



UNIVERSIDAD DE OTAVALO

CARRERA COMERCIO EXTERIOR Y FINANZAS

PLAN DE LOGÍSTICA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CADENA DE SUMINISTROS DE LA EMPRESA WASIPUNGO

**TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN COMERCIO
EXTERIOR Y FINANZAS**

DAVID STEVEN VILLACÍS RIVERA

TUTOR: MSC. SANTIAGO NÚÑEZ

Otavalo, febrero 2019

DECLARACIÓN

Yo, DAVID STEVEN VILLACÍS RIVERA, declaro que este trabajo es de mi total autoría, que no ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional.

La Universidad de Otavalo puede hacer uso de los derechos correspondientes, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

David Steven Villacís Rivera

C. I. 172407218-4

CERTIFICACIÓN

Certifico que el proyecto de investigación titulado “Plan de logística para el fortalecimiento de la cadena de suministros de la empresa WASIPUNGO” bajo mi dirección y supervisión, constituye el trabajo de titulación para aspirar al título de Ingeniero en Comercio Exterior y Finanzas y del estudiante David Steven Villacís Rivera, y cumple con las condiciones requeridas por el Reglamento de Trabajos de Titulación (Arts. 16 y 25).

Msc. Santiago Núñez

C.I. 1716395221

DEDICATORIA

Dedico este plan de tesis a Dios, padres y abuelita. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres y abuelita, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo moral y económico. Depositando su entera confianza y esfuerzo en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad.

AGRADECIMIENTOS

Los resultados de este proyecto, están dedicados a todas aquellas personas que, de alguna forma, son parte de su culminación. Mis sinceros agradecimientos están dirigidos hacia el Msc. Santiago Núñez, quien con su ayuda desinteresada, me brindó su apoyo incondicional a lo largo de mi carrera estudiantil. Al señor Rodrigo Cachimuel de la empresa WASIPUNGO, el cual me brindo su confianza y apertura para obtener los resultados plasmados en esta investigación. A mi familia en general, por siempre brindarme el apoyo, tanto sentimental, como económico.

Gracias Dios, gracias Msc. Santiago Núñez, gracias padres, hermanos y abuelita.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
ANTECEDENTES Y SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	2
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO	8
ANTECEDENTES	8
1. LA INDUSTRIA TEXTIL	10
1.1. LA INDUSTRIA TEXTIL EN EL MUNDO	10
1.2. ACUERDOS INTERNACIONALES EN EL COMERCIO DE TEXTILES	11
1.3. LA INDUSTRIA TEXTIL EN ECUADOR	12
1.3.1. LA INDUSTRIA TEXTIL EN LA PROVINCIA DE IMBABURA	14
1.4. LOGÍSTICA	15
1.4.1. LOGÍSTICA EN LA EMPRESA	15
1.4.2. CADENA DE SUMINISTROS.....	16
1.4.3. LOGÍSTICA INTEGRAL	17
1.4.4. INDICADORES DE LA GESTIÓN LOGÍSTICA	18
1.4.5. INDICADORES MÁS RELEVANTES DE LA GESTIÓN LOGÍSTICA.....	19
1.4.6. PROCEDIMIENTO PARA ESTABLECER INDICADORES DE LA GESTIÓN LOGÍSTICA.....	20
1.4.7. NIVELES DE PLANIFICACIÓN EN LA CADENA DE SUMINISTRO	20
1.4.8. PLAN DE LOGÍSTICA	21
1.4.2. LOGÍSTICA EXTERNA	30
1.5. CONCLUSIONES PARCIALES.....	36
CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO	38
2.1. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN	38
2.2. DISEÑO Y TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	39
2.3. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	39

2.4. HERRAMIENTA DE INVESTIGACIÓN	40
2.4.1. FORMATOS DENTRO DE LA INVESTIGACIÓN.....	40
2.4.2. ESQUEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
2.6. INSTRUMENTOS DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	44
2.6.1. ENCUESTA.....	44
2.6.2. ENTREVISTA	45
CAPITULO III PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	46
3.1. DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA EMPRESA	46
3.2. TABULACIÓN DE ENCUESTAS	47
3.3. Resumen de las deficiencias identificadas dentro de la encuesta	52
3.4. CRUCES ESTRATÉGICOS.....	55
3.5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	57
3.6. PLAN DE ACCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	58
3.7. MATRIZ DE SEGUIMIENTO	63
3.5. INDICADORES	68
3.6. ROAD MAP	69
3.7. CONCLUSIONES GENERALES.....	70
ANEXOS	72
JUICIO DE EXPERTOS	74
BIBLIOGRAFÍA.....	76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Exportaciones e importaciones de textiles año 2017.....	11
Tabla 2. Exportaciones de bienes textiles por bloque económico, 2018.....	13
Tabla 3. Matriz FODA.....	40
Tabla 4. Matriz EFI.....	41
Tabla 5. Matriz EFE	42
Tabla 6. Plan de Acción de estrategias ofensivas F-O	43
Tabla 7. Genero de personas encuestadas	46
Tabla 8. Medios de identificación de los productos de WASIPUNGO.....	47
Tabla 9. Grado de respuesta de WASIPUNGO a los requerimientos de sus clientes	48
Tabla 10. Crecimiento de las ventas de WASIPUNGO	49
Tabla 11. Respuesta de la Logística de WASIPUNGO a sus clientes	50
Tabla 12. Existencia de Enfoque de Procesos y Direccionamiento Estratégico	51
Tabla 13. Análisis FODA.....	53
Tabla 14. Matriz EFI	54
Tabla 15. Matriz EFE.....	55
Tabla 16. Estrategias F-O.....	56
Tabla 17. Estrategias D-O	56
Tabla 18. Estrategias F-A	56
Tabla 19. Estrategias D-A.....	57
Tabla 20. Plan de Acción de estrategias ofensivas F-O.....	59
Tabla 21. Plan de Acción de estrategias adaptativas D-O.....	60
Tabla 22. Plan de Acción de estrategias reactivas F-A	61
Tabla 23. Plan de Acción de estrategias defensivas D-A.....	62
Tabla 24. Matriz de Seguimiento F-O	64
Tabla 25. Matriz de Seguimiento F-A.....	65
Tabla 26. Matriz de Seguimiento D-O.....	66
Tabla 27. Matriz de Seguimiento D-A	67
Tabla 28. Indicadores	68
Tabla 29. Resultados del Juicio sobre la Encuesta.....	74
Tabla 30. Resultados del Juicio sobre la Entrevista.....	74

ÍNDICE DE GRAFICOS

Figura 1. Porcentaje de género de personas encuestadas.....	46
Figura 2. Porcentaje de Medios de identificación de los productos de WASIPUNGO	47
Figura 3. Porcentaje de respuesta de WASIPUNGO a los requerimientos de sus clientes ...	48
Figura 4. Porcentaje de Crecimiento de las ventas de WASIPUNGO.....	49
Figura 5. Porcentaje de Respuesta de la Logística de WASIPUNGO a sus clientes.....	50
Figura 6. Porcentaje de Existencia de Enfoque de Procesos en WASIPUNGO.....	51
Figura 7. Árbol de problemas	52
Figura 8. Road Map de WASIPUNGO	69

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Participación textil en la provincia de Imbabura	15
Figura 2. Esquema de investigación	44

RESUMEN

Las actividades empresariales en el Ecuador relacionadas con la comercialización de productos textiles son objetos de demanda debido a la diversidad de clientes y el consecuente cumplimiento de requerimientos que sustentan el incremento de ventas y el posicionamiento en el mercado.

Bajo este lineamiento, la logística es un aspecto relevante dentro de la actividad económica empresarial y en este caso, WASIPUNGO es consciente de la necesidad de controlar los procesos asociados a la cadena de suministro en función de mejorar su desempeño.

El continuo incremento de la competitividad del mercado motiva a las organizaciones a determinar e implementar un efectivo análisis, control y mejora de sus procesos. En consecuencia, el presente trabajo de investigación se enfoca en la logística que actualmente dispone el establecimiento en función de identificar hallazgos susceptibles de mejora bajo un esquema estratégico empresarial que sea sostenido y sustentable en el corto, mediano y largo plazo.

De manera complementaria, la empresa WASIPUNGO pretende encontrar índices de satisfacción eficientes y efectivos para la organización y para sus clientes, diferenciándose de su competencia en base a un servicio de calidad que sustente el incrementar su cartera de clientes en el mercado local e incluso ampliar sus horizontes comerciales.

Finalmente, es indispensable el control y mejora de la gestión de aspectos tales como: almacenaje, stocks, inventario, planificación, preparación de pedidos, señalética adecuada y la instalación de estanterías, de acuerdo a los productos que se comercializan.

ABSTRACT

The business activities in Ecuador related to the commercialization of textile products are objects of demand due to the diversity of customers and the consequent fulfillment of requirements that support the increase of sales and the positioning in the market.

Under this guidance, logistics is a relevant aspect of the business economic activity and in this case, WASIPUNGO is aware of the need to control the processes associated with the supply chain in order to improve its performance.

The continuous increase in market competitiveness motivates organizations to determine and implement an effective analysis, control and improvement of their processes. Consequently, this research work focuses on the logistics currently available to the establishment in terms of identifying findings that can be improved under a strategic business plan that is sustained and sustainable in the short, medium and long term.

In a complementary manner, the WASIPUNGO Company aims to find efficient and effective satisfaction rates for the organization and for its customers, differentiating itself from its competitors based on a quality service that supports increasing its client base in the local market and even expanding its business horizons.

Finally, it is essential to control and improve the management of aspects such as: storage, stocks, inventory, planning, preparation of orders, adequate signage and the installation of shelves, according to the products that are marketed.

INTRODUCCIÓN

El Comercio Internacional se extiende de manera global por lo que, las empresas aumentan sus intereses en logística. El desempeño logístico ha mejorado mundialmente a una tasa promedio de 3%, por el interés de las empresas sobre estas actividades y debido a la exigencia de eficacia total en busca de la satisfacción de sus clientes (Banco Mundial, 2018).

La capacidad de los países a nivel internacional para el transporte de diverso tipo de mercancías de manera efectiva y que le permita crear un lazo de conexión entre los productores se incrementa de manera continua y marcha a la par de la innovación tecnológica del mercado mundial. La logística es vista como “la función de la empresa encargada de llevar el producto correcto, al lugar correcto, en las condiciones de cantidad y calidad correctas, en el momento correcto y con los costes mínimos” (Martin, 2011, pág. 6)

En la actualidad, una característica de las empresas es el escaso interés de incorporar planes a sus procesos, este particular se debe a que los potenciales resultados no son obtenidos de manera inmediata y que más bien, se requiere una planificación que es visible en el corto, mediano y largo plazo. Sin embargo, es evidente la exigencia de ser innovador y destacar en relación a las demás organizaciones, para lo cual, es necesario disponer de un Enfoque de Procesos que se asocia a controlar y reducir costos dentro del ciclo pedido-entrega en función de una efectiva administración de los requerimientos de los clientes. Es decir, el pilar fundamental de un eficiente desempeño de logística es la determinación e implementación de un Enfoque de Procesos pues, es necesario considerar que la logística es tan solo una arista de la estructura de una organización.

ANTECEDENTES Y SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

De acuerdo con los indicadores del desempeño logístico, las economías de ingreso alto registran las mejores clasificaciones en la esfera de la logística y en la mayoría de los casos ocupan puestos importantes en las cadenas de suministro regionales y mundiales. Alemania ocupa el primer lugar en la lista de las 155 economías clasificadas conforme a los indicadores del desempeño logístico. Todo esto se ha venido dando debido a que están trabajando sobre la fabricación, innovación y adaptación lo cual, ha logrado que la industria textil y de la confección en Alemania sea uno de los sectores más importantes del país compuesto principalmente por pequeñas y medianas empresas (Banco Mundial, 2010).

En el 2018, los textiles y prendas de vestir son el segundo mayor mercado de bienes de consumo en Alemania después de la industria de alimentos y bebidas y en lo internacional después de la producción automovilística, maquinaria industrial, aeronaves, están las prendas de vestir y complementos (accesorios), de vestir, excepto los de punto, prendas y complementos (accesorios), de vestir, de punto, siendo el cuarto mayor exportador en todo el mundo. El buen desempeño en actividades logística por parte de empresas relacionadas a la actividad textil, viene adquiriendo, una importancia cada vez más relevante en el buen funcionamiento de estas, en los mercados donde operan. Actualmente, una eficiente gestión de las actividades logísticas genera ventajas competitivas y consecuentes liderazgos en los segmentos de mercado de la industria textil.

En el Ecuador, la industria de la confección textil a nivel nacional es la actividad de mayor desarrollo económico, así mismo, ocupa el segundo lugar como una fuente de empleo, con más de 174.000 puestos de trabajo, los cuales, representan el 21% de los que produce la industria manufacturera acorde al (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012).

Históricamente, la empresa WASIPUNGO inicia sus actividades comerciales desde el 20 de Mayo de 2001, con su primera tienda en el corazón de la ciudad de Otavalo. Este emprendimiento se inicia con un sueño que tuvo desde la niñez la

señora Aida Iza una mujer emprendedora, desde tan temprana edad, ella tuvo gran interés en diseñar ropa para sus muñecas de una manera novedosa y creativa. Con el pasar de los años la empresa fue dándose a conocer poco a poco y con ese capital fueron invirtiendo en maquinaria y personal capacitado, después de 3 años esta pareja sin quedarse atrás decide importar materia prima exclusiva y de tendencia, comenzando a importar mercadería de diferentes regiones como: Asia, Norte América y Europa de donde ellos tienen más ideas y deciden crear, innovar saliendo de lo común a lo extraordinario.

Actualmente, la empresa WASIPUNGO es la pionera en innovar la ropa indígena, convirtiendo cada modelo en único y especial, creando e innovando diferentes colores que hace que cada uno de ellos sea diferente, estando siempre un paso adelante y al tanto en las últimas tendencias de la moda. A pesar de esto, la producción de textiles se ha visto afectado por la baja competitividad que en porcentaje se manifiesta con un 40%, que tiene como efecto una baja utilidad, según el enfoque de (Cachimuel, 2018, pág. 4).

El Gerente de la empresa de textiles WASIPUNGO comenta que pese al apoyo del MIPRO, Ministerio de Comercio Exterior y AITE para fomentar proyectos e incrementar sus ventas y el ingreso a mercados internacionales, los mismos no han sido concretados. Debido a este problema competitivo, el gerente se plantea la necesidad de un plan de logística que brinde acciones concretas que permitan a la empresa WASIPUNGO ganar oportunidades en el mercado. Es así como se identifican problemas con los proveedores, el proceso de fabricación y la distribución, los cuales están relacionados con tiempos de entrega tanto de materia prima como producto terminado, fabricación de productos, actividades sin control y pérdidas de materiales, entre otras.

Adicionalmente, existen deficiencias asociadas a la demanda y la administración de inventario. De manera complementaria, se debe verificar el proceso de manipulación de materiales ya que el tiempo empleado en el mismo posee contenidos improductivos, la forma en cómo se realiza el proceso, así como los equipos y herramientas utilizados impactan en la productividad de la empresa.

De manera complementaria, se identifica problemas en la comunicación logística así como la información ya que no se cuenta con métodos de registro y transmisión de información que sea efectiva

Es por esto que se ha planteado la necesidad de determinar e implementar controles asociados a un Enfoque de Procesos y que generen un impacto positivo en el ámbito de la logística de la empresa WASIPUNGO. Este aspecto es una herramienta importante para determinar las acciones necesarias que sustenten la rentabilidad, productividad y por ende, la satisfacción de los clientes durante su relación comercial con la organización.

Problema científico

La empresa WASIPUNGO de actividad comercial textil desde el 2001, paulatinamente se ha dado a conocer en el mercado nacional mientras de manera paralela fortalecía su maquinaria, lo cual, le impulsó a importar materia prima exclusiva y de tendencia, comenzando a importar mercadería de diferentes regiones como: Asia, Norte América y Europa. En la actualidad, la empresa WASIPUNGO es la pionera en innovar la ropa indígena, convirtiendo cada modelo en único y especial.

Con el elevado grado de competitividad del mercado, la empresa no ha logrado un crecimiento comercial sostenido, lo que se ve reflejado en los resultados obtenidos de las ventas y que se denotó aún más cuando el gobierno ecuatoriano aplicó una restricción a las importaciones conocida como salvaguardia. Este aspecto ocasionó un fuerte impacto en las compras internacionales asociadas a los recursos que utiliza WASIPUNGO dentro de sus labores operativas y por ende, se refleja en una potencial debilidad dentro de la Cadena de Suministros y consecuente rentabilidad.

En función del mencionado antecedente, dentro del problema científico se establece el siguiente lineamiento a desarrollar:

- ¿Cómo contribuir al mejoramiento de la cadena de suministros de la empresa textil WASIPUNGO?

- ¿Cuáles fueron las bases conceptuales de la competitividad de la industria textil?
- ¿Cómo sustentar metodológicamente el diseño de un plan logístico para la empresa textil WASIPUNGO desde el punto de vista de un Enfoque de Procesos?
- ¿Cuál es la relación de la logística dentro de un Enfoque de Procesos para la empresa textil WASIPUNGO?

Objetivo general

Diseñar el plan de logística para el mejoramiento de la cadena de suministros de la empresa textil WASIPUNGO.

Objetivos específicos

- Analizar las bases conceptuales de la competitividad de la industria textil.
- Elaborar un marco metodológico para sustentar la logística fundamentado al Enfoque de Procesos de la empresa textil WASIPUNGO.
- Diseñar Planes de Acción en el área de logística de la empresa WASIPUNGO.

Hipótesis

La implementación de un proceso de logística mejora la cadena de suministro de la empresa textil WASIPUNGO.

