



UNIVERSIDAD DE CUENCA

RESUMEN

La presente tesis bajo el título de propuesta de mejoramiento de la eficiencia organizacional y calidad en la empresa PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA esta compuesta de cuatro capítulos; en el primero se identifica la situación actual de empresa, condiciones de operación, se conoce el plan estratégico, los clientes, la competencia, se describe el producto y el servicio. En el segundo capítulo se analiza los factores relacionados con el éxito organizacional, se determinan los procesos y de estos se extraen los puntos clave que agregan valor a la percepción del cliente; mediante el sustento teórico y práctico se evalúa las principales falencias en los procesos o servicios que brinda la empresa y mediante la elaboración de diagramas se busca las causas raíces a fin de determinar alternativas que permitan dar solución a estos problemas.

En el tercer capítulo se plantea una propuesta de mejora continua donde se utiliza el Circulo de Deming para ir aplicando cronológicamente el proceso con el propósito de integrar a los empleados de los diferentes departamentos para que trabajen incorporando sus capacidades y habilidades a los fines comunes de la empresa. Gracias a la aplicación de esta herramienta sencilla y fácilmente adaptable, se crea un círculo que sirve de retroalimentación y sustentación documentada para futuros cambios o propuestas; finalmente en esta sección se propone aplicar las 5S y la eliminación del desperdicio tanto en el área administrativa como en la producción como una forma para aprovechar mejor los recursos humanos y físicos. Como cuarto y último capítulo constan las conclusiones y recomendaciones respectivas.

PALABRAS CLAVE:

Eficiencia organizacional y calidad, situación actual, plan estratégico, factores relacionados con el éxito organizacional, procesos clave, Circulo de Deming, 5S, eliminación del desperdicio.

NOMBRE DEL AUTOR DE LA TESIS:

VERONICA CALLE



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ABSTRACT

This thesis under the title of proposal for improving organizational efficiency and quality of the company products Beethoven CIA LTDA is composed of four chapters; the first identifies the current situation of enterprise, conditions of operation, called the strategic plan, customers, competition, and describes the product and service. In the second chapter discusses the factors related to organizational success, determining processes and these are removed the key points that add value to the perception of the client; through the theoretical basis and practical evaluates the major failures in processes or services that it provides the company and through the development of diagrams seeks cause roots to identify alternatives that will allow to solve these problems.

The third chapter presents a proposal of continuous improvement using the circle of Deming to go chronologically using the process with the aim of integrating employees from different departments to work by incorporating their capacities and skills for the common purpose of the company. Through the application of this simple and easily adaptable tool creates a circle that serves as a feedback and lift documented for future changes or proposals; Finally in this section intends to apply the 5S and the Elimination of waste both in the administrative area and in the production as a way to make better use of human and physical resources. As a fourth and final chapter contained conclusions and respective recommendations.

NOMBRE DEL AUTOR DE LA TESIS:

VERONICA CALLE



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ÍNDICE

Agradecimiento.....	I
Dedicatoria.....	II
Resumen.....	III
Asbtract.....	IV
Introducción.....	V

CAPITULO I

SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA

1.1 Reseña histórica de la empresa.....	1
1.2 Descripción de la empresa.....	3
1.2.1 Ubicación de la empresa.....	4
1.2.2 Organigrama estructural.....	4
1.2.3 Organigrama funcional.....	5
1.3 Plan estratégico.....	8
1.3.1 Misión.....	8
1.3.2 Visión.....	8
1.3.3 Valores corporativos.....	8
1.3.4 Políticas Empresariales.....	9
1.3.5 Objetivos generales.....	10
1.3.6 Objetivos específicos.....	11
1.4 Identificación de los clientes y la competencia.....	12
1.4.1 Clientes internos.....	12
1.4.2 Clientes externos.....	13
1.4.3 Competencia.....	15
1.5 Descripción del producto.....	21
1.6 Descripción del servicio.....	26

NOMBRE DEL AUTOR DE LA TESIS:

VERONICA CALLE



UNIVERSIDAD DE CUENCA

1.7 Análisis interno y externo de la empresa.....	30
1.7.1 Análisis interno (fortalezas y debilidades).....	30
1.7.2 Análisis externo (oportunidades y amenazas).....	31

CAPITULO II

ESTRATEGIAS PARA UNA ORGANIZACIÓN EFICIENTE

2.1 Eficiencia Organizacional.....	32
2.1.1 ¿Cómo se crea una organización eficiente?.....	35
2.1.2 Beneficios de una organización eficiente.....	38
2.1.3 ¿Qué es un proceso?.....	39
2.1.3.1 ¿Cómo se identifican los procesos clave?.....	40
2.1.3.2 ¿Cómo se mejoran los procesos?.....	41
2.2 Calidad total.....	41
2.2.1 Circulo de Deming.....	41
2.2.1.1 Planificar.....	42
2.2.1.2 Hacer.....	51
2.2.1.3 Verificar.....	51
2.2.1.4 Actuar.....	51
2.3 El Kaizen.....	52
2.3.1 Las 5 S.....	52
2.3.2 Eliminación del desperdicio	58

