV

DEL FOMENTO Y LA PROMOCIÓN DE LAS EXPORTACIONES

Art. 93.- Fomento a la exportación.- El estado fomentara la producción orientada a las exportaciones y las promoverá mediante los siguientes mecanismos de orden general y de aplicación directa, sin perjuicio de los contemplados en otras normas legales o programas del Gobierno:

- a) Acceso a los programas de preferencias arancelarias, u otro tipo de ventaja derivadas de acuerdos comerciales de mutuo beneficio para los países signatarios, sean estos, regionales, bilaterales o multilaterales, para los productos o servicios que cumplan con los requisitos de origen aplicables o que gocen de dichos beneficios;
- b) Derecho a la devolución condicionada total o parcial de impuestos pagados por la importación de insumos y materias primas incorporados a productos que se exporten, de conformidad con lo establecido en este Código;
- c) Derecho a acogerse a los regímenes especiales aduaneros, con suspensión del pago de derechos arancelarios e impuestos a la importación y recargos aplicables de naturaleza tributaria, mercancías destinadas a la exportación de conformidad con lo establecido en el libro V de este código;
- d) Asistencia o facilitación financiera prevista en los programas generales o sectoriales que se establezcan de acuerdo al programa nacional de desarrollo;

- e) Asistencia en áreas de información, capacitación, promoción externa, desarrollo de mercados, formación de consorcios o uniones de exportadores y demás acciones en el ámbito de la promoción de las exportaciones, impulsadas por el Gobierno nacional; y,
- f) Derecho a acceder a los incentivos a la inversión productiva previstos en el presente Código y demás normas pertinentes.

REGLAMENTO GENERAL DE LA LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

TÍTULO III

DE LOS PROCEDIMIENTOS

CAPÍTULO I

NORMAS COMUNES A TODOS LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

SECCIÓN I

DISPOSICIONES GENERALES

Art. 16.- Micro, pequeñas y medianas empresas.- Para incentivar la mayor participación de proveedores de los sectores de micro, pequeñas y medianas empresas -MIPYMES-, se entenderán por tales, aquellas que cumplan los parámetros establecidos de conformidad con el artículo 53 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.

Al momento de inscribir y habilitar a un proveedor en el RUP, el registro deberá expresar la categoría a la que pertenece el proveedor.

EL INCOP establecerá criterios de preferencia a favor de las MIPYMES, a través de alguno de los siguientes mecanismos:

1. Márgenes de preferencia sobre las ofertas de otros proveedores;
2. Criterios para contratación preferente establecidos en el artículo 52 de la Ley;
3. Siempre que, luego de las evaluaciones de ofertas, exista la posibilidad de adjudicar a una MIPYME y a otro proveedor que no tenga esta calidad, se preferirá a aquella;

4. Posibilidad de que las MIPYMES mejoren su propuesta para que puedan igualar o superar la oferta de otros proveedores, luego de la evaluación de ofertas.
5. Inclusión, en el catálogo electrónico, de bienes o servicios provenientes de MIPYMES, artesanos o actores de la economía popular y solidaria para que sean adquiridos preferentemente por las entidades contratantes. El procedimiento de selección a emplearse por parte del INCOP para esta catalogación será la feria inclusiva.

Las preferencias para las micros, pequeñas y medianas empresas se aplicarán en función de que su oferta se catalogue como de origen nacional, por el componente nacional que empleen, de tal manera que no se otorgarán estos beneficios a meros intermediarios.

Los beneficios, a favor de las MIPYMES se harán extensivos a actores de la economía popular y solidaria, de conformidad con la ley".

ANEXO 2
UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ENTREVISTA APLICADA A LA ING. NANCY JUNQUI

OBJETIVO GENERAL

Investigar sobre los aspectos o factores que influyen en una empresa a la hora de posicionarse y vender su producto, desde el punto de vista de la logística. Con ello mejorar las empresas, sean estas pequeñas o grandes y su influencia en el mercado.

FORMULARIO

1. ¿La imagen corporativa, sea esto, presentación de los productos, marca o nombre, comunicación, medios, logotipo, eslogan, incluso su filosofía, misión, visión, la vestimenta del personal, el cuidado de la compañía; causa algún impacto en el consumidor, en el futuro cliente?

2. ¿Las capacitaciones o actualizaciones constantes del recurso humano en una empresa son importantes?

3. Para impulsar su producto al mercado interno, aparte de la publicidad y marca, ¿Cuáles han sido los procesos o pasos más importantes en los que usted se ha enfocado?

4. ¿Podríamos mejorar como empresa y que el producto se conozca a nivel nacional, si nos enfocamos en mejorar la logística?

5. ¿La logística mejoraría en la empresa si los que trabajan en ella y los otros departamentos se sienten identificados con la empresa, si están bien motivados y reconocen su importancia en la empresa?