Declaración de variables

- Variable independiente: Plan de logística.
- Variable dependiente: Proceso de suministros

Métodos de investigación

El presente trabajo de investigación aplicará un método descriptivo con un enfoque cualitativo y cuantitativo del sector comercial de la industria textil, logística de los productos del sector textil y cuantitativo a través de la técnica de recopilación de

información, entrevista a los emprendedores de pequeñas y medianas industrias textiles del cantón Otavalo.

Aportes de la investigación

El presente diseño del plan de logística es un beneficio positivo desde el punto de vista económico, a la empresa WASIPUNGO, siendo generador de actividad económica con eficiencia y optimización de costos, en consecuencia, su rentabilidad aumentará en un 50%, para el año 2019 ,de lo cual, sacará provecho.

Así mismo, la intervención social del plan se encamina hacia la satisfacción de las necesidades prioritarias de los emprendedores de la empresa WASIPUNGO, promoviendo el incremento empresarial 80% para el año 2019 de la industria textil, de forma que les permita alcanzar un mayor grado de participación comercial a nivel mundial por lo cual generará 2 fuentes de empleo. También el diseño del plan, permitirá que los propietarios analicen su situación, identifiquen las posibles soluciones y realicen las necesarias ejecuciones para mejorar su producción y productividad para reducir su competitividad.

El presente trabajo de investigación estará estructurado en tres capítulos, los cuales son:

- El capítulo I se corresponde al marco teórico, en el cual se presenta el estado del arte de la investigación en cuanto a planes de logística a nivel internacional, nacional y local, así como la teoría que sustenta la investigación, finalizando con unas conclusiones parciales del capítulo.
- En el capítulo II se refiere al desarrollo metodológico, en este se redactan los resultados obtenidos durante la aplicación de los diferentes métodos y técnicas de investigación, haciendo un resumen de las insuficiencias, también se elaboran unas conclusiones parciales que reflejen las principales potencialidades y limitaciones de la propuesta que se desarrollará.
- En cuanto al capítulo III, llamado análisis de los resultados, se muestran los resultados con el apoyo de tablas y figuras, haciéndose discusiones sobre el

significado de lo que se obtuvo de la aplicación del instrumento. Además se incluye la propuesta del plan de logística, al finalizar el capítulo se harán conclusiones parciales del mismo.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

ANTECEDENTES DE LA LOGÍSTICA

Para verificar el estado del arte de la planificación de la logística de una empresa se consultaron diversas investigaciones, las cuales, se plasman a continuación, identificando los detalles relevantes de cada una así como su aporte a la presente investigación.

En el trabajo, que lleva por título “Propuesta de mejoramiento de la gestión de la cadena de abastecimiento enfocada en la planeación de la demanda, proceso de compras y gestión de inventarios para la línea de pollo en canal de la empresa Pollo Andino S.A.”, la cual, fue desarrollada en cuatro fases (Cano Ramos & García Ramírez, 2013):

- Primero se hizo el diagnóstico de la situación actual de la empresa, describiendo la cadena de abastecimiento e identificando los problemas que esta presenta. Se realizó una matriz de ponderación para saber cuáles problemas tienen mayor repercusión en la gestión financiera de la empresa.
- En la siguiente fase se identificaron las causas de estos problemas y la forma en cómo se planifica la demanda, la gestión de inventarios y el proceso de compras.
- A continuación, se desarrolló una propuesta de mejora del proceso de la cadena de suministro a través de la implementación de un software que permitiese controlar el inventario.
- Finalmente, se realizó un análisis financiero de la propuesta. Este trabajo de investigación aun cuando se trata de un proceso productivo diferente de igual forma se hace un análisis de una cadena de suministro, es decir, la relación de este trabajo con la presente investigación se basa en el aporte metodológico que hará. Así mismo, algunas de las herramientas utilizadas para el diagnóstico de los problemas y sus causas podrían ser útiles para analizar la cadena de

suministro de la empresa textil WASIPUNGO, convirtiéndose esto en el aporte más significativo de la investigación de acuerdo a (Cano Ramos & García Ramírez, 2013).

La investigación que lleva por título “Desarrollo de un plan estratégico de logística para la empresa ACONQUISTAR S.A.S.”, la cual, busca solventar las falencias de la empresa en relación a la logística del transporte de mercancías. El trabajo consiste en un análisis de la cadena de suministros y el acercamiento a la creación de un plan estratégico de logística. En el desarrollo de esta investigación se definieron tres frentes de ejecución, los cuales son la cadena de suministro, los operadores logísticos de transporte y los clientes. Los resultados obtenidos del análisis indican que la empresa tiene una gran capacidad de innovación y que está en la búsqueda de consolidar su marca en el mercado, por lo que plantea estrategias que involucren a los clientes, además está preocupada por el crecimiento constante. Por lo que se diseñó un modelo de referencia de operaciones para la cadena de suministro para dar solución al problema (Hernández Monterroza, 2012).

El aporte del mencionado trabajo a la presente investigación se fundamenta en la teoría que sustenta la investigación, ya que trabaja con la variable cadena de suministro, lo que permitió identificar autores que hablen sobre la variable para desarrollar el constructo teórico en el que se basará este trabajo entre los que se pueden mencionar: logística, logística integral, indicadores logísticos, entre otros, los cuales son de relevancia para la presente investigación y concuerda con el enfoque desarrollado por el mencionado autor (Hernández Monterroza, 2012).

También, se consultó la investigación que lleva por título “Utilización del modelo SCOR para realizar una propuesta de rediseño del esquema de gestión del abastecimiento y del manejo de inventarios en una industria textil”, la cual tiene la finalidad de desarrollar una propuesta para la gestión del abastecimiento de una empresa textil ecuatoriana. Se utilizaron los lineamientos de la metodología SCOR, adaptándolos a las necesidades de la

empresa, calculando los indicadores de la cadena de suministro para realizar un análisis situacional de la situación actual. Los resultados obtenidos indicaron que debía usarse una herramienta que colaborase con las decisiones de nivel estratégico, táctico y operativo, desarrollando un modelo de posicionamiento del abastecimiento, análisis de la demanda y planteando políticas para la gestión de los inventarios (Tejada López & Vera Molina, 2012).

El trabajo arriba mencionado representa un aporte valioso por estar aplicado en el mismo tipo de industria, la cual es una empresa textil del Ecuador, y por manejar la misma variable cadena de suministro, después de la revisión del mismo, se afirma que será de utilidad para fijar un procedimiento que permita estudiar la situación actual de la cadena de suministro de la empresa textil WASIPUNGO, así como una forma de elaborar una propuesta de solución de los problemas que se detecten del análisis de la situación actual. Además, aporta referencias sobre la fundamentación teórica, en relación a la logística y las cadenas de suministro. Considerando que la utilización de la metodología SCOR será el enfoque que se abordará en el presente trabajo, resulta relevante la aplicación de esa metodología dentro del estudio de la cadena de suministro de la industria textil (Tejada López & Vera Molina, 2012).

1. LA INDUSTRIA TEXTIL

1.1. LA INDUSTRIA TEXTIL EN EL MUNDO

La industria textil se ha constituido en los últimos 10 años en una fuente de ingresos y empleo importantes especialmente en países en desarrollo. Para el año 2017, representó el 3,5% del comercio mundial de mercancías y el 4,3% del comercio mundial de manufactura, siendo el valor exportado a nivel mundial en el año 2017 de \$25.196.755 y el valor de las importaciones de textiles, en ese mismo año, de \$22.241.967. Siendo el país más relevante, desde el punto de vista de exportaciones, China con \$7.390.117 y el país con

mayor cantidad de recibimiento de exportaciones de textiles Estados Unidos con \$2.677.191, de acuerdo a la (International Trade Statictis, 2018).

En la Tabla 1, se determinan los valores de las importaciones y exportaciones de textiles a nivel mundial, de los países con mayor volumen expresados en dólares, en el año 2017.

Tabla 1. Exportaciones e importaciones de textiles año 2017

País	Importaciones (miles de dólares)	Exportaciones (miles de dólares)
Estados Unidos	2.677.191	2.292.200
China	1.786.517	7390117
Alemania	1.319.018	2.734.675
México	1.137.368	300.020
Vietnam	1.082.961	536.442
India	795.518	225.995
Rumania	567.245	113.748
Indonesia	558.069	141.833
Polonia	535.722	333.844
Italia	529.263	1.079.344
Tailandia	515.644	167.094
Hong Kong	501.276	490.332
Francia	498.471	-
Japón	481.424	954.686
Canadá	466.316	514.078
Reino Unido	428.509	485.012
Corea	392.429	1.309.558
Turquía	353.634	298.905
Republica Checa	346.766	352.978
Países Bajos	337.119	512.097
España	328.289	369.076

Fuente: (International Trade Statictis, 2018).

Las cifras de la Tabla 1, indican que Asia es la región con mayor volumen de importaciones de textiles con un 39%, después viene Europa con un 33%, mientras que América del Norte representa 27%. Ahora si se ve desde el punto de vista de las exportaciones, Asia representa el 54% de las exportaciones de textiles, Europa el 30% y América del Norte el 16%.

1.2. ACUERDOS INTERNACIONALES EN EL COMERCIO DE TEXTILES

En el año 1948, una vez que terminó la Segunda Guerra Mundial, se firmó un acuerdo entre los países miembros de la Organización Internacional de Comercio (OIC), con el fin de hacer libre el comercio mundial y darle

estabilidad para su crecimiento y desarrollo. Entre 1986 a 1994, se realizaron reuniones de esta organización que se conoció con el nombre de Ronda de Uruguay, en la que participaron 125 países y se llegaron a acuerdos para el sector textil y vestido, en el cual se plantearon ir desmantelando gradualmente las limitaciones de importación en un plazo de 10 años a partir de 1 de enero de 1995 (Angulo Luna, 2017).

Antes del acuerdo de la OIC, el sector textil se regía por el Acuerdo Multifibras de la Organización Mundial de Comercio (OMC), para lo cual, el, rigió desde 1974 hasta 1986. Este acuerdo limitaba mucho las importaciones de ciertos países a través de la fijación de cuotas. Además, entorpecía de manera importante el comercio de textiles en el mundo, ya que no cumplía con el principio de no discriminación. En 1995 este acuerdo fue sustituido por el de la OIC y se promovió la integración del sector a las disposiciones del nuevo acuerdo por un periodo de 10 años (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, 2018).

1.3. LA INDUSTRIA TEXTIL EN ECUADOR

La industria textil en Ecuador con sus orígenes en la época colonial hacia uso de la lana de las ovejas para fabricación de tejidos. Luego comenzaron a aparecer empresas que procesaban esta lana hasta que a inicios del siglo XX llega el algodón al país. Hoy en día la industria textil del país utiliza variedad de materias primas, no solo la lana y el algodón, sino que se introdujeron el poliéster, acrílicos, nylon, seda (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, 2018).

Por otro lado, las provincias con mayor número de empresas textiles son: Pichincha, Guayas, Azuay, Tungurahua e Imbabura. Debido a la diversificación del sector, se ha logrado una variedad de productos textiles de fabricación ecuatoriana, y la producción también ha aumentado, se considera a la industria textil del Ecuador como la tercera más grande en el sector de manufactura, y aporta el 7% al PIB manufacturero del país (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, 2018).

Además, el sector textil es una de las principales fuentes de empleo directo del país, llegando a convertirse en el segundo en el sector de manufactura. De acuerdo con las estadísticas, aproximadamente 158 mil personas están ocupadas directamente en el sector de textiles, y a eso hay que agregar que genera empleos indirectos (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016).

En cuanto a las ventas de la industria textil ecuatoriana, la mayoría está concentrada en el mercado local, y fue a partir de la década de los 90 que comenzaron las exportaciones, las cuales fueron aumentando progresivamente, con algunas caídas en los años 1998 y 1999. Se han hecho inversiones en equipos e instalaciones para promover las exportaciones y así el desarrollo de la industria en el país, se ha puesto empeño en mejorar los niveles de productividad y eficiencia, y que se convierta en un sector competitivo (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, 2018). En la Tabla 2, se muestran los valores de las importaciones y exportaciones de Ecuador expresados en miles de dólares.

Tabla 2. Exportaciones de bienes textiles por bloque económico, 2018

Bloque de países destino	Ton	FOB M\$
Comunidad Andina	4.210,480	16.103,59
Resto Asia	2.166,116	4.666,61
Mercosur	1.646,722	7.896,89
Unión Europea	1.473,174	3.951,89
Otros	351,843	825,99
Chile	313,070	1.767,25
CAFTA-DR	192,497	1.294,98
Resto NAFTA	179,534	1.054,48
Estados Unidos	169,606	2.807,95
Panamá	54,947	541,81
China	16,520	55,96
Total general	10.738,509	40.967,41

Fuente: (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, 2018).

Con el fin de seguir creciendo se hace necesaria de la intervención del gobierno para que a través de negociaciones y acuerdos comerciales con los países que mayor demanda tienen de los productos textiles ecuatorianos, entre los que se mencionan Estados Unidos, la Unión Europea, México, Canadá.

1.3.1. LA INDUSTRIA TEXTIL EN LA PROVINCIA IMBABURA

Cuando aparecieron las fibras textiles sintéticas en el mercado aumentó el número de empresas dedicadas a la fabricación de tejidos, este fue el impulso que tomó el sector textil en la provincia de Imbabura para aumentar la cantidad de empresas dedicadas a esta actividad económica, los habitantes comenzaron a emprender sus propios talleres textiles teniendo una visión de éxito.

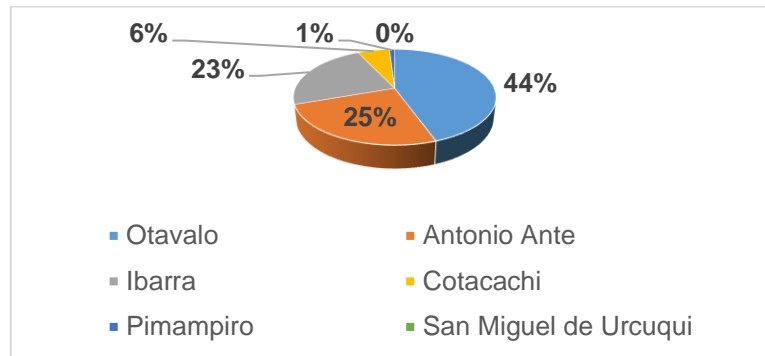
Para 1924, es fundada la Fábrica Textil Imbabura Industrial Algodonera, lo que representó un importante desarrollo económico para la provincia sino para la zona norte del país. Se crearon numerosas fuentes de empleo, pero en el año 1965 está paralizó sus actividades por mala administración, lo que devino en un decaimiento en la economía de esa localidad. Esto dio pie a que los trabajadores pusieran en práctica su experiencia y conocimientos para desarrollar pequeños talleres textiles que crecieron con el tiempo, generando crecimiento y aumento de las fuentes de empleo(De la Cruz, De la Cruz, & Suárez, 2013, págs. 20,21).

En vista de la importancia que tiene la industria textil en la provincia de Imbabura, ya que aporta el 80% del trabajo por sus varias fábricas textiles desarrolló un programa de capacitación en variados ámbitos de la producción y el comercio textil. Los temas tocados están relacionados con el desarrollo del comercio nacional e internacional; certificados de origen; sellos de calidad, vinculados a la calidad de los productos y de servicio al cliente, entre otros temas (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2016).

La provincia de Imbabura es reconocida por su contribución importante desde el punto de vista económico y comercial al norte de Ecuador, está formada por seis cantones: Cotacachi, San Miguel de Urququi, Otavalo, Pimampiro, Ibarra y Antonio

Ante. Una de sus principales actividades económicas está enfocada en la industria textil, específicamente en la confección de ropa casual y deportiva, ropa interior, sábanas, ropa de dama, caballeros e infantil. La producción textil por cantón se distribuye de la siguiente manera (Figura 1).

Figura 1. Participación textil en la provincia de Imbabura



Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos , 2016)

Como se observa, el cantón con mayor participación en la industria textil es el de Otavalo con un 44% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos , 2016). Este lugar es precisamente donde se desarrolla esta investigación, ya que la empresa WASIPUNGO, se encuentra situada en ese cantón. El mencionado sitio tiene tradición textil ya que desde tiempos ancestrales la cultura indígena de la localidad ha producido de manera artesanal tejidos artesanales y con el tiempo se han convertido en semi industriales, pero este potencial textil no solo se resume a las artesanías indígenas sino que se ha logrado desarrollar toda una industria textil en el cantón con diversidad de productos como se mencionó en párrafos anteriores.

1.4. LOGÍSTICA

1.4.1. LOGÍSTICA EN LA EMPRESA

La logística es una parte fundamental de una cadena de suministro o de producción en cualquier tipo de empresa, ya que esta es la que consigue poner a disposición de los clientes los productos o servicios que formen parte de la cartera de la empresa en el momento y lugar adecuado. Cuando se

habla de logística se refiere a la planificación, ejecución y control de las actividades que permiten obtener, almacenar y distribuir las materias primas y los productos terminados directamente al cliente (Bala, 2014, pág. 25)

Existen unos objetivos en los cuales, se fundamenta la logística de acuerdo es dar un servicio al cliente excelente y realizar el trabajo a un mínimo costo. Así mismo, formula funciones de la logística que comprenden (Arango Serna, Adames Jaimes, & Zapata Cortes, 2010, pág. 10)

- Servicio al cliente: Gestiona las necesidades de los clientes a través del departamento de ventas.
- Diseño y planificación de las rutas de transporte: Se definen los medios y el modo que permita una mejor distribución.
- Gestión de inventarios: Corresponde el almacenamiento de materias primas y de productos intermedios así como terminados. Considera el tipo de producto, espacio, tamaño y lugar de almacenamiento.
- Procesamiento de pedidos: Permite un procesamiento de los pedidos de forma que se satisfaga la demanda de los clientes.
- Gestión de datos: Refiere a la información que se obtiene sobre los pedidos, detección de errores, volúmenes de transporte. Esta debe ser manejada de forma eficiente y oportuna para la toma de decisiones.