CAPITULO III

PROPUESTA DE MEJORA

3.1 Propuesta de mejora de la eficiencia organizacional y la calidad.....	60
3.1.1 Factores relacionados con la eficiencia organizacional.....	60
3.1.2 Elaboración de matriz FODA.....	62

NOMBRE DEL AUTOR DE LA TESIS:

VERONICA CALLE



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3.2 Identificación de procesos..... 65

 3.2.1 Plan de mejora de procesos..... 65

 3.2.1.1 Fase “Planificar”.....66

 3.2.1.2 Fase “Hacer”.....66

 3.2.1.3 Fase “Verificar”.....76

 3.2.1.4 Fase “Actuar”.....79

3.3 Eliminación de desperdicios.....83

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones..... 85

4.2 Recomendaciones..... 87

NOMBRE DEL AUTOR DE LA TESIS:

VERONICA CALLE



UNIVERSIDAD DE CUENCA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Cuenca,

Yo, Verónica Lorena Calle Brito, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniera Industrial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Verónica Lorena Calle Brito.

0103570974



Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



UNIVERSIDAD DE CUENCA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Cuenca,

Yo, Verónica Lorena Calle Brito, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Verónica Lorena Calle Brito.
0103570974



Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



UNIVERSIDAD DE CUENCA



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL Y
CALIDAD EN LA EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA. LTDA.**

NOMBRE Y TITULO DEL DIRECTOR
DR. MARIO MOLINA

NOMBRE DEL AUTOR DE LA TESIS
VERONICA CALLE

2012
CUENCA – ECUADOR

NOMBRE DEL AUTOR DE LA TESIS:
VERONICA CALLE



UNIVERSIDAD DE CUENCA

AGRADECIMIENTO

A Dios porque ha estado conmigo en cada paso que doy,
cuidándome y dándome fortaleza para continuar;
a mi familia quienes a lo largo de toda mi vida
han apoyado y motivado mi formación académica,
creyeron en mí en todo momento y no dudaron de mis habilidades.
A mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos,
gracias a su paciencia y enseñanza y finalmente un eterno
agradecimiento a esta prestigiosa universidad la cual abre
sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos
para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

Verónica Lorena Calle Brito

NOMBRE DEL AUTOR DE LA TESIS:

VERONICA CALLE



UNIVERSIDAD DE CUENCA

DEDICATORIA

La concepción de este proyecto está
dedicada a mi padre, madre y hermanos
pilares fundamentales en mi vida.

Sin ellos, jamás hubiese podido conseguir
lo que hasta ahora.

A mi abuela y a mi tía que han depositando
su entera confianza en cada reto que
se me presentaba sin dudar ni un solo momento
en mi inteligencia y capacidad.

Es por ellos que soy lo que soy ahora.

Los amo con mi vida.

Verónica Lorena Calle Brito

NOMBRE DEL AUTOR DE LA TESIS:

VERONICA CALLE



UNIVERSIDAD DE CUENCA

INTRODUCCION

La propuesta de mejoramiento de la eficiencia organizacional y calidad en la empresa PRODUCTOS BETOVEN CIA. LTDA esta orientada a desarrollar el progreso de las funciones administrativas y productivas de la organización. Para ello se realiza un diagnostico de la situación actual de la empresa donde se determinan las condiciones de operación, se conoce el plan estratégico, los clientes, la competencia, se describe el producto y el servicio, básicamente se analiza globalmente a la empresa.

Luego se procede a identificar los factores relacionados con el éxito organizacional y su alcance o aplicación a la empresa; se analiza características significativas para crear la eficiencia en cada uno de los procedimientos. Posteriormente se identifica los procesos y de estos se extraen los puntos clave que agregan un valor a la percepción del cliente; mediante el sustento teórico y practico se evalúa los principales falencias en estos procesos o servicios que brinda la empresa, se busca sus causas raíces a fin de determinar alternativas que nos permitan dar solución, haciendo la toma de decisiones más sencilla y rápida.

Se plantea una propuesta de mejora continua donde se utilizará el Circulo de Deming a fin de seguir paso a paso cada uno de los lineamientos de este e ir alineando los cambios a un proceso que permita su evaluación y retroalimentación a la vez; el conjunto de actividades del plan de acción involucra diferentes áreas; pues el propósito es integrar a los empleados de los diferentes departamentos para que trabajen incorporando sus capacidades y habilidades a los fines comunes de la empresa y enfocar sus esfuerzos en el uso de herramientas sencillas y fácilmente aplicables para la empresa.