ANEXO 3
UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ENTREVISTA APLICADA A LOS GERENTES DE LAS PYMES DE LA CIUDAD
DE GUAYAQUIL

OBJETIVO GENERAL

La siguiente entrevista tiene el propósito de establecer los mecanismos que aporten al buen funcionamiento de la compañía y que respondan a los objetivos y metas de la misma.

FORMULARIO

1. ¿Cuáles son los problemas más comunes que tiene que manejar como gerente de su empresa?

2. Con respecto a la logística ¿Cuál es el método que usted emplea para hacer efectiva esta gestión?

3. ¿Qué aspectos considera usted se debe tener en cuenta para diseñar los canales de distribución?

4. ¿Qué factores usted emplea para motivar el trabajo sinérgico entre los miembros del canal de distribución?

5. ¿Cómo controla al personal del área de producción a que realice las tareas encomendadas?

6. ¿Qué estrategias aplica para dar solución a los diferentes reclamos respecto a la distribución de los productos que su empresa ofrece?

7. ¿Qué aspectos deben constar en una adecuada planificación logística?

ANEXO 4
UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**ENTREVISTA DIRIGIDA A EXPERTOS EN COMERCIO EXTERIOR Y
LOGÍSTICA**

OBJETIVO GENERAL

La siguiente entrevista tiene el propósito de establecer los factores, aspectos y estrategias más eficientes para llevar a cabo una planificación logística que responda a los objetivos y metas de la empresa.

FORMULARIO

1. ¿En función a su experiencia que puede mencionar sobre la Planificación Estratégica y su relación con la logística utilizada en una empresa?
2. ¿Considera Usted que la gestión de la logística de la empresa debe estar estructuralmente dentro del Departamento de Producción de la empresa?
3. ¿Qué ventajas y desventaja incluye el tener un Departamento exclusivo para tratar la gestión de la Logística de la empresa?
4. ¿Cuáles son los problemas y las prácticas administrativas óptimas para procurar un buen plan estratégico de la Logística de una empresa?
5. ¿Qué soluciones usted puede mencionar para el eficiente control de la gestión de la logística de una empresa y en qué momento es conveniente exportar sus productos?

ANEXO 5
LOGOTIPO



PLAN ESTRATÉGICO LOGÍSTICO

ANEXO 6

AFICHES

Protecciones Individuales

YA QUE LAS TIENES



¡PÓNTELAS!

Protecciones Individuales

YA QUE LAS TIENES



¡PÓNTELAS!

ANEXO 7
BANNER



The banner is a vertical rectangular graphic divided into several sections. At the top, it features the Homeline logo, which consists of a stylized house with a purple roof and a brick chimney, followed by the word "Homeline" in a large, orange, sans-serif font. Below the logo is a green horizontal band with the text "HOMELINE ESTÁ COMPROMETIDO CON EL MEDIO AMBIENTE" in yellow, bold, uppercase letters with a black outline. The middle section contains two images: on the left, a pair of hands holding a small globe of the Earth, set against a yellow background; on the right, a window with horizontal blinds, set against a blue background. Below these images is another green horizontal band with the text "HOMELINE RECICLA" in yellow, bold, uppercase letters with a black outline. The bottom section features a green recycling symbol (three arrows forming a triangle) with the number "3" in the center. Below the symbol, the text "V, PVC" and "Cloruro de Polivinilo" is written in green. At the very bottom, a green horizontal band contains the website address "www.homeline.com" in yellow, bold, lowercase letters with a black outline.

Homeline

**HOMELINE ESTÁ
COMPROMETIDO
CON EL MEDIO AMBIENTE**

HOMELINE RECICLA

3

V, PVC
**Cloruro de
Polivinilo**

www.homeline.com

ANEXO 9

GUÍA DE CAPACITACIÓN 2015

1. INTRODUCCIÓN

La capacitación será considerada no solo como una aportación de conocimientos, sino también como la capacidad de integrar esos conocimientos de manera útil para la acción; es decir, las personas serán capaces de realizar acciones con esa instrucción. Por lo tanto al momento de medir las necesidades de capacitación de un empleado se habla de las competencias, entendiéndose estas como la capacidad de realizar una acción concreta.

La capacitación es un proceso de mejora continua que utiliza la evaluación como elemento principal para retroalimentarse y adecuarse a las necesidades de la empresa. La capacitación no es un fin sino un medio para alcanzar los objetivos y resultados propuestos.

Una capacitación se debe entender como un proceso de potencialización y desarrollo del individuo en relación a su profesión a actividad laboral; es el proceso que pretende suprimir las diferencias existentes entre aquello que un empleado puede ofrecer a partir de sus habilidades, experiencias y actitudes acumuladas y aquello que es exigido por su ocupación laboral.