1.4.2. CADENA DE SUMINISTROS

“Una cadena de suministro típica es una red de materiales, información y servicios con características de oferta, transformación y demanda. Implica el conjunto y la interacción de estos elementos que impactan calidades, propiedades, características, funciones, comportamiento y desempeño”. En esta definición toda red que implique el movimiento y transformación de materias primas e insumos para satisfacer la demanda de los clientes se considera una cadena de suministro, y es necesario evaluarla ya que de esa forma se pueden detectar los problemas y oportunidades para mejorarla. Las cadenas de suministro están comprendidas por

una serie de procesos, tecnologías y personas que deben trabajar en armonía para alcanzar el éxito y cumplir el propósito de la organización (Bala, 2014, pág. 30).

Las cadenas de suministros están conformadas por cuatro elementos, entre los cuales son (Bringas, 2015, pág. 35):

- **Producción:** Es función de la demanda en el mercado. Dentro de este elemento se consideran aspectos como la determinación de cuantos y cuales productos fabricar por la empresa, cuáles son los factores y recursos de producción a utilizar o subcontratar y como es el proceso de fabricación.
- **Suministro:** Se refiere a la oferta basada en las capacidades y habilidades de las operaciones de la planta. La empresa debe definir la cantidad que le resulte económicamente viable y eficiente producir. También se considera la subcontratación es este elemento.
- **Ubicación y transporte:** Trabajan en conjunto pues la empresa debe identificar las mejores ubicaciones para establecer la planta productiva. A partir de esas ubicaciones se planifica y ejecuta el transporte de las mercancías, materias primas y productos terminados, utilizando los mejores métodos para producir, almacenar y distribuir.
- **Información:** Implica la implementación de métodos para registrar y transmitir la información de forma efectiva y precisa, puede incluir el uso de programas computarizados y la vinculación de los sistemas de la empresa en un sistema informático único que permita registrar, y hacer seguimiento a los procesos así como procesar la información para la toma de decisiones.

1.4.3. LOGÍSTICA INTEGRAL

Esta abarca y coordina todos los procesos que se requieren para el flujo de materiales en un organización, se hace con visión global, es decir, que se identifica la forma armónica en cómo sus partes (personas, departamentos y procesos) trabajan para lograr el fin común, y se sabe la importancia que

tiene para que la empresa marche de forma productiva de acuerdo a (Trota, 2017, págs. 43-56).

Así mismo, es importante saber cuáles son los elementos a integrar en una organización en el proceso logístico de la Cadena de Suministro en función de (Rojas, 2014, págs. 20-25):

Integración de las funciones: Se refiere a la colaboración activa entre los departamentos de la organización, debe existir una coordinación entre los departamentos de compras que se encarga del aprovisionamiento y el de ventas y marketing que se dedican a realizar las ventas y promocionar los productos o servicios, de esa forma se identifican las necesidades de producción.

Integración empresarial: implica involucrar a los proveedores, operadores logísticos, clientes y distribuidores en la cadena de suministro, incluirlos en la planificación. Estos se convierten en colaboradores.

Integración espacial: Ubica geográficamente a los proveedores, socios y clientes. Implica definir qué tan cerca se requiere estar de ellos o que tan lejos se puede ubicar la empresa con respecto a ellos, de forma que se pueda planificar una logística adecuada.

Integración estratégica: Conlleva la integración de las instalaciones, departamentos, empresas y trabajadores, esto se hace a partir de la identificación de la cadena de suministros que se desea tener y de acuerdo con eso se llevan a cabo acciones que permitan alcanzar esa meta, es decir, no cometer los mismos errores que se cometieron en el pasado, sino accionar para hacer las cosas de forma diferente para lograr lo propuesto.

1.4.4. INDICADORES DE LA GESTIÓN LOGÍSTICA

Como cualquier otro tipo de indicadores, los relacionados con la gestión logística también se circunscriben en una serie de objetivos que buscan la minimización de los errores, aumentar la competitividad de la organización,

aumentar los niveles de calidad, minimizar los gastos, aumentar la productividad, mejorar el rendimiento, entre otros aspectos. Así mismo, para conseguir estas metas, los indicadores deben ser; relevantes, periódicos, realista, asociados a variables del proceso, atribuibles, con un formato específico y consistentes (EAE Business School, 2017).

1.4.5. INDICADORES MÁS RELEVANTES DE LA GESTIÓN LOGÍSTICA

Los indicadores más importantes en la gestión logística son (EAE Business School, 2017):

- De producción: permiten estimar el grado de eficiencia de la organización en cuanto a la producción, entre esos están: capacidad máxima de producción y de producción utilizada, rotación de productos, rendimientos de equipos, costos de calidad y estado de producción.
- De almacenamiento: están orientados a la función de almacén, se pueden mencionar: costos de almacenamiento, costos de inventario, costo por unidad almacenada, costos de control de inventario y almacén, costo de mantenimiento de instalaciones, estado del inventario y el almacén.
- De gestión logística de abastecimiento y compra: miden la gestión de compras y abastecimiento, entre los que están: costos unitarios, costos de abastecimiento, costos de calidad, costos de certificaciones, estado de los pedidos.
- De transporte y distribución: están relacionados con el movimiento de la carga, están: costo de transporte, costos de exportación, costos unitarios, costos operativos, estado de la función de transporte y de distribución.
- De entrega y servicio al cliente: permite medir las relaciones con los clientes y su satisfacción, se mencionan: costos de operación de centros logísticos, costos de entrega, estado de entregas.

En el caso de la presente investigación, el determinar de manera efectiva los indicadores de gestión sobre los procesos que son parte de la gestión logística permite el monitoreo correcto en función de un análisis de datos que sustente la posterior toma de decisiones. Es decir, lo fundamental es disponer de los indicadores apropiados como herramienta que genere datos de interés para la empresa. Adicionalmente, es de vital importancia establecer la frecuencia de seguimiento de los indicadores e identificar los correspondientes responsables

1.4.6. PROCEDIMIENTO PARA ESTABLECER INDICADORES DE LA GESTIÓN LOGÍSTICA

Cuando se diseña y pone en práctica un indicador hay que tomar en cuenta varios elementos: objetivo del indicador, definición del indicador, fórmula de cálculo, periodicidad de la toma de datos, periodicidad de cálculo del indicador, responsable de la toma de datos, fuente de información, fuente de verificación, obligaciones de reporte. Estos pueden usarse no solo para la evaluación interna de los procesos de la empresa sino que permiten hacer comparaciones y análisis en todo el sector, de forma tal que se puedan medir con los competidores y mejorar el proceso de toma de decisiones estratégicas (EAE Business School, 2017).

1.4.7. NIVELES DE PLANIFICACIÓN EN LA CADENA DE SUMINISTRO

La Cadena de Suministro define tres niveles de planificación, los cuales son (Boonet, 2015):

- **Nivel Estratégico:** Cuestiona sobre el fin y los objetivos que se quieren alcanzar en el largo plazo, trata de manera conjunta los procesos de la cadena de suministro con el mismo horizonte de tiempo y dentro de un ámbito geográfico. Requiere de una precisión en las estimaciones de demanda, costos, precios y estructuras.
- **Nivel Táctico:** Desempeña una planificación para cada proceso de la cadena de suministro, los tiempos son más cortos y alcanzan un nivel de circunstancia.

Hace énfasis en el intercambio constante de información entre los procesos participantes de la organización.

- **Nivel Operativo:** Determina la implementación de los planes a corto plazo sobre los procesos de los inventarios, producción, abastecimiento, distribución y transporte.

Dentro de los niveles de planificación, es apropiado que se disponga de un análisis concreto de la empresa con el fin de aterrizar los niveles dentro de un enfoque real que determine la gestión empresarial de WASIPUNGO. En este sentido, es importante tomar en cuenta el nivel estructural de la organización con la finalidad de levantar la información apropiada y que permita determinar el desempeño del establecimiento en sus diferentes ámbitos.

1.4.8. PLAN DE LOGÍSTICA

Un Plan Logístico es una herramienta necesaria con la que debe contar cualquier organización, ya que le permitirá identificar la cadena de suministro y las acciones que debe emprender para mejorar la productividad, rentabilidad y la satisfacción de los clientes. Se puede definir al plan logístico entonces, como las estrategias que tienen como finalidad analizar las actividades y procesos que forman parte del proceso productivo de una organización, que incluye desde el aprovisionamiento de materias primas hasta la entrega del producto terminado a los clientes (La Calle, 2016, págs. 37-43).

En el caso de WASIPUNGO, el Plan de Logística se considera un punto vital en la gestión empresarial al margen de su volumen de ventas y posicionamiento en el mercado. En este aspecto, es importante la retroalimentación con la percepción del cliente con el servicio ofrecido por la organización y es un mecanismo que permite gestionar de manera efectiva potenciales reclamos de los clientes en cuanto a sus requerimientos. O

1.4.8.1. DESARROLLO DEL PLAN LOGÍSTICO

En función del tipo de producto o servicio que se preste varía el Plan Logístico de una empresa a otra. Por lo tanto, se debe definir y diseñar una Cadena de Suministro que integre a todos los participantes de la misma y se planifique, considerando los siguientes aspectos (La Calle, 2016, págs. 37-43).

- **Aprovisionamiento:** Consiste en la gestión del proceso de compra de materias primas para la producción.
- **Producción:** Contiene los métodos, planes y tareas para la transformación de la materia prima, agregándole valor a esta y así obtener el producto final, según los niveles de calidad que se preestablecieron, en los plazos y cantidades fijadas.
- **Distribución física:** Determina la planificación, ejecución y control del flujo de productos desde donde se producen hasta el lugar en donde serán consumidos.

En cuanto a las estrategias que forman parte de un Plan Logístico se pueden considerar de acuerdo con, las decisiones estratégicas, de planificación o a largo plazo: las cuales, afectan a la estructura productiva; las decisiones operativas, a medio y corto plazo, que incluyen especificaciones de productos, plazos de entrega, calidades, costos y cantidades, así como las actividades relacionadas con el aprovisionamiento, la fabricación y la distribución física; también se incluyen en el plan de logística las decisiones sobre la localización y dimensiones de la instalación industrial en donde se ejecutaran las actividades (Business School, 2015).

El Plan Logístico es relevante dentro de WASIPUNGO con el fin de integrar la gestión inicial a nivel de procesos tomando en cuenta la referencia fundamental que constituye la Cadena de Valor del establecimiento. Este particular permite sustentar le evolución de la gestión empresarial de WASIPUNGO por medio de un control que genere datos y su consecuente análisis para la posterior toma de decisiones que sustenten una evolución en el desempeño del establecimiento.

1.4.8.2. FASES DE UN PLAN LOGÍSTICO

Un Plan Logístico consta de varias fases para su desarrollo, las cuales, se definen a continuación (Peter, 2016):

- Clasificación de los productos con sus características logísticas.
- Identificación de los niveles de actividad logística en forma general para toda la producción y por producto individual.
- Definir las etapas de transporte y almacenamiento.
- Disponer de Centros Logísticos, identificando la política de aprovisionamiento, volúmenes, sistema de transporte, almacenes, productos.
- Formulación de metas: Incluyen reducir el transporte así como las distancias recorridas, mejora de actividades críticas, disminución del manejo de materiales, minimización de inventario, optimización de almacenamiento y de controles.
- Clasificación de los materiales: Es función de criterios logísticos tales como transporte (embalaje, peso, dimensiones de transporte, volumen, condiciones de envío); manejo (rigidez, resistencia, soportes, recipientes); almacenamiento (volatilidad, envases, dimensiones); tráfico (frecuencia de pedidos, inventario máximo, lotes pedidos, consumo). Puede usarse la clasificación ABC para tal fin.
- Escalonamiento: Determina los tamaños de lote que garanticen el flujo económico de materiales, volumen de almacenamiento bajo y costos de mantenimiento de inventario.
- Proceso logístico: Implica la división en etapas de la cadena de suministro, diagramas correspondientes, volumen de procesos necesarios, previsiones futuras, optimiza el layout de la empresa.

Las fases de la Logística deben ser acondicionadas a la realidad de la actividad económica de WASIPUNGO con el fin de optimizar los recursos que dispone la organización. Es decir, las fases deben ser implementadas siempre y cuando sean aplicables en la gestión empresarial de la organización en estudio. Por ende, se requiere una revisión del contenido de lo propuesto por parte del nivel gerencial de WASIPUNGO.

1.4.8.3. LOGÍSTICA INTERNA

La logística Interna se asocia a los procesos de la Cadena de Suministro que se desarrollan dentro de la empresa. Es decir, desde que se recibe la materia prima e insumos hasta que se obtiene el producto terminado. Dentro de este proceso, se identifican cuatro fases, las cuales son (Arango Serna, Adames Jaimes, & Zapata Cortes, 2010):

- Recepción: Llegada de las materias primas e insumos.
- Ubicación: Sitio donde se colocan y almacenan las materias primas.
- Genera valor: Transformación de la materia prima en productos terminados
- Salida: Envió al destino final el producto terminado.

La logística interna requiere un Enfoque de Procesos dentro de WASIPUNGO. En este sentido, es importante notar que la determinación de procesos facilita los controles a implementar dentro de un establecimiento y que no depende de la actividad económica que se desarrolla. Es decir, independientemente de la complejidad y actividad económica de la empresa, el Enfoque de Procesos es una herramienta útil para todo tipo de organización.

1.4.8.4. PRONÓSTICO DE LA DEMANDA

El pronóstico de la demanda consiste en rededir lo que sucederá con las ventas de los bienes y servicios de una empresa en el futuro. Estos pronósticos pueden desarrollarse para un sector industrial entero, o línea de productos o para una empresa en particular, así mismo pueden pronosticarse un mercado total o un segmento de este, pueden utilizarse factores generales o para un plan específico, cualquiera que sea el caso siempre tendrán una utilidad y es importante definir qué es lo que se quiere pronosticar en relación con las necesidades de investigación (PYME, 2017, págs. 10-15).

Para el pronóstico de la demanda se pueden usar diversos métodos cuantitativos tales como: regresión lineal, promedios móviles, suavizamiento exponencial, entre otros. También se pueden acompañar estos métodos con

otras metodologías como opiniones de expertos y encuestas de mercado de consumidores acorde a (Talaya & Molina Collado, 2014).

Para realizar el pronóstico de la demanda se debe seguir una serie de pasos (Romero, 2015) :

- Determinación del uso que se dará del pronóstico.
- Selección de las variables a pronosticar.
- Determinación del marco de tiempo del pronóstico.
- Selección del método de pronóstico a usar.
- Recopilación de los datos.
- Realización del pronóstico.
- Validación e implementación de los resultados.

1.4.8.5. ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS

Se refiere a la aplicación de técnicas y procedimientos que tienen la finalidad de establecer y mantener cantidades de materias primas, productos en proceso y productos terminados de forma ventajosa para la organización, que minimice los costos en los cuales se incurre por tenerlos en un almacén. La importancia de esta se basa en el control efectivo de los niveles de inventario considerando que: este permite mejorar el servicio prestado al cliente; si no se hace un manejo y control de los niveles de inventario la empresa no podrá producir a su máxima eficiencia; si no se dispone de las materias primas necesarias de manera oportuna se verán afectados los objetivos de producción y el cumplimiento de las metas de fabricación; y el control de los costos de mantenimiento de inventario deben ser mínimos, entre un 10% a 25% del valor del inventario determinado por (Delgado, 2016).

Dentro de la Cadena de Suministro, se considera la Administración de Inventarios como un pilar fundamental dentro de la gestión empresarial de una organización de producción. En este ámbito, los inventarios impactan directamente sobre el proceso de producción de manera positiva (inventario mínimo) o negativa (generando

pérdidas de tiempo y costos adicionales) e incluso repercute en el Costo Final del producto y en la rentabilidad de la organización.

1.4.8.6. MANIPULACIÓN DE MATERIALES

Es conocido como manejo de materiales, y se corresponde a las actividades, sistemas, instalaciones, métodos, equipos, mano de obra que se requieren para desplazar las materias primas, productos en procesos y productos terminados de un sitio a otro. También involucra lo que tiene que ver con manipulación, embalaje, transporte, almacenaje y ubicación considerando el tiempo y el espacio disponible que determina (Meyers & Stephens, 2009).

En el estudio de la manipulación de materiales se pueden identificar ciertas ineficiencias cuando este no se realiza correctamente, entre las que están: pago por demoras en la entrega del producto; pérdida de tiempo de maquina; el movimiento de materiales se hace lento; se pueden causar daños a partes, materiales y productos; se pueden alterar los programas de producción; se pueden tener clientes insatisfechos; aumento de los riesgos en los puestos de trabajo; así como elevados costos en el manejo de materiales en el punto de vista de (Bala, 2014).

1.4.8.7 PROCESAMIENTO DE ÓRDENES

En la gestión de la cadena de suministro se deben coordinar ciertas actividades entre esas el procesamiento de las órdenes, las cuales pasan por diferentes etapas según las políticas y procesos que tenga la organización. En forma general, los pasos que se siguen para el criterio de, son: El cliente hace la compra, la organización recibe la orden, se hace el envío y se realiza seguimiento del cumplimiento de la orden (Visa Empresarial, 2018).

Cuando se procesa una orden y se da el primer paso que consiste en la compra del cliente, se debe confirmar lo que este ha requerido de esa manera el cliente sabe que se ha tomado su pedido y se aclaran cualquier duda que se tenga sobre la orden, esto da certeza al cliente. Esta orden es hecha efectiva con los artículos o

mercancías que ella está descritos, con sus cantidades y especificaciones, para finalmente hacer llegar de manera oportuna y resguardada los bienes que el cliente ha adquirido cumpliendo con el sitio acordado, en las condiciones acordadas.

1.4.8.8. EMPACADO

El diseño del empaque “es un elemento muy complejo que afecta desde la cadena de suministro”. Explica que el empaque es la forma en como es contenido un producto, el cual facilita el transporte del mismo, además es la forma en cómo se presenta el producto para su venta. Tiene como fin proteger al producto cuando es transportado y almacenado, y debe tener información de identificación del producto que contiene (Balan, 2011).