NOMBRE DEL AUTOR DE LA TESIS:

VERONICA CALLE



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Finalmente se propone aplicar las 5S y la eliminación del desperdicio tanto en el área administrativa como en la producción como una forma para aprovechar mejor los recursos humanos y físicos, lo que repercutirá en la calidad de los diferentes productos, siendo estos reflejados en la economía de la empresa y la satisfacción de sus clientes.

NOMBRE DEL AUTOR DE LA TESIS:

VERONICA CALLE



CAPITULO I

SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA

1.1 RESEÑA HISTORICA¹

El Ingeniero Luis Saldaña Duran dedicado a las actividades comerciales por más de 15 años, decide en el año de 1996 colocar una tienda de mascotas en la ciudad de Cuenca, con el nombre de Comisariato de la Mascota, vendiendo todo tipo de animales domésticos como: perros, gatos, hámster, aves y demás accesorios varios para el cuidado de los mismos.

Las mascotas se pusieron de moda, todas las familias cuencanas parecían necesitar de un animalito que les brinde compañía, abuelos remplazaron la ausencia de sus hijos con perros y gatos, niños se les recomendaba adquirir un cachorrito o un hámster que les brinde compañía durante el día. Así el Comisariato de la Mascota siendo uno de los primeros locales de la ciudad en este tipo de negocio alcanzó ventas mayores a las esperadas, la demanda de todo tipo de artículos asociados a la venta de los animales iba incrementando paulatinamente, al momento esta mercadería procedía únicamente del exterior; países como Estados Unidos y Colombia eran los principales proveedores de estos artículos, al ser productos importados, sus precios eran elevados y difíciles de adquirir en el mercado fácilmente. Luis Saldaña detecta esta necesidad y convencido en la capacidad de los ecuatorianos para fabricar estos productos emprende la idea de hacer artículos para mascota y venderlos a sus clientes del almacén, comenzó en el mismo local comercial en la parte trasera con dos maquinas industriales y dos costureros quienes se dedicaban a hacer collares y arneses para perros y gatos. En el transcurso de los años las relaciones comerciales con ciudades del país fueron creciendo, se comenzó a comercializar y ofertar estos productos a todas las clínicas veterinarias, almacenes agrícolas y pet shops. Poco a poco el producto nacional se podía encontrar en las perchas de ciudades como Guayaquil, Machala y Quito, los pedidos se hicieron cada vez más grandes se vio la necesidad de

¹ Archivo de la empresa; PRODUCTOS BETOVEN CÍA. LTDA.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

incrementar maquinaria y personal capacitado tanto en el área de producción como en la fuerza de ventas.

Al tener ya un producto de calidad que era apreciado por el cliente se debía crear una marca que lo identifique, así basados en el éxito de la película de el perro Bethoven nace la marca PRODUCTOS BETOVEN que hoy en día identifica a más de 200 artículos comprendidos entre camas, casas, collares, arneses, vestuario, bozales, champo, jabón, talco, perfumes.

A partir del año 2000 en consecuencia de la globalización y de la apertura de los mercados; la competencia creció, vecinos del país como Perú y Colombia comenzaron a introducir mercadería, la competencia comenzó a ser difícil, muchos ecuatorianos prefieren artículos importados en vez del producto nacional, la mano de obra de estos países es mucho más barata que la del Ecuador debido a la dolarización que se dio a partir del mismo año, el precio de los artículos comenzó a ser un problema sin embargo se pudo controlar esto infundiendo una campaña de quiere lo nuestro e incentivando al cliente a consumir el producto nacional ofreciéndole, calidad, garantía y servicio preferencial, productos exclusivos y despachos inmediatos.

En la actualidad la mayor competencia proviene de la China quienes tienen producto de muy alta calidad a un precio muy bajo, la empresa logró competir en el mercado no solo con precio sino con diseño y servicio, fidelidad y responsabilidad hacia los clientes, empleados y socios.

La empresa cuenta con personal capacitado y motivado que se identifica con la marca, La marca PRODUCTOS BETOVEN logro romper las barreras que se colocaban frente al producto nacional y llego a estar en los mejores centros comerciales, veterinarias, almacenes agrícolas, fundaciones de protección animal y auspiciar innumerables eventos caninos, charlas, seminarios veterinarios y programas de televisión del país.