Las personas son la clave del éxito, porque son quienes pueden convertir la información en conocimiento y por tanto aprender y mejorar. Esta guía surge de la necesidad de canalizar la formación de los empleados en función de sus necesidades. Está dirigida principalmente a todos los colaboradores de Homeline en un horario determinado y accesible para todos los involucrados.

Esta Guía de Capacitación será el instrumento de gestión que contribuya al desarrollo de las estrategias de la organización, en materia de cualificación y

desarrollo de las personas a las que va dirigido, además que está orientado al cumplimiento de los objetivos de la institución.

La guía describe el conjunto coordinado y coherente de todas las acciones de formación que se han seleccionado y programado para el año 2015, las mismas que han sido agrupadas en tres grandes tipos de formación: Servicio al cliente, Manejo Eficiente de Recursos y Relaciones Humanas y Manejo de Conflictos; estas responden a las necesidades institucionales y a los resultados del proceso de autoevaluación institucional.

2. BASE LEGAL

La base legal que sustenta la elaboración de esta Guía de Capacitación de Homeline se basa en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, y la Constitución de la República del Ecuador, en el que se indica:

(Constitución de la República del Ecuador, 2008) En el Título IV, sección primera: En sistema económico y política económica, sección I, artículo 284 “La política económica tendrá los siguientes objetivos:

- Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistemáticas, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional.
- Impulsar el pleno empleo y valorar todas las formas de trabajo, con respeto a los derechos laborales.”

(COPCI, 2010), en el Art. 4:

“4i: Promocionar la capacitación técnica y profesional basada en competencias laborales y ciudadanas, que permita que los resultados de la transformación sean apropiados para todos.”

3. OBJETIVOS DE CAPACITACIÓN

- Incrementar el potencial de Homeline, a través del perfeccionamiento humano de sus servidores.
- Modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes del personal para conseguir la actuación adecuada en una actividad o conjunto de actividades relacionadas con los diferentes puestos de trabajo.
- Desarrollar en el recurso humano de Homeline sus potenciales, mejoramiento del trabajo en equipo y del equipo de trabajo a través de la innovación en las prácticas gerenciales y de gestión.
- Potenciar los puntos débiles del recurso humano de la empresa, detectados en el análisis cualitativo y cuantitativo de las encuestas y entrevistas realizadas, con miras a incrementar la productividad, la calidad del trabajo y la optimización del capital humano.

4. POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN

- La Guía de Capacitación será desarrollada o coordinada por la Gerencia de la empresa o por la persona por esta designada para dicha tarea.
- La persona encargada debe contar con los conocimientos necesarios para realizar la Guía de la manera más didáctica y concisa y abarcando los temas principales de capacitación.
- Los empleados podrán participar de eventos o cursos formativos organizados por organismos o entidades externas, sean públicas o privadas, siempre y cuando sea de interés institucional y constituyan formación específica que se requiera en la organización.
- Dependiendo de la naturaleza de las acciones de capacitación estas podrán ser financiadas total o parcialmente por la empresa.
- El horario de las capacitaciones será establecido tomando en cuenta tanto las horas comprendidas dentro de la jornada de trabajo del empleado como las

horas no laborales, de tal forma que exista una contribución en tiempo tanto de la organización como del empleado.

- Todo evento de capacitación debe ser evaluado; para la aprobación del curso se requiere el 80% de aprovechamiento y 90% de asistencia.

5. ANÁLISIS DE NECESIDADES DE FORMACIÓN

La detección de necesidades de formación o capacitación constituye la investigación, que permite diferenciar entre la situación laboral existente y la norma o patrón del desempeño laboral establecido como requerimiento del puesto de trabajo. Por lo tanto cabe recalcar que la necesidad de formación es la diferencia entre el nivel de eficiencia actual y el deseado.

La detección de estas necesidades permite obtener información referente al recurso humano que debe ser capacitado, entrenado, educado y desarrollado; en que se le debe formar, cuando se requiere que sea formado y además cuales necesidades organizacionales e individuales serán satisfechas. Dicha información permitirá programar la formación de manera útil y eficaz tanto para los empleados como para la empresa.

El diagnóstico de las necesidades de formación se ha efectuado utilizando las siguientes técnicas de recolección de información:

Encuestas: Se logró determinar las falencias o falta de motivación del recurso humano, lo que concluye en la necesidad urgente de capacitación.

Entrevistas: Permitió obtener información verbal generalizada de las debilidades formativas en el desarrollo del trabajo.