En lo que respecta al empaque, se considera un elemento estratégico ya que atrae a los consumidores, este comunica los beneficios y la calidad que se percibe del producto, así como también genera la experiencia de uso de este, diferencia al producto de otros, entre otras cualidades. Como elemento clave en la Cadena de Suministro este tiene un impacto que puede ser directo o indirecto en la misma debido a que se debe seleccionar al proveedor, interviene en el proceso de envasado, y también se encuentra en la venta y distribución del producto. El proceso de empackado entonces está representado en la idea de carga unitaria, que es la que permite a la organización trasladar los productos de manera segura y económica (Maquita, 2017).

1.4.8.9. PROVEEDORES

Los proveedores “son un elemento inicial de la cadena de abastecimiento, por lo que el éxito de una empresa está, en cierta medida, condicionado a la buena elección de estos”. Estos juegan un papel importante dentro de la cadena de suministro ya que son ellos los que inician las operaciones de producción una vez que se ha realizado la compra del cliente. Del desempeño de los proveedores dependerá la calidad que se obtenga en la cadena de suministro de productos o servicios, por lo tanto si una empresa

quiere ser exitosa debe elegir bien a sus proveedores. Estos se pueden convertir en aliados estratégicos en el proceso productivo (Gómez J. M., 2017)

Se deben evaluar a los proveedores para asegurar que cumplan con las especificaciones técnicas requeridas y no se desvíen en la tarea del cumplimiento de los objetivos y la satisfacción de los clientes. Para esto se definen criterios que se corresponden con las necesidades de la empresa y son evaluados según estos criterios. Otra consideración con respecto a los proveedores, es identificar cuantos existen en el mercado, ya que puede darse situaciones de gran variedad de proveedores o por el contrario una cantidad pequeña de los mismos, lo que ayuda o dificulta el proceso de selección que indica (Gómez J. M., 2017).

1.4.1.10. APROVISIONAMIENTO

El aprovisionamiento se refiere al periodo comprendido entre la realización de la compra de materia prima a los proveedores hasta que se convierte en producto terminado y se vende a los clientes. El proceso se inicia cuando la organización adquiere los insumos, materiales y materias primas para producir, los que no se requieran de inmediato se guardan en el almacén, y los que si se requieran de una vez entran al proceso productivo, una vez se haya conseguido el producto terminado este también espera en almacén hasta que sea vendido es el criterio de (Barragán, 2018).

Las actividades de aprovisionamiento involucra dos funciones, una está relacionada con la gestión de compras y la otra con la gestión de inventarios. La gestión de compras consiste en las negociaciones que se llevan a cabo con los proveedores para adquirir los materiales necesarios para la producción, en ella se encuentran cinco fases: identificar las necesidades; seleccionar a los proveedores; analizar la oferta y negociar con los proveedores; hacer seguimiento de la mercancía; y gestionar y organizar en almacén los distintos materiales que se reciben.

Entonces de lo descrito en los párrafos anteriores, se puede afirmar que un aprovisionamiento eficiente generará beneficios económicos, ya que se producen ahorros, impactando de forma positiva en el precio final del bien o servicio, lo que generará una respuesta favorable en el consumidor hacia el producto o servicio.

1.4.1.11. ALMACENAMIENTO

La gestión de almacenes involucra una serie de procesos y actividades que se pueden considerar complejos mientras la gestión tradicional habla de la administración y mantenimiento del espacio destinado para guardar mercancías, se basaba en las funciones del responsable del almacén y en el control que este debía hacer de la salida y entrada de mercancías, así como la revisión periódica del estado de las mismas (Bringas, 2015).

En la actualidad, además de estas funciones tradicionales, se han identificado nuevos procesos que aportan valor al producto o servicio, como por ejemplo hacer estudios de fluctuaciones de demanda que permitirían determinar distintos niveles de inventario, lo que disminuye el riesgo de acumular excesivamente o por el contrario que se agote la existencia. El sostiene que una correcta gestión de almacén permite la fluidez de los procesos de la organización no solo los logísticos sino de todo el proceso productivo, ya que incluye la entrega y distribución de los materiales y bienes de forma equilibrada, logrando la disminución de los costos de almacenamiento (EAE Business School, 2014).

Se agrega también, que la gestión de almacén hoy día incluye estudios sobre la adopción de las mejores estrategias para identificar las mejores herramientas de automatización de procesos y actividades, y agilizar la fluidez de estos procesos y de las comunicaciones entre los interesados en la cadena de suministros.

1.4.1.12. DISTRIBUCIÓN

La distribución de los productos es otro elemento de la cadena de suministros, es lo que permite que el producto llegue hasta el consumidor

para satisfacer sus necesidades. El éxito de la distribución se encuentra en las sinergias que se dan entre los actores de este proceso, así como del flujo continuo de información entre estos involucrados. Es decir, los principales actores de la cadena de suministro y del proceso de distribución son: proveedores, fabricantes, agente, mayorista y minorista (Cámara de Comercio de Medellín, 2015).

Para (Bala, 2014), existen varios canales de distribución y se clasifican según los niveles de intermediarios que estos posean, estos son los siguientes:

- Fabricante - Consumidor final.
- Fabricante - Minorista - Consumidor final.
- Fabricante - Mayorista - Minorista - Consumidor final.
- Fabricante - Agente - Mayorista - Minorista - Consumidor final.

La selección de un Canal de Distribución en específico depende del tipo de producto que se ofrece y por ende, mientras más intermediarios existan mayor es el costo del producto para el consumidor final. Sin embargo, en el caso de WASIPUNGO, es apropiado apuntar a un sentido de mayorista y minorista de manera paralela, lo cual permite abarcar un rango de acción de mayor amplitud en el mercado. Este punto es válido mientras se inserta en el mercado y se determina el espacio de mayor efecto en su actividad empresarial.

1.4.2. LOGÍSTICA EXTERNA

Dentro de la logística externa se determina las operaciones más visibles y de mayor contacto directo con los clientes las cuales deben ser planificadas y gestionadas de forma global y concatenada como parte de un proceso. Cuando se habla de la Cadena de Suministros, esta comprende todas las actividades que facilitan un producto terminado o un servicio a los consumidores (Business School, 2015) :

- Almacenamiento de productos terminados y la gestión de inventarios, la correcta planificación y gestión de la logística externa implica prestar atención de la administración de almacenes y del inventario en función de niveles óptimos de satisfacción al cliente.
- Rotación de inventarios en el almacén reduce las posibilidades de error en cuanto a mantener las características de calidad de los productos.
- La distribución y la logística inversa dependen de una correcta gestión y ejecución de las actividades de envío de mercancías, además de una buena planificación de rutas incluyendo la devolución de bienes ya que de esa forma se tiene un contacto directo con los clientes para identificar los aspectos a mejorar de los productos.

La logística externa se considera fundamental para la gestión de WASIPUNGO en el sentido de obtener una retroalimentación dinámica de las expectativas de los clientes. Este aspecto se asocia a la facilidad de obtener información directa con los consumidores y que sustenten la toma de decisiones del nivel directivo de la empresa.

1.4.2.1. SERVICIO AL CLIENTE

En una Cadena de Suministros tener clientes satisfechos es lo deseado y esperado cuando se formulan estrategias de gestión de logística. Pero no hay que dejar de lado que no solamente existe el cliente final, sino que también está el cliente intermedio, esto significa que dentro de la organización del proveedor de productos o servicios se debe tener conocimiento y claridad de quien es el cliente intermedio además del cliente final. Es común que la industria de los operadores logísticos se tenga una visión limitada sobre los costos y beneficios de una buena atención al cliente. Se han realizado estudios que indican que captar un nuevo cliente cuesta de 5 a 6 veces más que mantenerlo, además de necesitarse estrategias comerciales maduras para clientes nuevos, y estrategias básicas para mantenerlos (Cox, 2012)

Dentro de las estrategias relacionadas con el servicio al cliente en las cadenas de suministros se encuentran, según (Cox, 2012):

- Ahorro e incremento en las ventas: una gestión rigurosa del servicio al cliente ofrece oportunidades para reducir costos, una mayor fidelidad de los clientes y el aumento de las ventas, ya que se están creando expectativas positivas a lo largo del ciclo de vida del producto, de esa forma se identifican mucho mejor las necesidades de los clientes, logrando una mayor satisfacción, creando confianza y adhesión.
- Integración del servicio al cliente a la cadena de suministros: el servicio al cliente debe ser un componente de la cadena de suministros, es decir tratarse por anticipado y de forma reactiva. Así dependiendo de la cobertura global, dimensiones y disponibilidad de recursos del proveedor de productos y servicios, este debe construir una sólida gestión de servicio al cliente, en la cual involucre tecnologías de información y fortalecimiento del recurso humano para tal fin. Aunque estas inversiones en tecnologías no necesariamente deben ser elevadas, el peso mayor se debe colocar en la formación del recurso humano para desarrollar en ellos actitudes hacia el cliente.

1.4.2.2. COMUNICACIÓN LOGÍSTICA

Dentro de los elementos a integrar en la gestión logística están las comunicaciones, ya que esta aporta flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones. Es decir, que se requieren de sistemas para poder transmitir información importante dentro de la organización en el momento oportuno a los interesados. El flujo de información debe ser adecuado y eficiente, por lo que se requieren de procesos para mantener, publicar y controlar la información cuando se necesite (Bala, 2014).

La cadena de suministro es vista como una red de flujo de materiales pero paralela a esta hay una red de información en la cual los proveedores gestionan los pedidos, los clientes gestionan las ventas, también se controlan los niveles de inventario, costos, estadísticas, plazos de entrega, y muchos

otras variables más que forman parte de la red de la cadena de suministros, cada uno de esos elementos también forman parte de la red de información, y están respaldados en documentos en físico o electrónico. Esta red de información circula a través de diversos medios, tales como correo físico o electrónico, teléfonos, memos, salas de chat, mensajes de texto, entre otros. La red de la cadena de suministro es interdependiente con la red de información por lo tanto se requiere una coordinación entre ambas para lograr que el sistema logístico de la empresa funcione eficientemente (Meyer, 2017).

1.4.2.3. PARTES Y SERVICIO DE SOPORTE

Los servicios de soporte son aquellos que proveen recursos y conocimientos a los miembros principales o primarios de la cadena de suministros, es decir, sirven de apoyo a estos. Por otro lado, se establece que una organización puede ser en algunos casos un integrante primario o principal en un proceso y secundario o de soporte en otro. La clasificación de principal o primario y de soporte o secundario depende de las actividades que se estén ejecutando en ese momento, si se encarga de agregar valor directamente al producto o servicio es un miembro principal de la cadena, si está enfocado a proveer recursos, conocimientos y activos entonces es un miembro de soporte (Barragán, 2018).

Desde la perspectiva de la autora anterior, dentro de una cadena de suministro es importante identificar qué tipo de participante se es, ya que esto permite definir con claridad cuáles son las tareas que debe cumplir para aportar valor al proceso, se definirá la forma de interactuar bien sea directa o indirecta en la fabricación de un bien o prestación de servicio.

1.4.2.4. TRÁFICO Y TRANSPORTE

El transporte en la Cadena de Suministro se refiere al movimiento de la carga por vía marítima, aérea y terrestre. El transporte aéreo es el que moviliza carga mediante aviones (cargueros o comerciales), el marítimo utiliza barcos

de carga o contenedores, mientras que el terrestre se vale de trenes, camiones, entre otros. La determinación de un tipo de transporte depende de factores como la distancia entre el origen y el destino, y la oferta de transporte que exista (Rojas, 2014, págs. 20-25)

Al detallar los factores sobre el tipo de transporte, se determina que la distancia entre el origen y destino es relevante, e incluso determina una vía aérea o marítima. La oferta de transporte se refiere a los medios disponibles en el sitio pues, algunas regiones no disponen de ferrocarriles desarrollados y por eso se prefiere el uso de camiones. Incluso, puede tratarse de regiones sin transporte marítimo y deben utilizar transporte aéreo o terrestre, todo depende de las condiciones geográficas, económicas y las políticas en cuanto a transporte que tenga una región en específico. El destino final del transporte se refiere a las preferencias que va a recibir y depende de las condiciones y nivel de desarrollo que tenga un tipo de transporte sobre otro (Rojas, 2014, págs. 20-25).

La empresa WASIPUNGO debe determinar su transporte idóneo en función de las necesidades de los clientes y del volumen de ventas que requieren sus consumidores. Sin embargo, el determinar tal o cual, medio de traslado también debe considerar la posibilidad de planificar envíos que agrupen volúmenes importantes en función de optimizar sus costos operativos y administrativos.

1.4.2.5. METODOLOGÍA SCOR

El modelo SCOR (Supply Chain Operations Model), se enfoca en la gestión de la Cadena de Suministro que incluye su representación y configuración. Integra los procesos de la empresa y por ende, dispone de indicadores y tecnologías de la Cadena de Suministro. Despliega las actividades de la organización para lograr cubrir la demanda de los clientes. Se divide en cinco procesos clave, los cuales son: (González, 2014)

- **Planificación (Plan):** Planifica el aprovisionamiento incluyendo a los proveedores, la planificación de la fabricación, la logística y las devoluciones.

- **Aprovisionamiento (Source):** involucra el producto en inventario, la solicitud de inventario y la recepción de las solicitudes de materias primas e insumos realizadas.
- **Fabricación (Make):** Incluye la solicitud de materias primas e insumos del almacén para la fabricación, elaboración y cumplimiento de las órdenes de fabricación hasta obtener el producto terminado.
- **Logística (Deliver):** Elabora las órdenes de entrega del producto terminado a los clientes y el envío de los productos a su destino.
- **Devolución (Return):** Asocia los casos de productos que no cumplen con las especificaciones técnicas y por ende, son devueltos por los clientes.

Adicionalmente, el SCOR considera tres niveles de procesos que son (González, 2014):

Nivel Superior (tipos de procesos): Efectúa una descripción del alcance de la metodología SCOR, en base a un estudio de las estrategias competitivas que la organización define, se formulan objetivos de rendimiento competitivos de los procesos de planificación, aprovisionamiento, fabricación, logística y devolución. Además, realiza un benchmarking de la Cadena de Suministro con la competencia.

Nivel de Configuración (categorías de procesos): Extiende el campo de trabajo, y divide los procesos en subprocesos. Se definen indicadores de segundo nivel que permitan medir los subprocesos en función de su desempeño. Posibilita identificar mejoras.

Nivel de Elementos del Proceso (descomposición de los procesos): Efectúa una representación de cada proceso generando un flujograma que visualiza las entradas, salidas, recursos, sistemas de soporte. Este análisis detallado permite identificar los tiempos de las actividades y por ende, detecta cuellos de botella, desperdicios.

La empresa WASIPUNGO pretende sustentar su desempeño de logística en función de un efectivo Enfoque de Procesos que sustente sus operaciones operativas y administrativas. Este aspecto determina un control global de las actividades y por naturaleza, la generación de datos provoca identificar actividades de mejora que es el fin relevante de lo que persigue la organización. Es importante tener presente la idea que no se dispone de mayor detalle actual en los recursos del establecimiento y por ende, lo que se documente debe ser práctico y no convertirse en una carga documental que no agregue valor.

1.5. CONCLUSIONES PARCIALES

Para finalizar el capítulo, se plantean las conclusiones parciales sobre el primer objetivo de la investigación que contempla el análisis de las teorías que fundamentan la investigación, de la misma manera se afirma entonces que la logística es un factor relevante en la gestión de la Cadena de Suministro de una empresa, ya que esta trabaja para poner a disposición de los clientes los bienes y servicios de forma oportuna y según las características de calidad que estos solicitan, es decir, lograr la satisfacción del cliente a través de una planificación, ejecución y control de los procesos logísticos de manera óptima y que se traduzca en una mayor productividad y rentabilidad de la empresa.

Así mismo, se lograron identificar los elementos que forman parte de la Cadena de Suministro, los cuales son: el producto que se demanda; el suministro que son las capacidades y habilidades de las operaciones; la ubicación de la planta y el transporte de las materias primas y productos terminados; y la información que se genera, procesa y transmite por el sistema de información de la cadena de suministro. Con esto se define el Plan de Logística para la empresa, así como las consideraciones de la logística interna, entre los cuales están: pronóstico de la demanda, inventarios, manipulación de materiales, procesamiento de órdenes, empaçado, proveedores, aprovisionamiento, almacenamiento y distribución; y los elementos de la logística externa, entre las que se mencionan: servicio al cliente, comunicación logística, partes y servicio de soporte, tráfico y transporte. De forma que esta pueda cumplir con los objetivos fijados y sobre todo satisfacer las necesidades de los clientes. El Plan Logístico se basará en la metodología SCOR,

la cual, se basa en la identificación de cinco procesos: planificación, aprovisionamiento, fabricación, logística y devolución. Así como de tres niveles de procesos: superior, de configuración y de elementos del proceso. Esta metodología permite ahondar en la Cadena de Suministros para estudiar los aspectos que se pueden mejorar a través de la formulación de indicadores para medir el desempeño y la aplicación de benchmarking para identificar las mejores prácticas a aplicar en la empresa.

CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

Dentro de la Metodología a utilizarse en el presente documento, se considera un lineamiento que permite establecer una secuencia de pasos en función de elaborar, definir y sistematizar los procedimientos a seguir en el desarrollo de la investigación en el ámbito del proceso de logística que maneja la empresa WASIPUNGO. Con este antecedente, se requiere determinar los pilares teóricos que se basan en lo siguiente:

2.1. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

La investigación cualitativa pretende adquirir información en profundidad para entender el comportamiento humano y las razones que gobiernan tal comportamiento. Se requiere principios teóricos como es la interacción social mediante el uso de métodos de recolección de la información (Kinnear & Taylor, 2013).