NOMBRE DEL AUTOR DE LA TESIS:

VERONICA CALLE



1.2 DESCRIPCION DE LA EMPRESA

PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA es una empresa cuyo objetivo principal es la producción y comercialización de accesorios para mascotas; nace como una respuesta a una necesidad del mercado por adquirir accesorios para mascotas de excelente calidad y que generaran seguridad y confianza. La empresa fue pionera en la importación de materias primas, cumpliendo las más exigentes normas internacionales de calidad que unidos a una calificada mano de obra, a proveedores nacionales e internacionales de materia prima exclusiva y maquinaria adecuada al trabajo dan como resultado productos elaborados para satisfacer las expectativas de nuestros clientes más exigentes. Contamos con un excelente portafolio de artículos, divididos en líneas de la siguiente manera:

ELABORA	COMPRA
Jáquimas	Cepillos y peinillas
Collares	Belleza y perfumería
Ahorcadores	Comederos
Traíllas	Peceras y motores
Pecheras y arneses	Jaulas, Vitaminas, minerales
Bozales	Accesorios para Hámster
Vestuario	Accesorios para aves
Dulces sueños	

Tabla.1

Título: Portafolio de Artículos

Autor: Verónica Calle



1.2.1 UBICACION DE LA EMPRESA

La empresa PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA se encuentra ubicada en Guadalajara s/n y Circunvalación Sur, junto al Colegio Latinoamericano.



Fig. 1

Titulo: Ubicación de la empresa

Fuente: www.maps.google.com.ec

1.2.2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

En el año 2009 Comisariato de La Mascota decide convertirse en compañía limitada para el cual cambia su razón social a PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA. Siendo su representante Legal María José Saldaña quien trabajo para la empresa a lo largo de 5 años. En la actualidad se han modificado y establecido nuevos cargos debido a la salida de la Ing. Saldaña de la empresa cambiando así la estructura de la empresa.²

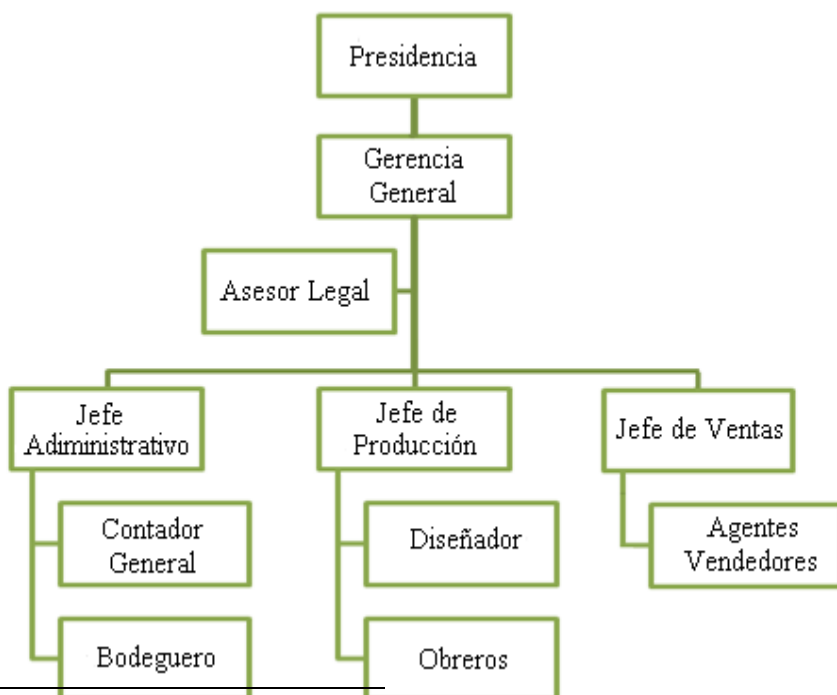


Fig. 2

Título: Organigrama Estructural

Autor: Ing. María Saldaña

Fuente: Archivos de la empresa

²Archivo de la empresa; PRODUCTOS BETOVEN CÍA. LTDA.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

1.2.3 ORGANIGRAMA FUNCIONAL³

Gerente General:

Selección de misiones y objetivos a plantearse durante su periodo de dirección

Toma de decisiones frente al día a día de la empresa

Establecer una estructura de roles que deben desempeñar las personas de la organización, asegurarse de que todas las tareas deban ser debidamente asignadas a las personas más idóneas para desempeñar el cargo y puedan asumir responsabilidad sobre las consecuencias

Co identificar los requisitos de la fuerza laboral, mantener un clima laboral estable

Influir en las personas para que contribuyan en las metas de la organización y del grupo de trabajo.

Medir el desempeño tanto de las actividades de la empresa como de cumplimiento de metas planteadas por los empleados de la empresa.

Jefe Administrativo:

Encargado del mantenimiento de el local comercial

Encargado de la contratación del personal

Dirigir las labores administrativas de su área (facturar, cobrar, vender).

Observar y controlar el desempeño de sus subordinados en este caso el bodeguero.

Responsable por pérdidas y robos de mercadería en el almacén

Responder al gerente general sobre sus acciones.