6. ESTRUCTURA DEL PLAN Y TIPOS DE FORMACIÓN

Con la información obtenida del diagnóstico de las necesidades de formación, se ha procedido a elaborar la Guía de Capacitación, la misma que en su estructura

básica se hace constar tres tipos de formación: Servicio al cliente, Manejo Eficiente de Recursos y Relaciones Humanas y Manejo de Conflictos. En donde constará de un conjunto de acciones y temas de capacitación planteados en función de las actividades a las que se dedica Homeline.

Formación en Servicio al Cliente

Constituye el material de un conjunto de acciones formativas orientadas a corregir factores que influyen negativamente en la productividad y dirigidas a la mejora del servicio al cliente.

Formación en Manejo eficiente de los Recursos

La formación de Manejo eficiente de los recursos constituye un conjunto de acciones formativas a través de las cuales se aprenderán técnicas y actitudes de ahorro y planificación con responsabilidad social y ambiental para concluir en una mejor toma de decisiones, lo que constituye el crecimiento profesional y personal.

Formación en Relaciones Humanas y Manejo de Conflictos

Esta formación establece diferentes temas que contribuyan a una mayor armonía en el ambiente laboral, interesada en mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basadas en ciertas reglas aceptadas por todos, y fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana.

7. ESTRUCTURA DE LA GUÍA DE CAPACITACIÓN

La guía se enfocará en los temas ya antes mencionados, realizando un plan, contemplando los temas principales y de mayor relevancia para el alcance de los objetivos de la empresa (Tabla I.).

ESTRUCTURA DE LA GUÍA DE CAPACITACIÓN

TIPO DE FORMACIÓN	ÁREA	ACCIÓN FORMATIVA
Servicio al Cliente	Atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • La organización y el cliente • La cultura de la empresa • Servicio de excelencia • Identificando las necesidades del cliente • El rol de la empresa y sus responsabilidades • Claves para lograr un servicio de excelencia
Manejo Eficiente de los Recursos	Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • La responsabilidad social y ambiental • Una empresa sostenible y eco - eficiente • La empresa del siglo XXI • Ética empresarial y Liderazgo responsable
Relaciones Humanas y Manejo de Conflictos	Talento humano	<ul style="list-style-type: none"> • Las relaciones humanas • Técnicas de convivencia • La comunicación • El liderazgo • Manejo y solución de conflictos

8. PLAN ANUAL DE FORMACIÓN EN SERVICIO AL CLIENTE

El presente plan muestra los temas más importantes a abarcar en las actividades formativas del servicio al cliente, se busca que los empleados reconozcan y logren manejar de manera equilibrada la eficiencia en el trabajo y la satisfacción del cliente.

El objetivo principal de esta guía es el de ayudar a comprender que el cliente es la prioridad y que el conocimiento y aplicación de estrategias son piezas claves en esta sección. De ser necesario se pueden añadir más unidades de trabajo que ayuden a alcanzar el logro de los objetivos.

PLAN ANUAL DE FORMACIÓN EN SERVICIO AL CLIENTE

ACCIÓN FORMATIVA	OBJETIVOS/ COMPETENCIAS A GENERAR	RESULTADOS ESPERADOS	ÁREA	Duración (Horas)	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
La Organización y el cliente	Conocer las características de la organización en la actualidad, que relación llega a establecer con el cliente y qué importancia tiene en la sociedad.	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar conciencia y desarrollar el sentimiento de compromiso para con la organización. 	Administrativa	8	\$45 la hora Total \$ 360	Empresa de Capacitación
La cultura de la empresa	Conocer la cultura de la empresa y desarrollar el compromiso para con los objetivos de la misma.	<ul style="list-style-type: none"> • Detectar, conocer y conseguir los valores relacionados a fomentar la cultura organizativa de la empresa que persigue los objetivos planteados. • Aprender a utilizar las prácticas del “Buen Manejo” reduciendo al mínimo los residuos y desperdicios. 	Todos	10	\$45 la hora Total \$ 450	Empresa de capacitación
Servicio de excelencia	Preparar al personal en el buen servicio al cliente. Contribuir al fomento de la filosofía: “El cliente siempre tiene la razón”.	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar los conocimientos adquiridos para realizar una correcta atención al cliente. 	Todos	10	\$45 la hora Total \$450	Empresa de capacitación

ACCIÓN FORMATIVA	OBJETIVOS/ COMPETENCIAS A GENERAR	RESULTADOS ESPERADOS	ÁREA	Duración (Horas)	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Identificando las necesidades del cliente	Desarrollar empatía, es decir, la capacidad de ponerse en los zapatos del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia en atender las necesidades del cliente, y el cuidado a sus reclamos. 	Todos	10	\$45 la hora Total \$450	Empresa de capacitación
Los roles en la empresa y sus responsabilidades	Conocer los roles de cada uno de los integrantes de la empresa e identificar sus responsabilidades.	<ul style="list-style-type: none"> • Reforzar la asistencia al cliente y mejorar continuamente la calidad del servicio. 	Todos	10	\$45 la hora Total \$450	Empresa de capacitación
Claves para lograr un servicio de excelencia	Determinar las estrategias que ayudaran a tener un servicio de excelencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar los conocimientos aprendidos y conseguir prestar un servicio de excelencia. 	Todos	10	\$45 la hora Total \$450	Empresa de capacitación
TOTALES				58	\$2,610	