Los estudios cualitativos son importantes pues permiten el desarrollo de preguntas antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Este aspecto es valioso para descubrir, refinar y responder las preguntas de investigación. Es decir, la acción indagatoria es dinámica entre los hechos y su interpretación en el ámbito de (Pérez, 2010).

En la presente investigación, el enfoque cualitativo tendrá como fin la descripción de los referentes sobre los mecanismos de logística de los productos textiles de la organización y por ende, el manejo de un esquema de procesos se convierte en la herramienta fundamental para el desarrollo de la empresa en función del cumplimiento de las expectativas de los clientes. Este enfoque cualitativo buscará sustentar las alternativas de los procesos de logística a implementar dentro del establecimiento.

2.2. DISEÑO Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación a llevarse es de tipo exploratorio porque se pretende dar una visión general de una determinada realidad que atraviesa actualmente la empresa WASIPUNGO y que mediante la exploración de los elementos que son parte del objeto de análisis se sustente una descripción en detalle para posteriormente, integrar un diagnóstico concreto, preciso y actual del problema y de todos sus elementos asociados (Gómez M. M., 2010)

Por otro lado, se determina una investigación de índole proyectiva porque consiste en la elaboración de una propuesta que responde a un determinado problema. En este sentido, determinará un rediseño enfocado a la mejora de la recepción, almacenamiento y entrega de los productos textiles, el cual, permitirá conocer las características de las partes interesadas, sus expectativas y necesidades en cuanto a la compra del producto y el consecuente incremento de las ventas (Cid, 2010).

Finalmente, se constituye una investigación descriptiva porque la misma, radica en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes sobresalientes que actualmente dispone la empresa WASIPUNGO y que permite documentar una representación puntual de las actividades, objetivos y procesos que son parte de las actividades operativas y administrativas. En este punto, es importante anotar el nivel de procesos que dispone la organización en función de cumplir sus controles y aspiraciones.

2.3. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente análisis, se determina un lineamiento de carácter cualitativo y cuantitativo. En este sentido, el responsable del presente documento utilizará como herramienta de investigación la encuesta en busca de conocer datos sobre la gestión actual de la WASIPUNGO. Complementariamente, las encuestas serán valoradas e identificadas tendencias, conclusiones y recomendaciones. Por ende, es relevante tener presente que dentro de la modalidad investigativa se enfoca un trabajo de campo.

A continuación, se efectúa una secuencia de las actividades a desarrollar:

- Determinación de la muestra de la población a ser sujeto de la investigación.
- Desarrollo del borrador de las preguntas de la encuesta e identificación del documento final de encuesta: Este aspecto es relevante para determinar las preguntas finales del documento en función del desarrollo de los objetivos.
- Determinación de sectores y horas de implementación de la encuesta.
- Tabulación de datos / Generación de Figuras.
- Análisis e Interpretación de Resultados.
- Determinación de conclusiones / recomendaciones.

2.4. HERRAMIENTA DE INVESTIGACIÓN

Una encuesta resulta el mecanismo apropiado para conocer los procesos en el que interactúan los participantes de la empresa sobre las actividades asociadas directamente al almacenamiento. La encuesta, que se va a tratar en este apartado, no solo se centra en los procesos de picking, sino que apunta a identificar problemas y a la consecuente control y mejora de los hallazgos.

2.4.1. FORMATOS DENTRO DE LA INVESTIGACIÓN

El análisis FODA constituye un enfoque sobre las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que son parte de la gestión de la empresa. Es decir, es una herramienta de análisis sobre la condición operativa y administrativa de la organización en un ámbito interno y externo.

Los formatos a utilizar dentro de la presente investigación son:

Tabla 3. Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES

DEBILIDADES	AMENAZAS

Elaborado por: David Villacis

La Matriz de Evaluación de Factores Internos, E.F.I., de la WUASIPUNGO será útil como una herramienta para la formulación y determinación de estrategias que se utilizarán para el alcance del objetivo de la organización. Dicho de otra manera, la matriz permitirá la evaluación de fortalezas y debilidades con mayor afectación en el funcionamiento del establecimiento.

Tabla 4. Matriz EFI

F vs D		PESO (/ 1)	CALIF. (/ 4)	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS				
	SUBTOTAL 1			
DEBILIDADES				
	SUBTOTAL 2			
	TOTAL			

Elaborado por: David Villacis

Es válido tener presente que el total ponderado de la Matriz EFI, va de un mínimo de 1,0 a un máximo de 4,0, siendo la calificación promedio de 2,5. Los totales ponderados muy por debajo de 2,5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2,5 indican una posición interna fuerza.

Es válido indicar que la Matriz de Evaluación de Factores Internos, E.F.I. y consecuente Matriz E.F.E. es una creación de G. A. Steiner y constituye una herramienta de validez para el análisis de los factores internos y externos que son

parte de la gestión de una organización. Dentro de ese ámbito, se debe tener presente que la matriz E.F.I dispone de la siguiente secuencia de acciones:

- Asigna un ponderado entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores que son parte de la matriz E.F.I. Se debe tomar en cuenta que el peso ingresado en la matriz determina la importancia relativa del mismo. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0
- Identificar las Fortalezas y Debilidades que son parte de la organización.
- Asignar un valor entre 1 y 4 a cada uno de las Debilidades. Si el factor representa una debilidad mayor (es nota de 1) mientras una debilidad menor (nota de 2). En el caso de las Fortalezas, la calificación es 3 si es menor y es 4 si es una Fortaleza mayor.

Finalmente, se debe multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para encontrar una nota ponderada de cada variable y sumar las calificaciones ponderadas de las variables para determinar el total ponderado

Los factores externos que inciden en el ejercicio de la actividad económica de la WUASIPUNGO, se evalúan mediante la Matriz E.F.E que permitirá a la Gerencia General, resumir y evaluar información de índole económica, socio-cultural, política, desarrollo tecnológico, entre otros.

Tabla 5. Matriz EFE

O vs A		PESO (/ 1)	CALIF. (/4)	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDAD				
	SUBTOTAL 1			
AMENAZA				
	SUBTOTAL 2			
	TOTAL			

Elaborado por: David Villacis
Fuente: Encuesta

La matriz E.F.E dispone de la siguiente secuencia de acciones:

- Asignar un peso a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El mencionado valor indica la importancia relativa que tiene ese factor. La suma de los pesos asignados debe sumar 1.0.
- Ingresar una nota de 1 a 4 a cada uno de los factores, donde 4 es una respuesta superior, 3 es una respuesta superior a la media, 2 es una respuesta media y 1 es una respuesta mala a la gestión de la empresa.
- El valor ponderado se obtiene por la multiplicación de la columna del Peso con la Calificación.
- La suma total de las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado mínimo es 1.0.

Es necesario considerar que la matriz EFE considera un valor promedio ponderado de 2.50. En este sentido, un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización responde de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su entorno mientras un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias del establecimiento no capitalizan las oportunidades ni tampoco evitan las amenazas externas.

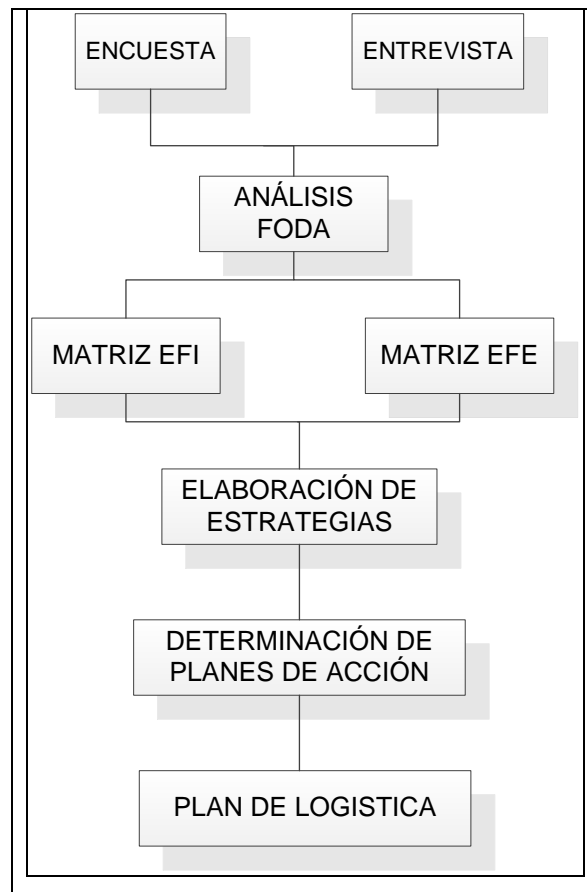
Tabla 6. Plan de Acción de estrategias ofensivas F-O

Perspectiva	Estrategias F-O	Acción	Inicio	Fin	Inversión	Responsable
Clientes						
Inteligencia y aprendizaje						
Procesos internos						
Procesos						

Elaborado por: David Villacis

2.4.2. ESQUEMA DE LA INVESTIGACIÓN

Figura 2. Esquema de investigación



Elaborado por: David Villacis

2.6. INSTRUMENTOS DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

2.6.1. ENCUESTA

Con el fin de conocer la condición actual de los procesos operativos y administrativos de WASIPUNGO asociados a la Logística, se establece el mecanismo de una encuesta como medio para levantar información. Bajo este lineamiento, se determina una muestra de 30 personas que se vinculan dentro de las labores del establecimiento en análisis.

Las 30 personas que son parte de la encuesta se determinan a partir de un análisis de datos del personal que es parte de la empresa sumado a los proveedores de mayor índice de relación comercial con WASIPUNGO. En este sentido, no se aplica fórmula estadística alguna pues no se determina una muestra en específico.

2.6.2. ENTREVISTA

El mecanismo de la entrevista se orienta a lograr un levantamiento de información con el nivel directivo de la empresa WASIPUNGO. En este sentido, es de vital importancia complementar la información de la encuesta con el punto de vista del gerente del establecimiento. Es válido tener presente que los datos de la encuesta y de la entrevista posteriormente son agrupados dentro del levantamiento de la Matriz FODA y consecuentes matrices EFI y EFE que sustentan la determinación de las estrategias.

CAPITULO III PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

3.1. DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA EMPRESA

Para el diagnóstico de la empresa, se utiliza la encuesta, entrevista y la constatación física de las condiciones bajo las cuales se desempeña la organización.

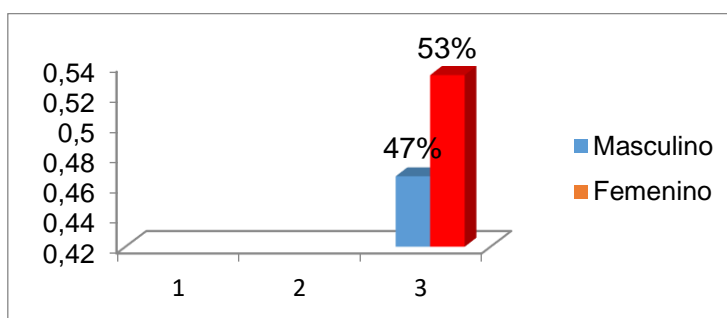
Dentro de las personas encuestadas, se identifica un porcentaje de del 47 % correspondiente al género masculino mientras el restante 53 % se asocia al femenino.

Tabla 7. Genero de personas encuestadas.

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Masculino	14	47%
Femenino	16	53%
Total	30	100%

Elaborado por: David Villacis
Fuente: Encuesta

Figura 1. Porcentaje de género de personas encuestadas.



Elaborado por: David Villacis
Fuente: Encuesta

En función de las características de las prendas textiles que son ofertadas por WASIPUNGO, se elaboran preguntas dentro de la encuesta básicamente destinadas a clientes y que cuyo contenido sean independientes de su género (masculino y femenino) y que más bien sean una fuente de consulta de la gestión empresarial. Bajo esta consideración, el resultado del cuestionario implementado se determina dentro de la denominada Tabulación de las encuestas.

3.2. TABULACIÓN DE ENCUESTAS

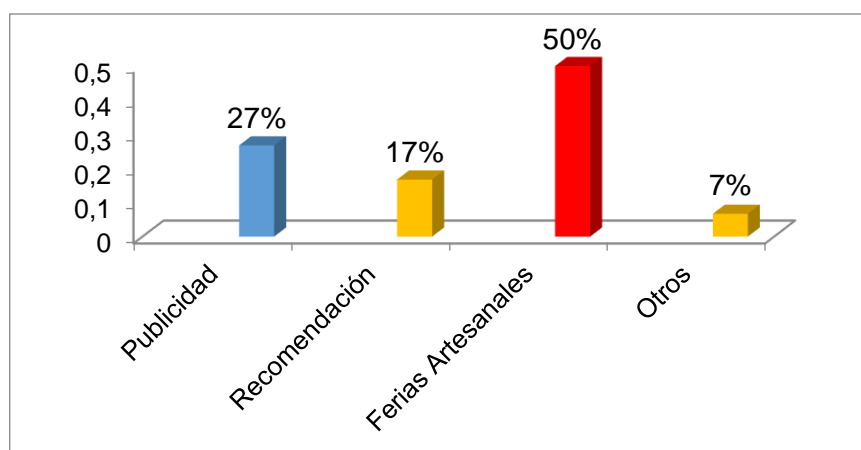
1. Los productos textiles de la empresa WASIPUNGO son de calidad y de permanente innovación. Con este antecedente, ¿Por cuál medio Ud. Identifica los productos de WASIPUNGO?

Tabla 8. Medios de identificación de los productos de WASIPUNGO.

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Publicidad	8	27%
Recomendación	5	17%
Ferias Artesanales	15	50%
Otros	2	7%
TOTAL	30	100%

Elaborado por: David Villacis
Fuente: Encuesta

Figura 2. Porcentaje de Medios de identificación de los productos de WASIPUNGO.



Elaborado por: David Villacis
Fuente: Encuesta

Análisis e Interpretación: El mayor porcentaje corresponde al 50 % de encuestados y determina que su conocimiento sobre la empresa WASIPUNGO radica en su participación en Ferias Artesanales mientras que el 27 % se sustenta en el publicidad efectuada. Por otro lado, un 17 % es partidario de recomendaciones efectuadas por su entorno y finalmente, un 7 % es participe de mecanismos diferentes de difusión.

En este sentido, la gente nativa del sector es conocedora de la existencia de la marca WASIPUNGO, sin embargo, no se determina un mecanismo idóneo de difusión de su actividad económica en el mercado.

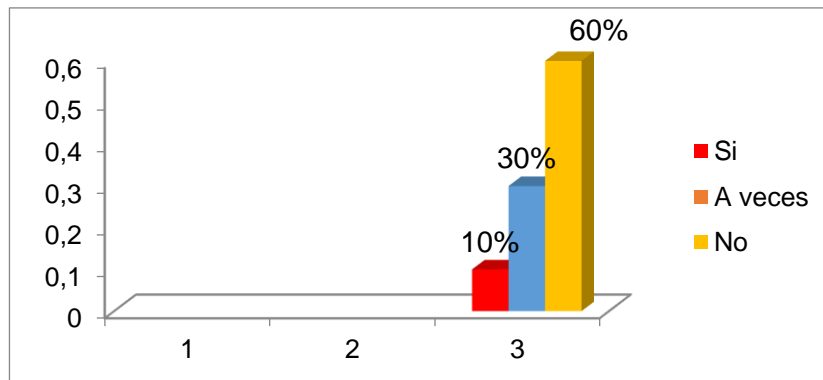
2. La infraestructura administrativa y operativa de la empresa WASIPUNGO permite solventar sus requerimientos de cliente? Existe un seguimiento a los potenciales reclamos de los clientes?

Tabla 9. Grado de respuesta de WASIPUNGO a los requerimientos de sus clientes.

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	3	10%
A veces	9	30%
No	18	60%
TOTAL	30	100%

Elaborado por: David Villacis
Fuente: Encuesta

Figura 3. Porcentaje de respuesta de WASIPUNGO a los requerimientos de sus clientes.



Elaborado por: David Villacis
Fuente: Encuesta

Análisis e Interpretación: El mayor porcentaje de los encuestados corresponde al 60% , los cuales determinan que WASIPUNGO no responde a los requerimientos propios de los clientes mientras que el 30 %, indica que “a veces” se logra cumplir con esta expectativa y finalmente, apenas un 10 % se muestra partidario de un cumplimiento comercial como parte de las labores de la organización.

Con este antecedente, se concluye que existen problemas no solventados por WASIPUNGO dentro de las labores que ejerce en el mercado. Este particular se

refleja con inconvenientes que se reflejan en reclamos de los clientes, los cuales, no son sujetos de medición ni de respuesta alguna que permita solventar las diferencias con los consumidores.

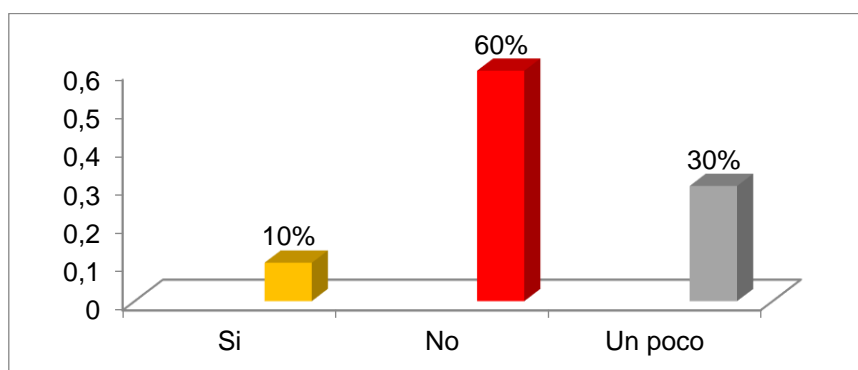
3. Considerando que los productos textiles de WASIPUNGO son mayormente orientados al mercado indígena, ha existido un crecimiento en las ventas durante su gestión comercial?

Tabla 10. Crecimiento de las ventas de WASIPUNGO.