Encargado de los roles de pago

³Archivo de la Empresa; Departamento Administrativo; PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Contador:

- Preparar informes
- Realizar los asientos contables
- Elaborar balances
- Llevar la contabilidad general de la empresa
- Realizar las declaraciones de impuestos

Bodeguero:

- Mantener la mercadería en orden
- Realizar despachos
- Realizar inventarios
- Mantener un control sobre stocks
- Codificar productos

Jefe de Producción:

- Pronosticar la demanda del producto, indicando la cantidad en función del tiempo.
- Comprobar la demanda real, compararla con la planteada y corregir los planes si fuere necesario.
- Establecer volúmenes económicos de partidas de los artículos que se han de comprar o fabricar.
- Determinar las necesidades de producción y los niveles de existencias en determinados puntos de la dimensión del tiempo.
- Comprobar los niveles de existencias, comparándolas con los que se han previsto y revisar los planes de producción si fuere necesario.
- Elaborar programas detallados de producción.

NOMBRE DEL AUTOR DE LA TESIS:

VERONICA CALLE



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Obreros:

Elaborar el producto según las especificaciones de las órdenes de pedido

Revisar el terminado de la mercadería

Solicitar materia prima y materiales al jefe de producción

Responder hacia el jefe de producción ante retrasos

Manejar la maquinaria de la empresa

Llevar un control sobre herramientas

Elaborar prendas y productos de calidad

Utilizar bien la maquinaria

Aprovechar la materia prima y evitar el desperdicio

Seguir instrucciones según las ordenes de pedido

Cumplir con sus horarios de trabajo y obligaciones en la empresa

Jefe de Ventas:

Elaborar planes de ventas

Administrar las ventas a nivel nacional

Recibir informes de parte de sus agentes

Zonificar los clientes

Encargado de la contratación de personal idóneo para el área de ventas

Realizar visitas periódicas a clientes importantes

Planeación y presupuesto de ventas.

Estructura de la organización de ventas.

Reclutamiento, selección y entrenamiento de la fuerza de ventas.

NOMBRE DEL AUTOR DE LA TESIS:

VERONICA CALLE



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Compensación, motivación y dirección de la fuerza de ventas.

Análisis del volumen de ventas, costos y utilidades.

Medición y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.

Monitoreo, control del ámbito de la comercialización.

1.3 PLAN ESTRATEGICO⁴

1.3.1 MISION

Somos una empresa productora y comercializadora de artículos de calidad para mascotas, con servicios que nos diferencian en el mercado. Que cada producto fabricado, sea el resultado del máximo esfuerzo de nuestra labor y esto pueda ser identificado por nuestros clientes y sus mejores amigos las mascotas.

1.3.2 VISION

No somos los primeros, pero trabajamos arduamente para serlo pronto

1.3.3 VALORES CORPORATIVOS

En PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA creemos que para cumplir con lo anterior necesitamos tener un estilo propio de realizar negocios y eso se refleja en nuestros Valores Corporativos.

Servicio: Como valor supremo, la calidad del servicio al cliente es lo que nos distingue de la competencia y constituye un factor del éxito de nuestro negocio. La calidad de servicio se mide en todos los procesos de interacción con el cliente.

⁴ Archivo de la Empresa; Departamento Administrativo; PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Cumplimiento: Es la realización de nuestro trabajo acorde con las características de calidad, cantidad y oportunidad negociadas y anunciadas. En nuestra actividad, este valor se refleja de manera especial en el servicio al cliente.

Agilidad: Es la flexibilidad con la que desarrollamos nuestro negocio y nos adaptamos constantemente a las necesidades y deseos de nuestros clientes.

Calidez: Refleja el amor, la vocación y el respeto a los demás. Es el afecto, la cordialidad y la amabilidad en el trato con nuestros compañeros, clientes, proveedores y demás colaboradores. Es el sello de la atención que nos gusta recibir y brindar al otro.

Compromiso: Surge de la convicción personal en torno a los beneficios que trae el desempeño responsable de las tareas a cargo. El Compromiso permite pasar de las promesas a los hechos, generando resultados y beneficios tangibles.

Innovación: Es la aplicación eficiente de la creatividad. Se refleja en los diseños, texturas, y calidad los productos; de igual manera lo cambios en las estrategias, las actividades y las funciones con miras a su mejoramiento. La Innovación permite encontrar mayores beneficios de lo que ya existe.

1.3.4 POLITICAS EMPRESARIALES

Realizar todo trabajo con excelencia.

Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es satisfacer al cliente.

Los puestos de trabajo en la empresa son de carácter poli-funcional; ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.

Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad de los recursos humanos mediante acciones sistemáticas de formación.