9. PLAN ANUAL DE FORMACIÓN EN EL MANEJO EFICIENTE DE LOS RECURSOS.

El crecimiento de la economía y el aumento de la población en el mundo hacen que los recursos naturales de la tierra se agoten a gran velocidad. Las empresas están llamadas a conocer estos problemas y contribuir para evitar la escasez de estos patrimonios del ecosistema. Los directivos de las pequeñas y medianas empresas deben estar al tanto y relacionarse con estos temas globales.

Así mismo, como se preocupan de la parte ambiental, no deben olvidar el aspecto social al que están llamados a atender, iniciando porque de por sí son una fuente sostenible de ingresos para todos los sectores de la sociedad, incluye en este apartado el eficiente manejo de los recursos humanos y tecnológicos a disposición. Ciertamente que la mayoría de los pequeños empresarios son profesionales empíricos en sus ramas, se ve la necesidad de ampliar sus conocimientos en estos temas.

En la tabla III se define los conceptos esenciales a ser tratados en esta capacitación; separadamente de los empleados, es fundamental que los directivos conozcan los temas más relevantes para la toma de decisiones. De ser necesario se pueden añadir más unidades de trabajo que ayuden a alcanzar el logro de los objetivos.

PLAN ANUAL DE FORMACIÓN EN MANEJO EFICIENTE DE LOS RECURSOS

ACCIÓN FORMATIVA	OBJETIVOS/ COMPETENCIAS A GENERAR	RESULTADOS ESPERADOS	ÁREA	Duración (Horas)	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
La responsabilidad social y ambiental	Conocer los conceptos básicos de responsabilidad social y ambiental. Determinar los factores que afectan el medio ambiente y el medio social en el que se desenvuelve la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar proyectos en los que el tema social y ambiental sea el más importante. • Aplicar los conocimientos adquiridos en la toma de decisiones. 	Gerencial	10	\$45 la Hora Total \$450	Empresa de capacitación
Una empresa sostenible y eco – eficiente	Reducir el consumo de recursos, reducir el impacto ambiental y suministrar más valor al producto o servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de planes y procedimientos efectivos en la prevención del desperdicio innecesario y el mantenimiento de la empresa. 	Gerencial y Administrativa	10	\$45 la Hora Total \$450	Empresa de capacitación
La empresa del siglo XXI	Analizar los aspectos más relevantes de las empresas en este tiempo. Conocer qué tipo de actividades realizan para cuidar el medio ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer las practicas del Buen Manejo de las empresas 	Gerencial	10	\$45 la Hora Total \$450	Empresa de capacitación

ACCIÓN FORMATIVA	OBJETIVOS/ COMPETENCIAS A GENERAR	RESULTADOS ESPERADOS	ÁREA	Duración (Horas)	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Ética empresarial y liderazgo responsable	Reconocer y analizar cuestiones relativas a los valores fundamentales en función de la vida personal, profesional, laboral y colectiva. Desarrollar las características principales de un líder.	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar mayor responsabilidad por el éxito de la organización. • Tener un mejor juicio al analizar y cumplir los retos de corto y largo plazo. • Evaluar y tomar riesgos apropiados. 	Gerencial	10	\$45 la Hora Total \$450	Empresa de capacitación
TOTAL				40	\$1,800	

10. PLAN ANUAL DE FORMACIÓN EN RELACIONES HUMANAS Y MANEJO DE CONFLICTOS.

Entender y comprender lo importante que es mantener buenas relaciones entre compañeros de trabajo forma parte fundamental para una buena gestión de la empresa, el conflicto es el recurso que impulsa a mostrarse superior a otros.

El resultado que se obtendrá de esta capacitación dependerá en gran medida de cómo se aprende a solucionar los problemas. Aprender a manejar mejor los conflictos requiere comenzar a separar las emociones irracionales y detectar las necesidades de los demás compañeros. Se debe tolerar las diferencias de una forma creativa y constructiva, requiere el deseo de encontrar una mejor solución para en el futuro las relaciones interpersonales mejoren.

Por esta razón se presenta en la tabla IV los sumarios a desarrollar para llegar a comprender y formar un ambiente laboral más satisfactorio, mejorando así las relaciones humanas y evitando los conflictos. El buen trato, el respeto, la solidaridad son algunos de los valores que más se destacan lo que apoyara a una buena convivencia. A esta guía se puede adicionar o incluir los temas que se consideren necesarios para el logro de los objetivos.