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	3	10%
No	18	60%
Un poco	9	30%
TOTAL	30	100%

Elaborado por: David Villacis
Fuente: Encuesta

Figura 4. Porcentaje de Crecimiento de las ventas de WASIPUNGO.



Elaborado por: David Villacis
Fuente: Encuesta

Análisis e Interpretación: El mayor porcentaje que corresponde al 60 % de encuestados determinan que no existe crecimiento alguno en el nivel de ventas que registra el establecimiento. Apenas un 10 %, sostiene que “si” existe un crecimiento en las Ventas mientras el restante 30 %, califica que el incremento del comercio es “un poco”.

De manera global, la empresa WASIPUNGO no sustenta un efectivo crecimiento en sus Ventas. En este sentido, incluso al no existir un mecanismo de seguimiento

interno a nivel de procesos, se dificulta la tarea de ubicar a manera de indicadores de gestión que sustenten una evolución financiera de la organización en su ámbito comercial.

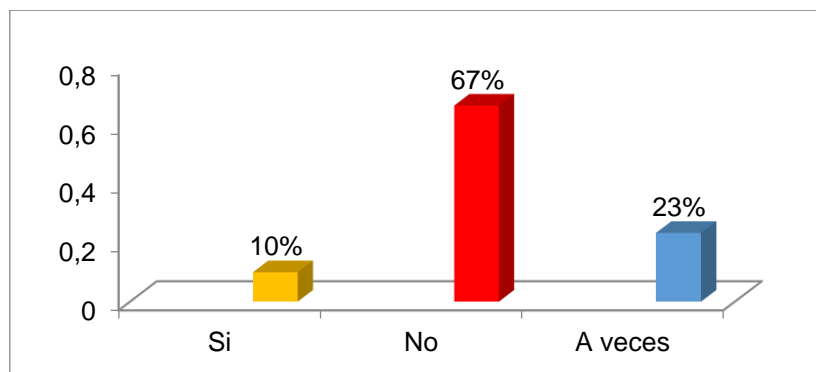
4. En función de lograr un nivel competitivo en el mercado, la empresa WASIPUNGO ha establecido dentro del ciclo de producción y posterior comercialización una Logística apropiada que le permita responder las expectativas de los clientes?

Tabla 11. Respuesta de la Logística de WASIPUNGO a sus clientes

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	3	10%
No	20	67%
A veces	7	23%
TOTAL	30	100%

Elaborado por: David Villacis
Fuente: Encuesta

Figura 5. Porcentaje de Respuesta de la Logística de WASIPUNGO a sus clientes.



Elaborado por: David Villacis
Fuente: Encuesta

Análisis e Interpretación: Un porcentaje considerable del 67 % de encuestados y determina que la Logística de WASIPUNGO presenta problemas en su implementación mientras el 23 %, indica que “a veces” se generan inconvenientes en la distribución y apenas un 10 % , se alinea a la logística actual del establecimiento.

De manera global, se concluye la existencia de dificultades en la Logística que utiliza WASIPUNGO, sin embargo, existen dificultades en cuantificar este particular por la falta de un mecanismo de generación de datos y del consecuente, análisis que permita identificar soluciones.

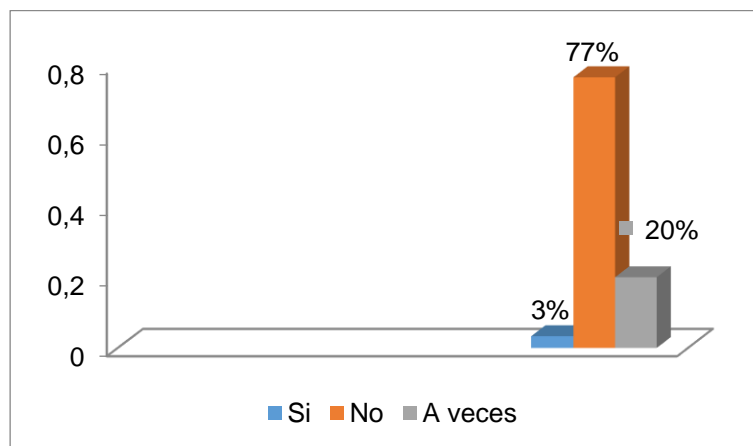
5. La empresa WASIPUNGO dispone de un Enfoque de Procesos y de Direccionamiento Estratégico dentro de sus labores operativas y administrativas?

Tabla 12. Existencia de Enfoque de Procesos y Direccionamiento Estratégico

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	1	3%
No	23	77%
A veces	6	20%
TOTAL	30	100%

Elaborado por: David Villacis
Fuente: Encuesta

Figura 6. Porcentaje de Existencia de Enfoque de Procesos en WASIPUNGO.



Elaborado por: David Villacis
Fuente: Encuesta

Análisis e Interpretación: El elevado porcentaje del 77 % de encuestados determina que la empresa WASIPUNGO no dispone dentro de sus labores del denominado Enfoque de Procesos/ Direccionamiento Estratégico mientras que el 20 %, argumenta lo contrario y apenas un 3 %, sostiene que la empresa si trabaja con un

control de procesos. Se concluye que la empresa WASIPUNGO, no utiliza dentro de sus labores de un Enfoque de Procesos como consecuencia de la falta de una Direccionamiento Estratégico. Dicho de otra manera, el trabajo del establecimiento es de naturaleza empírica en un ambiente carente de controles que permitan establecer indicadores de gestión para sustentar cambios positivos en su desempeño empresarial.

3.3. Resumen de las deficiencias identificadas dentro de la encuesta

Es válido indicar que las respuestas que se determinan dentro de la encuesta desarrollada, se constituyen en un suministro de información para el levantamiento de la Matriz FODA, sumada a la determinación de aspectos identificados dentro de la visita de campo a la empresa WASIPUNGO. En este sentido, a continuación se efectúa un esquema de lo encontrado

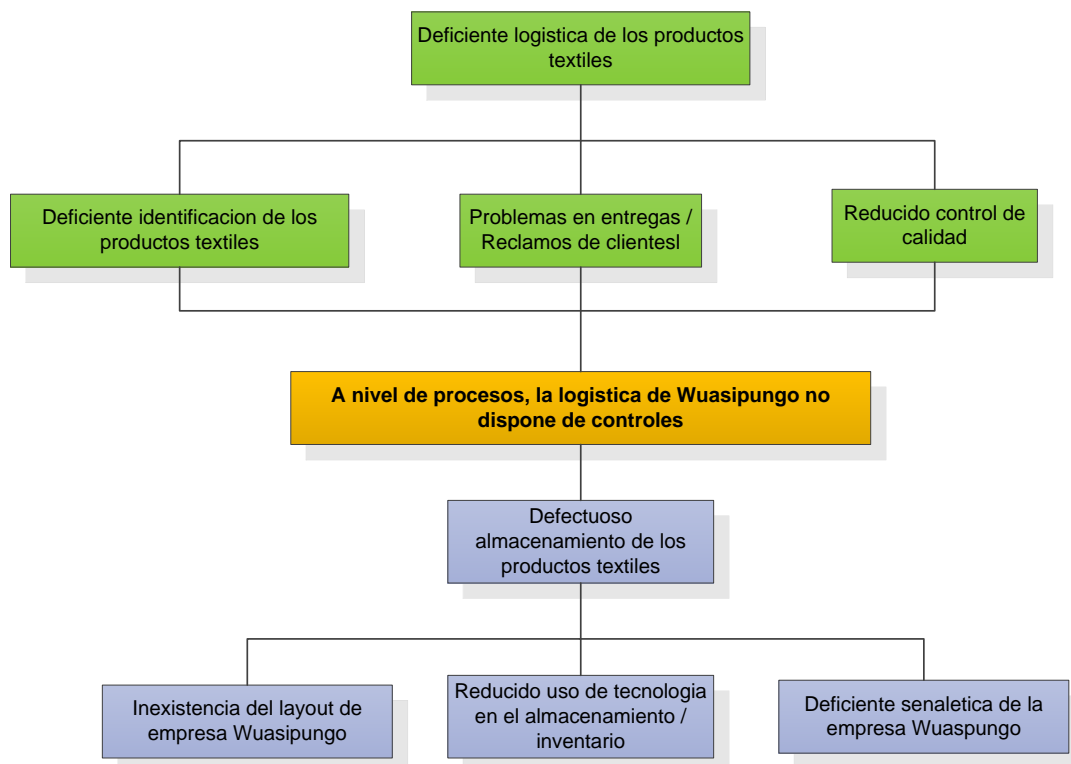


Figura 7. Árbol de problemas

Elaborado por: David Villacis
Fuente: Encuesta

En función de los hallazgos identificados dentro de la encuesta, se determina el:

a) Análisis FODA

En función de los resultados obtenidos en la encuesta, se plantea el análisis FODA de la empresa WASIPUNGO, con lo cual, se tiene:

Tabla 13. Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1: Compromiso de la gerencia.	O1: Preferencias arancelarias y financiamiento con bajo interés
F2: Atención personalizada	O2: Posicionamiento en el mercado
F3: Variedad de productos de calidad. Innovación	O3: Expansión con un servicio personalizado
F4: Precio competitivos y facilidades de pagos	O4: Crecimientos de ventas On Line
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1: Ausencia de controles en la Logística	A1: Crecimiento de la competencia
D2: Falta de calificación de proveedores	A2: Cambio de leyes gubernamentales
D3: Planificación empírica	A3: Disminución de la calidad en la materia prima
D4: Ausencia de Enfoque de Procesos	A4: Importaciones de China (precio dumping)

Elaborado por: David Villacis
Fuente: Encuesta

b) Matriz EFI

Tabla 14. Matriz EFI

F vs D		PESO (/ 1)	CALIF. (/ 4)	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS	F1: Compromiso de la Gerencia	0,125	4	0,5
	F2: Atención personalizada	0,125	4	0,5
	F3: Variedad de productos de calidad, importados y nacionales	0,125	3	0,375
	F4: Precio competitivos y facilidades de pagos	0,125	3	0,375
SUBTOTAL 1		0,5		1,75
DEBILIDADES	D1: Ausencia de controles en la Logística	0,125	1	0,125
	D2: Deudas financieras	0,125	1	0,125
	D3: Planificación empírica	0,125	1	0,125
	D4: Ausencia de Enfoque de Procesos	0,125	1	0,125
SUBTOTAL 2		0,5		0,5
TOTAL		1		2,25

Elaborado por: David Villacis

Fuente: Encuesta

Dentro del análisis de la Empresa WASIPUNGO, se obtiene un valor de 2,25; este valor es inferior al promedio, lo cual, determina que existen falencias en la potenciación de las fortalezas y gestión de debilidades. En este sentido, es necesario impulsar las fuerzas internas de la organización para contrarrestar las debilidades.

Es válido indicar que la Matriz de Evaluación de Factores Internos, E.F.I. y consecuente Matriz E.F.E. es una creación de G. A. Steiner y constituye una herramienta de validez para el análisis de los factores internos y externos que son parte de la gestión de una organización.

c) Matriz EFE

Tabla 15. Matriz EFE

O vs A		PESO (/ 1)	CALIF. (/4)	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES	O1: Preferencias arancelarias y financiamiento con bajo interés	0,125	1	0,125
	O2: Posicionamiento en el mercado	0,125	1	0,125
	O3: Expansión con un servicio personalizado	0,125	1	0,125
	O4: Crecimientos de ventas On Line	0,125	1	0,125
SUBTOTAL 1		0,5		0,5
AMENAZAS	A1: Crecimiento de la competencia	0,125	1	0,125
	A2: Cambio de leyes gubernamentales	0,125	1	0,125
	A3: Disminución de la calidad en la materia prima	0,125	1	0,125
	A4: Importaciones de China, precio dumping	0,125	1	0,125
SUBTOTAL 2		0,5		0,5
TOTAL		1		1

Elaborado por: David Villacis
Fuente: Encuesta

En el caso de la Empresa WASIPUNGO, el valor obtenido de 1.0, se encuentra considerablemente por debajo del valor promedio de 2.50, lo cual, determina que la organización no logra una gestión efectiva sobre las oportunidades y amenazas que rodean externamente a su actividad económica.

3.4. CRUCES ESTRATÉGICOS

En función de la matriz FODA, se establece el cruce estratégico de la organización, con lo cual, se obtiene las siguientes matrices:

a) Estrategias F-O

Tabla 16. Estrategias F-O

F2-O2: Establecer mecanismos de retroalimentación con los clientes internos y externos
F1-O3: Potencializar la competencia del personal
F4-O1: Generar una ventaja competitiva producto-servicio
F3-O4: Estandarizar los parámetros de calidad de los productos

Elaborado por: David Villacis
Fuente: Encuesta

b) Estrategias D-O

Tabla 17. Estrategias D-O

D1-O2: Identificación del Direccionamiento Estratégico
D2-O1: Gestionar convenios en el gremio empresarial
D3-O3: Establecer Círculos de Calidad con el personal
D3-O4: Determinar Matriz de Indicadores en el ámbito operativo y administrativo

Elaborado por: David Villacis
Fuente: Encuesta

c) Estrategias F-A

Tabla 18. Estrategias F-A

F3-A1: Determinación de Control de Procesos
F2-A3: Establecimiento de vías de comunicación con el medio externo
F4-A4: Generación de fidelización con los clientes
F1-A2: Descuentos a clientes en función de volumen de compras históricas

Elaborado por: David Villacis
Fuente: Encuesta

d) Estrategias D-A

Tabla 19. Estrategias D-A

D1-A1: Gestión de Política de Calidad
D2-A2: Participación activa en gremio de empresarios
D3-A4: Generación de trípticos informativos de los productos
D4-A3: Estandarización de controles de procesos. Calificación de proveedores

Elaborado por: David Villacis

Fuente: Encuesta

3.5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En función de lo establecido en el presente documento, se establece a manera de propuesta el contenido del Direccionamiento Estratégico de la WASIPUNGO, basado en una Misión, Visión y consecuente Política de Calidad de la organización

a) MISIÓN

Brindar soluciones para la distribución de productos textiles que cumplan las expectativas de los clientes; entregando talento y compromiso para trabajar con eficiencia y eficacia.

b) VISIÓN

En el 2024, ser referente en la oferta de productos textiles para el mercado nacional, enfocados en la excelencia sobre el servicio al cliente, combinando el talento humano, la innovación y la tecnología para aportar en el desarrollo de la sociedad.

c) POLÍTICA DE CALIDAD

WASIPUNGO, empresa de permanente innovación y creatividad, comprometida en comercializar productos textiles que cumplen con las expectativas y especificaciones establecidas por nuestros clientes, a través de la mejora continua en nuestros procesos operativos y administrativos.

3.6. PLAN DE ACCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Con el fin de tener presente el nivel operativo de las estrategias, se requiere conocer el contenido de los denominados Planes de Acción y que involucran los necesarios recursos para su desarrollo. Cada uno de los mencionados Planes se enfocan con una determinada perspectiva y considerando que se trabaja con un Enfoque de Procesos se tiene:

- Clientes
- Financiero
- Procesos Internos
- Inteligencia y aprendizaje

Tabla 20. Plan de Acción de estrategias ofensivas F-O

Perspectiva	Estrategias F-O	Acción	Inicio	Fin	Inversión	Responsable
Clientes	F2-O2: Establecer mecanismos de retroalimentación dinámica con los clientes	Revisión de mecanismos de comunicación	S2	S2	\$ 50,00	Gerente General
		Establecimiento de formatos de información	S2	S8		G. Comercial/G.G
		Designación de responsabilidades	S2	S2		G. Comercial/G.G
		Análisis de datos de compras y ventas	S8	S16		Gerente General
Inteligencia y aprendizaje	F1-O3: Potencializar la competencia del personal	Revisión de la competencia del personal	S1	S1	\$ 500,00	G. Comercial/G.G
		Implementación del Plan de Capacitación	S2	S8		G. Comercial/G.G
		Evaluación del Plan de Capacitación	S3	S3		G. Comercial/G.G
		Toma de decisiones	S14	S16		G. Comercial/G.G
Procesos internos	F4-O1: Generar una ventaja competitiva producto-servicio	Revisión de niveles de ventas	S1	S1	\$ 50,00	Gerente General
		Revisión de características del servicio	S3	S3		G. Comercial/G.G
		Identificación de Ventaja Competitiva	S3	S3		G. Comercial/G.G
		Difusión con el medio	S4	S12		G. Comercial/G.G
Procesos internos	F3-O4: Estandarizar los parámetros de calidad de los productos	Revisión de reclamos de los clientes	S2	S2	\$ 50,00	Gerente General
		Identificación de criterios de calidad	S3	S3		G. Comercial/G.G
		Elaboración de formatos. Responsabilidades	S3	S4		G. Comercial/G.G
		Levantamiento y análisis de datos.	S4	S16		G. Comercial/G.G
				I1:	\$ 650,00	

Elaborado por: David Villacis

Tabla 21. Plan de Acción de estrategias adaptativas D-O

Perspectiva	Estrategias D-O	Acción	Inicio	Fin	Inversión	Responsable
Inteligencia y aprendizaje	D1-O2: Identificación de Direccionamiento Estratégico	Revisión de Misión, Visión, Valores, Política	S2	S2	\$ 50,00	Gerente General
		Difusión de la Misión, Visión, Valores, Política	S2	S14		Gerente General
		Análisis de logros	S14	S16		Gerente General
		Toma de decisiones	S15	S16		Gerente General
Financiera	D2-O1: Gestionar convenios en el gremio empresarial	Identificación de vías de comunicación	S4	S4	\$ 50,00	G. Comercial/G.G
		Determinación de empresas afines	S5	S5		G. Comercial/G.G
		Generación de objetivos comunes	S5	S5		G. Comercial/G.G
		Formalización de convenios de interés	S6	S12		G. Comercial/G.G
Aprendizaje	D3-O3: Establecer Círculos de Calidad con el personal	Determinación de conocimientos del personal	S2	S2	\$ 50,00	G. Comercial
		Designación de responsabilidades	S3	S3		G. Comercial/G.G
		Generación de compromiso empresarial	S4	S12		G. Comercial/G.G
		Identificación de objetivos de calidad	S4	S8		G. Comercial/G.G
Procesos internos	D3-O4: Determinar Matriz de Indicadores	Elaboración de indicadores	S4	S4	\$ 50,00	G. Comercial/G.G
		Establecimiento de responsabilidades	S4	S4		G. Comercial/G.G
		Levantamiento y Análisis de datos	S4	S16		G. Comercial/G.G
		Toma de decisiones	S14	S16		G. Comercial/G.G
					I3:	\$ 200,00