NOMBRE DEL AUTOR DE LA TESIS:

VERONICA CALLE



UNIVERSIDAD DE CUENCA

PRODUCTOS BETOVEN CÍA. LTDA enmarca la relación laboral con sus trabajadores de conformidad con el ordenamiento jurídico y la legislación aplicable en el Ecuador, la normatividad interna propia de cada empresa, los contratos individuales de trabajo.

La empresa fundamenta como bases éticas la honestidad, fidelidad y el respeto para todos los miembros que la constituyen.

Los horarios de trabajo serán respetados y se cumplirán con las responsabilidades del trabajo realizado.

Se tomara en cuenta al personal interno de la compañía para otorgar asensos a cargos superiores

Preservar el entorno ambiental y la seguridad de la comunidad en todo trabajo.

Mantener en la empresa un sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos

1.3.5 OBJETIVOS GENERALES

Abarcar nuevos mercados

Lograr la fidelidad de los clientes hacia la marca PRODUCTOS BETOVEN

Creación de nuevas líneas de productos

Incrementar la rentabilidad

Reducir costos de producción

Capacitar al personal, mejorar su calidad la vida de los empleados.

Mejorar la logística de la empresa; venta, despacho de mercadería, entrega y cobranza.

NOMBRE DEL AUTOR DE LA TESIS:

VERONICA CALLE



UNIVERSIDAD DE CUENCA

1.3.6 OBJETIVOS ESPECIFICOS

OBJETIVOS DE VENTAS

Reconocer el mercado objetivo y las mejores formas de abarcarlo

Identificar los clientes potenciales y a dónde dirigir la fuerza de ventas

A través del marketing detectar y estimular los deseos del consumidor para incrementar el nivel de ventas.

Analizar la logística de ventas, despacho y entrega de la mercadería

Verificar la cobertura de los vendedores

Revisar catálogos, descuentos y formas de pago.

Acelerar la venta de los stocks

OBJETIVOS DE POSICIONAMIENTO

Identificar el nivel de reconocimiento de la marca PRODUCTOS BETOVEN en la mente del consumidor.

Identificar la competencia y como enfrentarla.

Analizar la publicidad y promoción de los productos

Crear una imagen empresarial solida

Cuidar la imagen de marca y empresa ante los distribuidores

NOMBRE DEL AUTOR DE LA TESIS:

VERONICA CALLE



UNIVERSIDAD DE CUENCA

OBJETIVOS DE RENTABILIDAD O MARGEN

Analizar el costo – beneficio por cada línea de producto

Conseguir una mayor liquidez a corto plazo

1.4 IDENTIFICACION DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA

1.4.1 CLIENTES INTERNOS

Los clientes internos son aquellos que se encuentran en estrecha relación con la empresa, son consumidores también de productos y servicios y se les debe tomar en cuenta en la toma de decisiones.

- Los proveedores que nos proveen de materias primas, artículos diversos para realizar las labores, energías, transporte, papelería, cómputo, y otros servicios necesarios para la empresa, también son nuestros clientes, pueden llegar a serlo o pueden recomendarnos con sus conocidos, por lo que es de vital importancia que las relaciones de la empresa con los proveedores siempre sea sana y cordial.

Entre los proveedores importantes con los que cuenta la empresa se pueden citar; Rivel, Austrotex, Rafatex, Lafayet, Pat Primo, Gerardo Ortiz & Hijos, Amaya & Amaya, NT Ecuador, Paraíso, Curtidos Salazar. Concluyendo entonces que los clientes internos son la esencia misma de la empresa; para nosotros son todas las personas que laboran en ella, que a través de un proceso de intercambio laboral dan su máximo en esfuerzo, entusiasmo.

NOMBRE DEL AUTOR DE LA TESIS:

VERONICA CALLE



UNIVERSIDAD DE CUENCA

La empresa cuenta con principalmente con personal administrativo, de producción y de ventas:

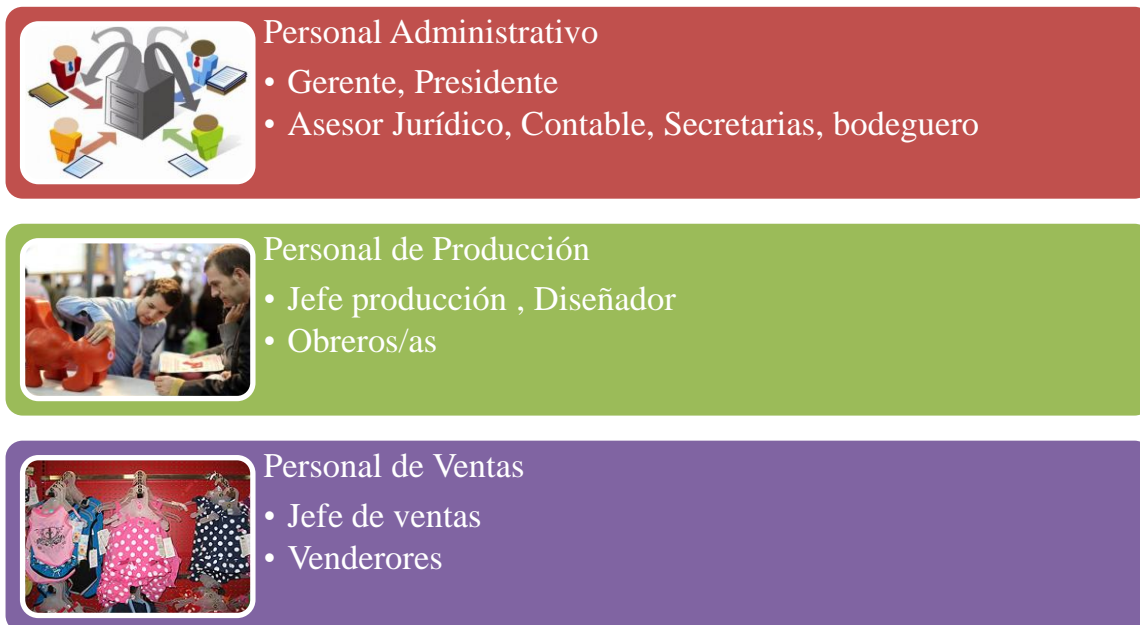


Fig. 3

Título: Clientes internos

Autor: Verónica Calle

1.4.2 CLIENTES EXTERNOS

Los clientes externos son la sociedad en general, cada individuo y grupo que se encuentra o no en situación de ser consumidor. No olvidemos que los niños y adolescentes generan consumo aunque no cuenten con ingresos aún. Nuestros clientes pueden ser locales o nacionales.

Los clientes son el motor de la empresa, sin ellos la empresa no tiene razón de existencia, los compradores del producto están divididos en dos grupos Grupo A: aquellos clientes que cubren el 40 % de las ventas, cadenas de almacenes a nivel nacional quienes adquieren productos mensualmente y constituyen una parte muy

NOMBRE DEL AUTOR DE LA TESIS:

VERONICA CALLE



UNIVERSIDAD DE CUENCA

importante para la empresa, sus pedidos son exclusivos y muchas de las veces se fabrican modelos, empaques y presentaciones diferentes para su consumo, el otro 60% constituyen clientes pequeños que hacen pedidos de montos menores pero su presencia permite a la empresa tener mayor liquidez, algunos de estos clientes trabajan al contado y tienen menor crédito que los grandes almacenes.

Los clientes exigen un alto nivel de calidad y servicio, se compite en el mercado con productos extranjeros de muy alta calidad y diseño por lo tanto el producto debe estar a la altura de la competencia para poder ingresar en estos locales comerciales.

Existen varios proveedores de artículos para mascota por lo que cambiar de proveedor no constituye un costo para el cliente, de manera que cada cliente es imprescindible para la empresa y no se puede costear la pérdida de una relación comercial.

CLIENTE	CANTIDAD	PORCENTAJE
AZUAY	776	24,68%
PICHINCHA	742	23,59%
GUAYAS	511	16,23%
TUNGURAGUA	95	3,03%
EL ORO	177	5,63%
LOS RIOS	54	1,73%
LOJA	204	6,49%
CHIMBORAZO	170	5,41%
MANABI	232	7,36%
CAÑAR	95	3,03%
COTOPAXI	89	2,81%
TOTAL	3146	100,00%