PLAN ANUAL DE FORMACIÓN EN RELACIONES HUMANAS Y MANEJO DE CONFLICTOS

ACCIÓN FORMATIVA	OBJETIVOS/ COMPETENCIAS A GENERAR	RESULTADOS ESPERADOS	ÁREA	Duración (Horas)	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Las relaciones humanas	Generar espacios de reflexión y construcción de ambientes sujetos a mediación para el logro de relaciones intra e intergrupales sanas en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar vínculos entre los miembros de la empresa para lograr el progreso intelectual e individual de los empleados. 	Todos	10	\$45 la Hora Total \$450	Empresa de capacitación
Técnicas de convivencia	Facilitar la elaboración de mecanismos y técnicas de mediación para mejorar las relaciones y la convivencia dentro de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Crear en el empleado el reto y el compromiso de mantener relaciones llevaderas con sus compañeros de trabajo. • Motivar al empleado y generar una actitud de colaboración y una excelente convivencia. 	Todos	10	\$45 la Hora Total \$450	Empresa de capacitación
La Comunicación	Incorporar pautas que ayuden al diálogo en el marco del respeto mutuo y la tolerancia.	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar conciencia de la necesidad de una buena comunicación. 	Todos	10	\$45 la Hora Total \$450	Empresa de capacitación
El liderazgo	Desarrollar cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos.	<ul style="list-style-type: none"> • Encontrar en los miembros de la organización las cualidades de un líder que sea capaz de influir a través de la comunicación al logro de una o varias metas. 	Todos	10	\$45 la Hora Total \$450	Empresa de capacitación

ACCIÓN FORMATIVA	OBJETIVOS/ COMPETENCIAS A GENERAR	RESULTADOS ESPERADOS	ÁREA	Duración (Horas)	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Manejo y solución de conflictos	Posibilitar la confección de estrategias para resolver situaciones de conflicto en el ámbito laboral y mejorar la responsabilidad colectiva.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar la capacidad de perseverar y aprender a manejar las relaciones ante un conflicto. 	Todos	10	\$45 la Hora Total \$450	Empresa de capacitación
TOTAL				50	\$2,250	

11. PRESUPUESTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Las acciones de formación que se realicen mediante este plan de capacitación serán financiadas por la empresa en un 80% y el 20% será el aporte del empleado; para la viabilidad de este plan de formación la institución asignará un monto inicial que permita desarrollar normalmente los programas, hasta que se puedan recuperar parte del monto invertido.

La Tabla V muestra el resumen del presupuesto requerido para el desarrollo del programa de capacitación, su ejecución estará a cargo de la empresa contratada para la realización de las capacitaciones, bajo la coordinación de un miembro del departamento de administración de la empresa.

12. CALENDARIO DE ACTUACIÓN

Las fechas tentativas para cumplir el plan de capacitación están explícitas en la Tabla VI; las mismas que están sujetas a flexibilidad de acuerdo las necesidades y planificación de eventos institucionales.

13. EVALUACIÓN

La evaluación es un proceso metódico que debe realizarse en diversos momentos durante la capacitación, tiene como objetivo valorar la efectividad de la formación. El plan de capacitación contempla tres tipos de evaluación:

- Evaluación al participante
- Evaluación al instructor
- Evaluación de los resultados de las acciones de formación.

Evaluación a los participantes

El instructor indicara al inicio del curso la forma de evaluación, será sobre 20 puntos y se entregará Certificados de Aprobación únicamente a quienes hayan cumplido al menos con el 90% de asistencia y el 80% de rendimiento. Caso contrario reprobará el curso.

Evaluación al instructor

La evaluación al instructor se realizará mediante una encuesta realizada previamente para este fin al finalizar cada curso.

Evaluación de la ejecución del plan

Al final de cada curso el instructor remitirá al coordinador un informe mensual y semestral con los avances en el Plan de Capacitación.

Monitoreo de las actividades de formación

Al finalizar el plan de capacitación el coordinador deberá realizar un seguimiento en el que constatará la aplicación de los conocimientos adquiridos, de tal manera que se asegure del cumplimiento de los objetivos y resultados esperados.

PRESUPUESTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

N°	TIPO DE FORMACIÓN	ACCIÓN FORMATIVA	PRESUPUESTO			TOTAL
			CAPACITACIÓN	MATERIALES	REFRIGERIO	
1	Servicio al cliente	La organización y el cliente	\$ 360. ⁰⁰	\$ 75. ⁰⁰	\$ 54. ⁰⁰	\$ 489. ⁰⁰
2		La cultura de la empresa	\$ 450. ⁰⁰	\$ 75. ⁰⁰	\$ 54. ⁰⁰	\$ 579. ⁰⁰
3		Servicio de excelencia	\$ 450. ⁰⁰	\$ 75. ⁰⁰	\$ 54. ⁰⁰	\$ 579. ⁰⁰
4		Identificando las necesidades del cliente	\$ 450. ⁰⁰	\$ 75. ⁰⁰	\$ 54. ⁰⁰	\$ 579. ⁰⁰
5		El rol de la empresa y sus responsabilidades	\$ 450. ⁰⁰	\$ 75. ⁰⁰	\$ 54. ⁰⁰	\$ 579. ⁰⁰
6		Claves para lograr un servicio de excelencia	\$ 450. ⁰⁰	\$ 75. ⁰⁰	\$ 54. ⁰⁰	\$ 579. ⁰⁰
7	Manejo eficiente de los recursos	La responsabilidad social y ambiental	\$ 450. ⁰⁰	\$ 75. ⁰⁰	\$ 54. ⁰⁰	\$ 579. ⁰⁰
8		Una empresa sostenible y eco - eficiente	\$ 450. ⁰⁰	\$ 75. ⁰⁰	\$ 54. ⁰⁰	\$ 579. ⁰⁰
9		La empresa del siglo XXI	\$ 450. ⁰⁰	\$ 75. ⁰⁰	\$ 54. ⁰⁰	\$ 579. ⁰⁰
10		Ética empresarial y Liderazgo responsable	\$ 450. ⁰⁰	\$ 75. ⁰⁰	\$ 54. ⁰⁰	\$ 579. ⁰⁰
11	Relaciones humanas y manejo de conflictos	Las relaciones humanas	\$ 450. ⁰⁰	\$ 75. ⁰⁰	\$ 54. ⁰⁰	\$ 579. ⁰⁰
12		Técnicas de convivencia	\$ 450. ⁰⁰	\$ 75. ⁰⁰	\$ 54. ⁰⁰	\$ 579. ⁰⁰
13		La comunicación	\$ 450. ⁰⁰	\$ 75. ⁰⁰	\$ 54. ⁰⁰	\$ 579. ⁰⁰
14		El liderazgo	\$ 450. ⁰⁰	\$ 75. ⁰⁰	\$ 54. ⁰⁰	\$ 579. ⁰⁰
15		Manejo y solución de conflictos	\$ 450. ⁰⁰	\$ 75. ⁰⁰	\$ 54. ⁰⁰	\$ 579. ⁰⁰
TOTAL			\$ 6,660.⁰⁰	\$ 1,125.⁰⁰	\$ 810.⁰⁰	\$ 8,595.⁰⁰

CALENDARIO DE ACTUACIÓN

N°	CURSO	Duración (HORAS)	2015																																																			
			ENE				FEB				MAR				ABR				MAY				JUN				JUL				AGO				SEP				OCT				NOV				DIC							
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	La organización y el cliente	8																																																				
2	La cultura de la empresa	10																																																				
3	Servicio de excelencia	10																																																				
4	Identificando las necesidades del cliente	10																																																				
5	Los roles en la empresa y sus responsabilidades	10																																																				
6	Claves para lograr un servicio de excelencia	10																																																				
7	La responsabilidad social y ambiental	10																																																				
8	Una empresa sostenible y eco – eficiente	10																																																				
9	La empresa del siglo XXI	10																																																				
10	Ética empresarial y liderazgo responsable	10																																																				
11	Las relaciones humanas	10																																																				
12	Técnicas de convivencia	10																																																				
13	La Comunicación	10																																																				
14	El liderazgo	10																																																				
15	Manejo y solución de conflictos	10																																																				

ANEXO 10

SISTEMA WINFENIX

WINFENIX - Ver.7.00 HOMELINE Actualizado al: 10/06/14 Usuario: ADMIN



Contabilidad

Inventario

Compras

Pagos

Ventas

Cobros

Estadísticas

Roles de Pagos

Utilidades

Mantenimiento **Listados** Procesos Activos Fijos

- Diario General
- Listado de Artículos
- Listado para la toma de Inventario Físico
- [Kardex de Artículos](#)
- Rotación de Inventario (Grafico)
- Listado de Stock
- Lista de Precios
- Ruptura de Stock Mínimos
- Resumen de Costos por Grupo
- Diario de Consumos
- Informe de Movimientos de Inventario
- Diario de Requerimientos

Oficina: 99 DataBase: HOMELINE Operacion: 2013 ONLYSOFT S.A. 1999 - 2014

Fuente: Homeline Cía. Ltda.

ANEXO 11

PERFIL DEL PUESTO

1. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL

1.1 Nombre del Puesto

Jefe de Operaciones o Logística

1.2. Puesto al que reporta

Administrador - Gerente General

2. Objetivo del puesto

Programar, coordinar y controlar el abastecimiento oportuno de materiales y prestación de servicios que requiere los departamentos de producción de la empresa, a fin de contar con todos los materiales para cumplir su misión.