Elaborado por: David Villacis

Tabla 22. Plan de Acción de estrategias reactivas F-A

Perspectiva	Estrategias F-A	Acción	Inicio	Fin	Inversión	Responsable
Procesos internos	F3-A1: Gestión de Control de Procesos	Determinación de participantes	S2	S2	\$ 500,00	Gerente General
		Formación de Círculos de Calidad	S3	S3		G. Comercial/G.G
		Evaluación del personal en función de logros	S15	S16		G. Comercial/G.G
		Análisis de datos	S14	S16		G. Comercial/G.G
Procesos internos	F2-A3: Establecimiento de vías de comunicación con el medio externo	Análisis del medio externo	S3	S3	\$ 500,00	Gerente General
		Determinación de responsabilidades	S3	S3		G. Comercial/G.G
		Generación de ideas	S4	S5		G. Comercial/G.G
		Implementación de lazos de comunicación On Line	S5	S12		G. Comercial/G.G
Clientes	F4-A4: Generación de fidelización con los clientes	Generación de base de datos de clientes	S4	S6	\$ 50,00	Gerente Comercial
		Clasificación de clientes por criterios de compra	S6	S7		Gerente Comercial
		Retroalimentación con el medio externo	S7	S14		Gerente Comercial
		Toma de decisiones	S14	S16		G. Comercial/G.G
Clientes	F1-A2: Descuentos a clientes en función de volumen de compras históricas	Actualización de base de datos de clientes	S4	S6	\$ 50,00	Gerente Comercial
		Determinación de descuentos	S6	S6		Gerente Comercial
		Difusión con los clientes	S7	S14		Gerente Comercial
		Análisis de datos	S14	S16		Gerente Comercial
				I2:	\$ 1.100,00	

Elaborado por: David Villacis

Tabla 23. Plan de Acción de estrategias defensivas D-A

Perspectiva	Estrategias D-A	Acción	Inicio	Fin	Inversión
Inteligencia y aprendizaje	D1-A1: Gestión de Política de Calidad	Determinación de Política de Calidad	S1	S1	\$ 50,00
		Difusión de la Política de Calidad	S2	S12	
		Revisión de los logros de calidad	S12	S14	
		Toma de decisiones	S14	S16	
Financiera	D2-A2: Participación activa en gremio de empresarios	Planificar reuniones con los empresarios	S4	S4	\$ 50,00
		Determinar intereses de la empresa	S4	S4	
		Gestionar convenios con los gremios	S5	S10	
		Análisis de logros empresariales	S14	S16	
Procesos internos	D3-A4: Generación de trípticos informativos de los productos	Identificación de datos de interés	S3	S3	\$ 200,00
		Establecimiento de modelos de trípticos	S3	S4	
		Impresión y entrega de trípticos	S5	S12	
		Análisis de logros	S14	S16	
Procesos internos	D4-A3: Estandarización de controles. Calificación de proveedores	Desarrollo de las Fichas de Procesos	S3	S3	\$ 200,00
		Difusión del contenido de las Fichas	S3	S3	
		Análisis periódico de la evolución de los controles	S4	S16	
		Toma de decisiones	S14	S16	
				I4:	\$ 500,00
				TOTAL	\$ 2.450,00

Elaborado por: David Villacis

3.7. MATRIZ DE SEGUIMIENTO

Con el fin de efectuar el correspondiente monitoreo al desarrollo a las acciones propuestas, se plantea realizar un seguimiento al cumplimiento de cada uno de los Planes de Acción, con lo cual, la estructura del ejemplo con las Estrategias F-O es aplicable al resto de enfoques. Los colores de la matriz se determinan por lo siguiente:

- El color verde se vincula al cumplimiento de las acciones.
- El color naranja a las actividades en proceso, es decir, aún se encuentra dentro de los plazos de ejecución.
- El color rojo determina el incumplimiento total de lo programado

Los plazos ubicados dentro de la Matriz y que se identifican como “S” son estimados y constituyen el punto de inicio y fina de lo propuesto.

La frecuencia de seguimiento es función de los plazos estimados, en este caso, es recomendable efectuar un seguimiento de índole mensual. Este particular permite conocer el grado de avance de cada una de las acciones.

Tabla 24. Matriz de Seguimiento F-O

Perspectiva	Estrategias F-O	Acción	Inicio	Fin	Inversión	Responsable	Seguimiento		
Clientes	F2-O2: Establecer mecanismos de retroalimentación dinámica con los clientes	Revisión de mecanismos de comunicación	S2	S2	\$ 50,00	Gerente General			
		Establecimiento de formatos de información	S2	S8		G. Comercial/G.G			
		Designación de responsabilidades	S2	S2		G. Comercial/G.G			
		Análisis de datos	S8	S16		Gerente General			
Inteligencia y aprendizaje	F1-O3: Potencializar la competencia del personal	Revisión de la competencia del personal	S1	S1	\$ 500,00	G. Comercial/G.G			
		Implementación del Plan de Capacitación	S2	S8		G. Comercial/G.G			
		Evaluación del Plan de Capacitación	S3	S3		G. Comercial/G.G			
		Toma de decisiones	S14	S16		G. Comercial/G.G			
Procesos internos	F4-O1: Generar una ventaja competitiva producto-servicio	Revisión de niveles de ventas	S1	S1	\$ 50,00	Gerente General			
		Revisión de características del servicio	S3	S3		G. Comercial/G.G			
		Identificación de Ventaja Competitiva	S3	S3		G. Comercial/G.G			
		Difusión con el medio	S4	S12		G. Comercial/G.G			
Procesos internos	F3-O4: Estandarizar los parámetros de calidad de los productos	Revisión de reclamos de los clientes	S2	S2	\$ 50,00	Gerente General			
		Identificación de criterios de calidad	S3	S3		G. Comercial/G.G			
		Elaboración de formatos y Responsabilidades	S3	S4		G. Comercial/G.G			
		Levantamiento y análisis de datos.	S4	S16		G. Comercial/G.G			
				I1:	\$ 650,00				

Elaborado por: David Villacis

Tabla 25. Matriz de Seguimiento F-A

Perspectiva	Estrategias F-A	Acción	Inicio	Fin	Inversión	Responsable	Seguimiento		
Procesos internos	F3-A1: Gestión de Control de Procesos	Determinación de participantes	S2	S2	\$ 500,00	Gerente General			
		Formación de Círculos de Calidad	S3	S3		G. Comercial/G.G			
		Evaluación del personal en función de logros	S15	S16		G. Comercial/G.G			
		Análisis de datos de los procesos	S14	S16		G. Comercial/G.G			
Procesos internos	F2-A3: Establecimiento de vías de comunicación con el medio externo	Análisis del medio externo	S3	S3	\$ 500,00	Gerente General			
		Determinación de responsabilidades	S3	S3		G. Comercial/G.G			
		Generación de ideas	S4	S5		G. Comercial/G.G			
		Implementación de lazos de comunicación On Line	S5	S12		G. Comercial/G.G			
Clientes	F4-A4: Generación de fidelización con los clientes	Generación de base de datos de clientes	S4	S6	\$ 50,00	Gerente Comercial			
		Clasificación de clientes por criterios de compra	S6	S7		Gerente Comercial			
		Retroalimentación con el medio externo	S7	S14		Gerente Comercial			
		Toma de decisiones	S14	S16		G. Comercial/G.G			
Clientes	F1-A2: Descuentos a clientes en función de volumen de compras históricas	Actualización de base de datos de clientes	S4	S6	\$ 50,00	Gerente Comercial			
		Determinación de descuentos	S6	S6		Gerente Comercial			
		Difusión con los clientes	S7	S14		Gerente Comercial			
		Análisis de datos	S14	S16		Gerente Comercial			
					I2:	\$ 1.100,00			

Elaborado por: David Villacis

Tabla 26. Matriz de Seguimiento D-O

Perspectiva	Estrategias D-O	Acción	Inicio	Fin	Inversión	Responsable	Seguimiento		
Inteligencia y aprendizaje	D1-O2: Identificación de Direccionamiento Estratégico	Revisión de Misión, Visión, Valores, Política	S2	S2	\$ 50,00	Gerente General			
		Difusión de la Misión, Visión, Valores, Política	S2	S14		Gerente General			
		Análisis de logros	S14	S16		Gerente General			
		Toma de decisiones	S15	S16		Gerente General			
Financiera	D2-O1: Gestionar convenios en el gremio empresarial	Identificación de vías de comunicación	S4	S4	\$ 50,00	G. Comercial/G.G			
		Determinación de empresas afines	S5	S5		G. Comercial/G.G			
		Generación de objetivos comunes	S5	S5		G. Comercial/G.G			
		Formalización de convenios de interés	S6	S12		G. Comercial/G.G			
Aprendizaje	D3-O3: Establecer Círculos de Calidad con el personal	Determinación de conocimientos del personal	S2	S2	\$ 50,00	G. Comercial			
		Designación de responsabilidades	S3	S3					
		Generación de compromiso empresarial	S4	S12					
		Identificación de objetivos de calidad	S4	S8		G. Comercial/G.G			
Procesos internos	D3-O4: Determinar Matriz de Indicadores	Elaboración de indicadores	S4	S4	\$ 50,00	G. Comercial/G.G			
		Establecimiento de responsabilidades	S4	S4		G. Comercial/G.G			
		Levantamiento y Análisis de datos	S4	S16		G. Comercial/G.G			
		Toma de decisiones	S14	S16		G. Comercial/G.G			

Elaborado por: David Villacis

Tabla 27. Matriz de Seguimiento D-A

Perspectiva	Estrategias D-A	Acción	Inicio	Fin	Inversión	Responsable	Seguimiento		
Inteligencia y aprendizaje	D1-A1: Gestión de Política de Calidad	Determinación de Política de Calidad	S1	S1	\$ 50,00	G. Comercial/G.G			
		Difusión de la Política de Calidad	S2	S12		G. Comercial/G.G			
		Revisión de los logros de calidad	S12	S14		G. Comercial/G.G			
		Toma de decisiones en función de logros de procesos	S14	S16		G. Comercial/G.G			
Financiera	D2-A2: Participación activa en gremio de empresarios	Planificar reuniones con los empresarios	S4	S4	\$ 50,00	G. Comercial/G.G			
		Determinar intereses de la empresa	S4	S4		G. Comercial/G.G			
		Gestionar convenios con los gremios	S5	S10		G. Comercial/G.G			
		Análisis de logros empresariales	S14	S16		G. Comercial/G.G			
Procesos internos	D3-A4: Generación de trípticos informativos de los productos	Identificación de datos de interés	S3	S3	\$ 200,00	G. Comercial/G.G			
		Establecimiento de modelos de trípticos	S3	S4		G. Comercial/G.G			
		Impresión y entrega de trípticos	S5	S12		G. Comercial/G.G			
		Análisis de logros con el medio externo	S14	S16		G. Comercial/G.G			
Procesos internos	D4-A3: Estandarización de controles	Desarrollo de las Fichas de Procesos operativos y adm.	S3	S3	\$ 200,00	G. Comercial/G.G			
		Difusión del contenido de las Fichas	S3	S3		G. Comercial/G.G			
		Análisis periódico de la evolución de los controles	S4	S16		G. Comercial/G.G			
		Toma de decisiones	S14	S16		G. Comercial/G.G			
				I4:	\$ 500,00				

Elaborado por: David Villacís

3.5. INDICADORES

En función de la actividad económica de la WASIPUNGO y manteniendo la importancia del Enfoque de Procesos, se establece la siguiente matriz de indicadores.

Tabla 28. Indicadores

MATRIZ DE INDICADORES			WASIPUNGO	
No	Indicador	Fórmula	Área	Frecuencia
1	Ausentismo	# horas hombre ausente / # horas hombre trabajadas	Talento Humano	Mensual
2	Efectividad de Entregas	Entregas a tiempo / Entregas requeridas por WASIPUNGO	Comercial	Mensual
3	Desperdicio de material	Peso de retazos devueltos por corte / Peso de Materia Prima Inicial Entregado	Bodega	Mensual
4	Calidad de materia prima	Facturas rechazadas / Facturas revisadas	Bodega	Mensual
5	Control de proveedores	# de hallazgos identificados en proveedores (in situ) / Visitas planificadas (proveedores de materia prima)	Comercial	Mensual
6	Reclamos	# reclamos de productos entregados / # de productos entregados	Comercial	Mensual
7	Calidad de materia prima	Facturas rechazadas / Facturas revisadas	Comercial	Mensual
8	Utilidad de Contratos	Utilidad / Ventas	Contabilidad	Por contrato

Elaborado por: David Villacis

Dependiendo de la naturaleza de cada uno de los indicadores propuesto, se establece el porcentaje como la unidad de medida.

3.6. ROAD MAP

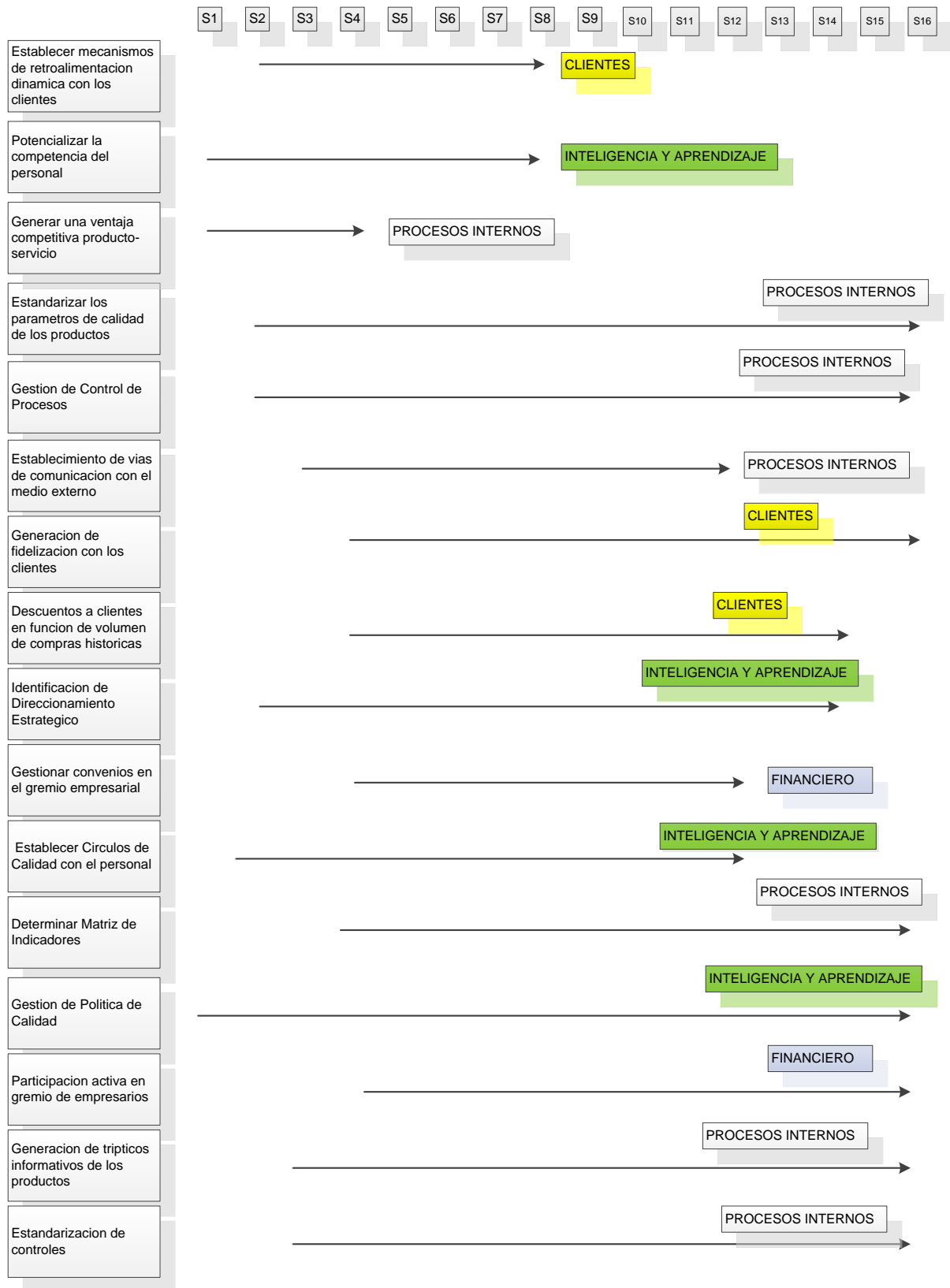


Figura 8. Road Map de WASIPUNGO
Elaborado por: David Villacis

3.7. CONCLUSIONES GENERALES

- El diagnóstico de WASIPUNGO permitió conocer de manera global las características de su gestión empresarial y las correspondientes necesidades que debe canalizar la gerencia general para mejorar su desempeño.
- La empresa WASIPUNGO no dispone de un enfoque de procesos dentro de sus actividades operativas y administrativas, lo cual, se refleja en un deficiente control, análisis y mejores de sus labores. A nivel de estadística, la empresa no dispone de esta herramienta de gestión y más bien, se trabaja básicamente con datos generales los cuales, no permiten un análisis detallado. Bajo este lineamiento, no se cuenta con datos específicos que permitan aspectos relevantes como son: evaluación de sus proveedores, satisfacción de sus clientes, índice de reclamos, entre otros. La infraestructura del establecimiento no cuenta con aspectos básicos que inciden en el control de sus actividades, en este punto, es visible la falta de señalética y de infraestructura que permitan una adecuada visualización, cuidado y traslado de los productos textiles.
- Las consecuentes mejoras dentro de los procesos de WASIPUNGO se tornan de carácter empírica al no disponer de datos y de su correspondiente análisis.
- En la actualidad, la organización ha visto la necesidad de desarrollar un Direccionamiento Estratégico que sea aplicable a su actividad económica.
- La Gerencia General de la empresa es consciente de las oportunidades hacia el mercado externo a medida de realizar innovaciones tecnológicas que permitan incrementar su competitividad y mejorar sus controles de calidad sobre los productos textiles en función de cumplir con las expectativas de los clientes.