3. Funciones del puesto

1	Proponer los lineamientos y reglamento interno para el abastecimiento de la empresa.
2	Es el mayor responsable del correcto trabajo, coordinación y formación del área logística y de fabricación.
3	Coordinar la entrada, reposición, reparación y transporte de pedidos a las cooperativas de transporte
4	Optimizar las políticas de abastecimiento y distribución de la empresa
5	Organizar y planificar la preparación y distribución de pedidos
6	Perfeccionar los procesos de producción
7	Gestionar y supervisar el personal a su cargo

4. Especificaciones del puesto

4.1. Formación académica

Grado académico: Titulo en Administración, Economía, Ingeniería Industrial, Logística y afines.

4.2. Conocimientos requeridos

Conocimiento y experiencia en el área de logística

Conocimiento y experiencia en la preparación de pedidos y abastecimiento

Conocimiento de sistemas administrativos de abastecimiento, presupuesto y planeamiento

Paquete de office e internet nivel avanzado

Conocimiento de sistemas informáticos de inventario y gestión de almacén

Conocimiento del idioma ingles nivel intermedio

4.3. Habilidades requeridas

Asertividad

Persona atenta a los objetivos

Capacidad para concebir tanto procesos como organizar personas
Capaz de resolver problemas y tomar decisiones
Capaz de liderar y crear equipos de trabajo

5. Requerimientos
5.1. Experiencia laboral
Jefe de Área
Jefe de departamento
Jefe de logística

5.2 Años de experiencia
Dos años en cargos similares en empresas manufactureras o de distribución

5.3. Edad: Entre 23 - 40 años	5.4. Sexo: Masculino	5.5. Estado civil: Indistinto
--------------------------------------	-----------------------------	--------------------------------------

6. Competencias críticas
Orientación a resultados
Diálogo efectivo
Relación con su entorno
Tolerancia y flexibilidad
Liderazgo

7. Competencias específicas
Planificación y organización
Construcción de relaciones
Orientación al cliente interno

ANEXO 12

INFORME DIARIO DE DESEMPEÑO DE PRODUCCIÓN

FECHA: 01/08/2014

DESCRIPCIÓN	MT2	UNIDADES
CARLOS GARCÍA		
ENROLLABLES	3,62	3
PANELES	3,82	1
ROMANAS	0,00	0
CEBRAS	23,46	10
RIEL PARA PANEL	1,60	1
TOTAL	32,50	15

DESCRIPCIÓN	MT2	TOTAL ACTIVIDADES
CRISTHIAN MOROCHO		
ENROLLABLES	0	0
PANELES	3,63	1
ROMANAS	0	0
CEBRAS	21,72	6
TOTAL	25,35	7

DESCRIPCIÓN	MT2	TOTAL ACTIVIDADES
GEOVANNY REYES		
MOTOR	0	1
ENROLLABLES	6,08	3
PANELES	0	0
ROMANAS	0	0
CEBRAS	4,21	3
RIEL PARA ROMANA	0	0
TOTAL	10,29	6

DESCRIPCIÓN	MT2	UNIDADES
RUBÉN VÉLEZ		
RIEL DE VERTICAL	123,28	49
RIEL ARMADA	12,38	6
VERTICALES DE TELA	0	0
LAMAS DE PVC	0	1565
VERTICALES TELA	0	0
DESPACHOS LAMINAS PVC	0	0
TOTAL CORTINAS ARMADAS	0	55
TOTAL MT2 CORTINAS ARMADAS	190,28	
TOTAL MTL RIEL ARMADA	135,66	0

ÉDISON HERRERA	MT2	UNIDADES
HORIZONTALES ALUMINIO	4,20	2
PVC 2"	0,00	0
IMITACIÓN MADERA 2"	0,00	0
TOTAL	4,20	2

MAURICIO SOLÓRZANO	MT2	UNIDADES
ENROLLABLES	9,70	6
ROMANA	0,00	0
PANELES	7,45	2
CEBRAS	49,39	19
CORTES ADICIONALES DE TELA	5,3	3
TOTAL CORTES + CORTINAS	71,84	30

TOTAL DE CORTINAS ARMADAS	MT2	UNIDADES
MOTOR	0	0
ENROLLABLES	9,70	6
PANELES	7,45	2
ROMANAS	0,00	0
CEBRAS	49,39	19
RIEL PARA PANEL	1,60	1
VERTICALES	190,28	55
HORIZONTALES	4,20	2
TOTAL CORTINAS ARMADAS	68,14	85

TODOS LOS MODELOS DE CORTINAS	85	UNIDADES
--------------------------------------	-----------	-----------------