3.8 RECOMENDACIONES GENERALES

En el ámbito de las recomendaciones, se determina lo siguiente:

- La situación actual del sector textil requiere incrementar la productividad bajo el cumplimiento de los requerimientos de los clientes, por ende, se recomienda implementar el Enfoque de Procesos dentro de WASIPUNGO pues es la herramienta fundamental como control.
- La perspectiva de posicionar el establecimiento en el mercado es aplicable a medida de la inversión aplicada sobre la competencia del personal y de manera complementaria, la implementación en el corto y mediano plazo de un esquema de estrategias asociados a la cadena productiva textil.
- Se recomienda determinar e implementar una Política de Calidad afín a la actividad económica de la organización en función de sustentar un desarrollo y mejora del servicio que se ofrece a los clientes.
- Es recomendable incentivar la participación del personal mediante su accionar activo dentro de sus labores en busca de propuestas de mejora a partir de los propios problemas que identifica el trabajador.
- Se han planteado un Plan de Acción de las estrategias identificadas en función de permitir su desarrollo. El mencionado contenido debe explotarse en función del Enfoque de Procesos y por ende, incide directamente sobre la logística que al momento dispone la empresa.
- La empresa WASIPUNGO requiere cambios para ser productiva y alcanzar un posicionamiento en el mercado, por lo tanto, se recomienda el análisis interno del esquema de estrategias del presente documento.

ANEXOS

Anexo. 1 Encuesta



UNIVERSIDAD DE OTAVALO
CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y FINANZAS

ENCUESTA

Objetivo: Determinar la situación actual de los procesos operativos y administrativos asociados a la Logística de la empresa Wasipungo

Questionario

1. Los productos textiles de la empresa Wasipungo son de calidad y de permanente innovación. Con este antecedente, ¿Por cuál medio Ud. Identifica los productos de Wasipungo?

2. La infraestructura administrativa y operativa de la empresa Wasipungo permite solventar sus requerimientos de cliente? Existe un seguimiento a los potenciales reclamos de los clientes?

3. Considerando que los productos textiles de Wasipungo son mayormente orientados al mercado indígena, ha existido un crecimiento en las ventas durante su gestión comercial?

4. En función de lograr un nivel competitivo en el mercado, la empresa Wasipungo ha establecido dentro del ciclo de producción y posterior comercialización una Logística apropiada que le permita responder las expectativas de los clientes?

5. La empresa Wasipungo dispone de un Enfoque de Procesos y de Direccionamiento Estratégico dentro de sus labores operativas y administrativas?

¡Gracias por su gentil colaboración !

Anexo. 2 Entrevista



UNIVERSIDAD DE OTAVALO CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y FINANZAS

GUÍA DE ENTREVISTA

OBJETIVO DEL INSTRUMENTO: Recopilar información relevante que permita identificar y evaluar las etapas de la gestión logística de la empresa textil Wasipungo.

ENTREVISTADOR

NOMBRE: David Steven Villacis Rivera

ENTREVISTADO

NOMBRE: **CARGO:**

Para la elaboración del diagnóstico de la empresa textil Wasipungo se utilizará la entrevista recopilando la información relevante. Se consideran las siguientes preguntas.

1. ¿Los proveedores de la empresa textil Wasipungo realizan la entrega de los pedidos en el tiempo establecido y cumplen lo requerido en los contratos?
.....
.....
2. ¿Existe unificación de políticas y procedimientos entre la empresa textil Wasipungo y sus proveedores en función de gestionar reclamos?
.....
.....
3. ¿La empresa textil Wasipungo planifica el abastecimiento, cuenta con espacio para el almacenamiento y realiza controles de calidad a lo largo del proceso productivo?
.....
.....
4. ¿La empresa textil Wasipungo cuenta con un estudio de costos basado en los costos de producción y gastos administrativos?
.....
.....
5. ¿Cuáles son los medios de transporte que utiliza la empresa textil Wasipungo para la distribución de sus productos en función de la demanda de clientes?
.....
.....

JUICIO DE EXPERTOS

El denominado Juicio de Expertos determina 3 criterios que se identifican por relevancia, coherencia y claridad, los cuales, son aplicados en el contexto de cada uno de los cuestionamientos. Bajo este lineamiento, cada uno de los mencionados criterios se valora por un puntaje de 20 puntos que son estimados y que son expresados por medio de un porcentaje. Adicionalmente, se establece como límite inferior el 75 % sobre cada una de las preguntas para que sea considerada como parte de la encuesta y/o entrevista. Es válido indicar que cada una de las preguntas que son parte de la Encuesta y/o Entrevista es valorada a través de ese mecanismo, con lo cual, se obtiene las siguientes calificaciones:

Tabla 29. Resultados del Juicio sobre la Encuesta

ITEMS	RELEVANCIA			COHERENCIA			CLARIDAD			PROM.
	20			20			20			20
1	20	18	18	20	18	18	18	18	18	18,44
	100%	90%	90%	100%	90%	90%	90%	90%	90%	92%
2	20	18	18	20	18	20	20	18	18	18,89
	100%	90%	90%	100%	90%	100%	100%	90%	90%	94%
3	20	18	19	20	18	19	18	20	19	19,00
	100%	90%	95%	100%	90%	95%	90%	100%	95%	95%
4	20	18	20	18	20	18	18	20	19	19,00
	100%	90%	100%	90%	100%	90%	90%	100%	95%	95%
5	20	18	19	20	18	19	20	18	19	19
	100%	90%	95%	100%	90%	95%	100%	90%	95%	95%

Elaborado por: David Villacis

Tabla 30. Resultados del Juicio sobre la Entrevista

ITEMS	RELEVANCIA			COHERENCIA			CLARIDAD			PROM.
	20			20			20			20
1	20	18	18	20	18	18	18	20	18	18,67
	100%	90%	90%	100%	90%	90%	90%	100%	90%	93%
2	20	18	18	20	18	20	18	20	18	18,89
	100%	90%	90%	100%	90%	100%	90%	100%	90%	94%
3	20	18	20	20	20	18	18	20	18	19,11
	100%	90%	100%	100%	100%	90%	90%	100%	90%	96%
4	20	18	20	18	18	20	18	18	18	18,67
	100%	90%	100%	90%	90%	100%	90%	90%	90%	93%
5	20	18	20	20	18	18	18	18	20	18,89
	100%	90%	100%	100%	90%	90%	90%	90%	100%	94%

Elaborado por: David Villacis

A nivel de la encuesta / entrevista, se concluye que cada una de las preguntas se encuentra correctamente direccionada para ser considerada como parte de una

herramienta de recolección de información dentro de las actividades de la empresa
WASIPUNGO

BIBLIOGRAFÍA

- Achig, A. L. (2012). *Fidelización de Clientes*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador.
- Alcaide, J. (2010). *Fidelización de Clientes*. México: ESIC.
- Angulo Luna, M. Á. (2017). *Análisis del clúster textil en Perú*. Obtenido de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/ingenie/angulo_lm/cap2.PDF
- Ansary, A., Coughlan, A., & Cruz, I. (2015). *Canales de Comercialización*. España: Pearson.
- Arango Serna, M. D., Adames Jaimes, W., & Zapata Cortes, J. A. (2010). Gestión cadena de abastecimiento - Logística con indicadores bajo incertidumbre, caso aplicado sector panificador Palmira. *Ciencia e Ingeniería Neogranadina*, <https://www.redalyc.org/pdf/911/91114807007.pdf>.
- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. (2018). *Historia y actualidad*. Obtenido de AITE: <http://aite.com.ec/industria.html>
- Bala, K. (2014). Supply Chain Management: Some Issues and Challenges - A Review. *International Journal of Current Engineering and Technology*, 946-953.
- Balan, D. (Febrero de 2011). *El Empaque y la Cadena de Suministro*. Obtenido de <https://www.industriaalimenticia.com/articles/83135-el-empaque-y-la-cadena-de-suministro>
- Banco Central del Ecuador. (30 de Diciembre de 2017). *Estado de resultados*. Recuperado el 06 de 04 de 2018, de Resultado de gestión administrativa: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1080-ecuador-crecio-30-en-2017-y-confirma-el-dinamismo-de-su-economia>
- Banco Mundial. (2010). *Banco Mundial*. Recuperado el 5 de Junio de 2018, de <http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2010/01/15/global-trade-logistics-improving-more-needed-boost-recovery>
- Banco Mundial. (2 de febrero de 2018). *Índice de desempeño logístico*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.OVRL.XQ?end=2018&locations=EC-US-AR-BR-CL-PY-PE-UY-CO&start=2010&view=chart>
- BancoMundial. (2018). *Informe*.

- Barragán, A. (2018). *Qué es el aprovisionamiento en una empresa*. Obtenido de PYMEANG: <http://www.pymerang.com/logistica-y-supply-chain/supply-chain/cadena-de-aprovisionamiento/301-el-aprovisionamiento>
- Boonet, J. (2015). *New directions in supply chain management: technology, strategy, & implementation*. USA: Amacon.
- Bringas, A. (Enero de 2015). *Elementos de la cadena de la suministros* . Obtenido de <https://es.slideshare.net/aabringas/elementos-de-la-cadena-de-la-suministros>
- Cachimuel, R. (2018). *Competitividad en las empresas textiles*.
- Cámara de Comercio de Medellín. (s/f). *La cadena de suministro: actores y canales de distribución*. Obtenido de Herramientas empresariales: <http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Buenaspracticasesempresariales/BibliotecaProducciónyOperaciones/Lacadenadesuministroactoresycanales.aspx>
- Cano Ramos, M. C., & García Ramírez, L. F. (Octubre de 2013). *Propuesta de mejoramiento de la gestión de la cadena de abastecimiento enfocada en la planeación de la demanda, proceso de compras y gestión de inventarios para la línea de pollo en canal de la empresa Pollo Andino S.A.* . Obtenido de Pontificia Universidad Javeriana: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/10291/CanoRamosMariaCamila2013.pdf?sequence=1>
- Cid, D. (2010). *Fundamentos de investigación*. Mexico.
- CNP, C. N. (2017). Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021.
- Código Orgánico de la Producción. (2010).
- Companias, S. d. (2018). *Superintendencia de Companias*. Obtenido de http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta_cia_param.zul
- Cox, R. (Diciembre de 2012). *SERVICIO AL CLIENTE EN LA CADENA DE ABASTECIMIENTO: UNA OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS* . Obtenido de Media Partner Logistec. Suply Chain & Fullfilment: <http://www.revistalogistec.com/index.php/vision-empresarial/analisis/item/2335-servicio-al-cliente-en-la-cadena-de-abastecimiento-una-oportunidad-de-negocios>
- De Domingo, J. (2012). *Calidad y Mejora Continua*. Mexico.
- De la Cruz, R., De la Cruz, S., & Suárez, F. (2013). *Organización, control en el proceso productivo e implementación de normas de seguridad industrial en una micro-*

empresa de tejido y confección de suéteres. Ibarra, Imbabura. Obtenido de Universidad Técnica del Norte.

De Vega, L. A. (2010). *Administración por calidad.* .

Delgado, L. (Febrero de 2016). *Administración de inventarios.* Obtenido de Universidad de Almería: http://ual.dyndns.org/Biblioteca/Costos_II/Pdf/Unidad_07.pdf

EAE Business School. (Noviembre de 2014). *Cómo influye la gestión de almacén sobre la cadena de suministro.* Obtenido de Retos en Supply Chain: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/como-influye-la-gestion-de-almacen-sobre-la-cadena-de-suministro/>

EAE Business School. (Julio de 2015). *Logística externa: la punta del iceberg.* Obtenido de Retos del Supply Chain: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/logistica-externa-la-punta-del-iceberg/>

EAE Business School. (Noviembre de 2017). *Los 6 objetivos de los indicadores de gestión logística.* Obtenido de Retos en Supply Chain: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/los-6-objetivos-de-los-indicadores-de-gestion-logistica/>

EKOS. (2012). *Responsabilidad Social de los Grupos Economicos del Ecuador.*

Esteban Talaya, Á., & Molina Collado, A. (2014). *Investigación de mercados.* España: ESIC.

Fernández Gómez, J. M. (Enero de 2017). *Los proveedores son un elemento inicial de la cadena de abastecimiento, por lo que el éxito de una empresa está, en cierta medida, condicionado a la buena elección de estos.* Obtenido de Advanced Fleet Management Consulting: <http://www.advancedfleetmanagementconsulting.com/2017/01/31/los-proveedores-un-aliado-estrategico-en-la-cadena-de-suministros/>

Gómez, M. M. (2010). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica.* Argentina: Brujas.

González, R. (2014). *Modelo SCOR: Desarrollar un modelo de gestión de cadena de suministro.* Obtenido de PDCA : <https://www.pdcahome.com/4753/desarrollar-un-modelo-de-gestion-de-cadena-de-suministro-modelo-scor/>

Griffin, J. (2005). *El Buen Vendedor.* Bogotá: Sendero.

Hernández Monterroza, A. C. (Julio de 2012). *Desarrollo de un plan estratégico de logística para la empresa ACONQUISTAR S.A.S.* . Obtenido de Universidad del Rosario: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3658/1018424143-2012.pdf>

- Hitt, M. (2007). *Administración Estratégica. Competitividad y Globalización*. Mexico.
- Hna. Lida Romero, C. (2014). Programa de Formación Continua para Seglares en la Perspectiva del Carisma SS.CC. Cuenca, Ecuador.
- INEC. (2017). *INEC*.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos . (2016). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)*. Recuperado el 2018, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-marzo-2018/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (16 de Octubre de 2012). *INEC*. Recuperado el 5 de Julio de 2018, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info6.pdf>
- Internas, S. d. (2017). *SRI*. Obtenido de <http://www.sri.com>
- International Trade Statictis. (2018). *Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas* . Obtenido de https://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c59%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1
- ISO. (2015). ISO 9000.
- J, M. (2010). *Desarrollo de Estrategias para la Gestion de la relación con los clientes*.
- Kinnear, T., & Taylor, J. (2013). *Investigación de mercados. Quinta edición*. Colombia.
- La Calle, A. (2016). El plan logístico de una empresa. *Logística*, 37-43.
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor*. (Junio de 2017). Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/A2-LEY-ORGANICA-DE-DEFENSA-DEL-CONSUMIDOR.pdf>
- Macazaga, J. (2003). *Organización basada en Procesos*. Madrid: Rama.
- Maquita, J. (Enero de 2017). *Optimización de la cadena de suministro a través del empaque*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/optimización-de-la-cadena-suministro-través-del-empaque-jorge-maquita/>
- Mariño Navarrete, H. (2003). *Gerencia de Procesos*. Bogota Colombia.
- Martin, R. (2011). *Gestión de Operaciones y Logística*.
- Martínez Guillen, M. (2003). *La Gestión Empresarial: equilibrando objetivos y valores*. Madrid, Madrid, España: Díaz de Santos S.A. Recuperado el 16 de Mayo de 2017,

de https://books.google.com.ec/books?id=JEGXggAcH-UC&printsec=copyright&hl=es&source=gbs_pub_info_r#v=onepage&q&f=false

- Meyer, B. (2017). *Logística y Ecuador, una buena combinación*. Obtenido de <https://brigittemeyerprado.wordpress.com/2010/08/04/importancia-de-la-comunicacion-en-la-logistica-comercial/>
- Meyers, F., & Stephens, M. (2009). *Diseño de instalaciones de manufactura y manejo de materiales*. Madrid: Pearson.
- Miniguano. (2009). *El Sistema de Costos por Procesos Productivos y su incidencia en la rentabilidad de las curtiembres de la ciudad de Salcedo*.
- MIPRO2017. (s.f.). *MIPRO*. Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec>
- Pérez, J. A. (2010). *Gestión por Procesos*. Mexico.
- Peter, C. (2016). Logistic plan. *Logistic*, 51-63.
- PYME. (2017). Pronóstico de la demanda. *Revista PYME*.
- Rojas, R. (2014). La importancia del transporte en la cadena logística. *De logística*, 20-25.
- Romero, O. (s/f). *Pronóstico de la demanda*. Obtenido de Diplomado en Planeación y Dirección de Operaciones:
http://allman.rhon.itam.mx/~oromero/Notas3_Pronostico_e_Inventarios_Diplomado_Plan_y_Dir_Ope.pdf
- Rubio, L., & Baz , V. (2005). *El Poder de la Competitividad*. México.
- SENPLADES. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo, Toda una vida*. Quito Ecuador.
- SEPS. (2018). <http://www.seps.gob.ec>.
- Tejada López, C. A., & Vera Molina, M. D. (Diciembre de 2012). *Utilización del modelo SCOR para realizar una propuesta de rediseño del esquema de gestión del abastecimiento y del manejo de inventarios en una industria textil*. Obtenido de Universidad San Francisco de Quito:
<repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/2332/1/106072.pdf>
- Trota, M. (2017). Logística integral. *Logistic*, 43-56.
- Visa Empresarial. (2018). *Proceso de órdenes*. Obtenido de Seminario Visa e-commerce:
<https://visaempresarial.com/Content/pdf/seminarios/Capitulo7/Tema/ProcesoOrdens.pdf>