Tabla. 2

Titulo: Clientes Externos

Autor: Verónica Calle

Fuente: Archivos de la empresa

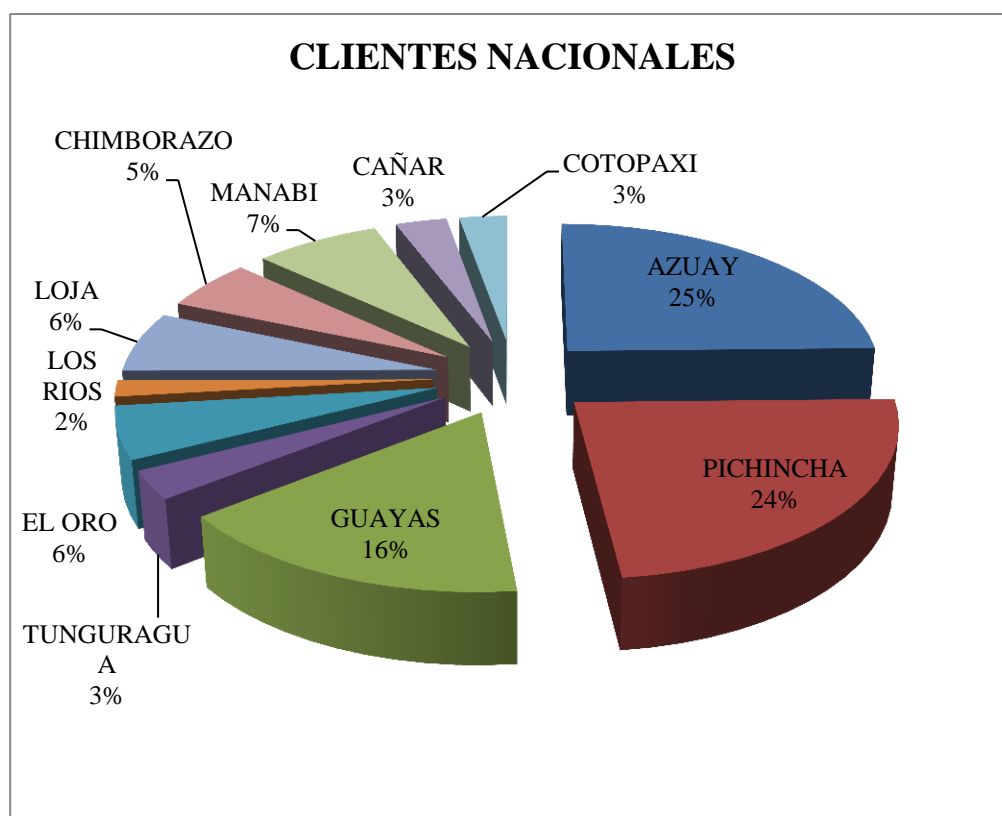


Fig. 4

Titulo: Clientes Nacionales

Autor: Verónica Calle

1.4.3 COMPETENCIA.

El ingreso de nuevos competidores al mercado es complicado puesto que PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA es una empresa productora, por lo tanto la inversión en maquinaria y equipo es elevada, se puede decir que es un obstáculo el ingreso de empresas quienes importen del exterior mercaderías similares ya que la mano de obra y materia prima es mucho más barata en otros países.

Las relaciones comerciales con los clientes están establecidas, la empresa posee un gran poder de negociación, se manejan descuentos y crédito por lo que la empresa competidora deberá ofrecer un producto de igual o mayor atractivo para



UNIVERSIDAD DE CUENCA

poder ingresar al mercado no solo en precio sino demostrando calidad, garantía y servicio.

Sin embargo los artículos para mascota están considerados como artículos suntuarios o de lujo consumidos por personas de clase media alta, y alta especialmente y pueden ser sustituidos o eliminados de la lista de compras de un consumidor, por lo tanto la empresa debe crear la necesidad al cliente, incentivar la compra de productos para mascota, ningún perro morirá por no tener una gorra, zapatos, vestuario, cama o perfumes, por ello, el propósito de la empresa es crear la necesidad e incentivar la utilización de estos productos para mantener un nivel de ventas satisfactorio y una clientela contenta.

PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA cuenta con una cartera de 3146 clientes a nivel nacional como muestra para obtener información sobre el posicionamiento de la empresa se aplicara una encuesta a clientes con la finalidad de conocer la competencia y la situación actual de la empresa en la industria.

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

N = 3146 clientes

Z = 2 95% de confianza

p = 50%

q = 50%

e = 5%

Por lo tanto n = 309

NOMBRE DEL AUTOR DE LA TESIS:

VERONICA CALLE



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Las mismas que se distribuyeron de la siguiente manera

CLIENTE	CANTIDAD	PORCENTAJE	ENCUESTA
AZUAY	776	24,68%	76
PICHINCHA	742	23,59%	73
GUAYAS	511	16,23%	50
TUNGURAGUA	95	3,03%	9
EL ORO	177	5,63%	17
LOS RIOS	54	1,73%	5
LOJA	204	6,49%	20
CHIMBORAZO	170	5,41%	17
MANABI	232	7,36%	23
CAÑAR	95	3,03%	9
COTOPAXI	89	2,81%	9
TOTAL	3146	100,00%	309

Tabla. 3

Título: Aplicación de encuesta

Autor: Verónica Calle

Debido a la confidencialidad que se mantiene con la empresa los datos de los clientes encuestados no se los puede adjuntar.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

¿Vende usted artículos para mascota?

SI 100 % NO 0%

¿Donde comercializa estos productos?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
VETERINARIA	135	43,72%
ALMACEN AGRICOLA	63	20,47%
PET SHOP	86	27,91%
FERRETERIA	7	2,33%
BAZAR	13	4,19%
OTRO	4	1,40%
TOTAL	309	100,00%

Tabla. 4

Título: Puntos de comercialización

Autor: Verónica Calle

Fuente: Datos de encuesta



UNIVERSIDAD DE CUENCA

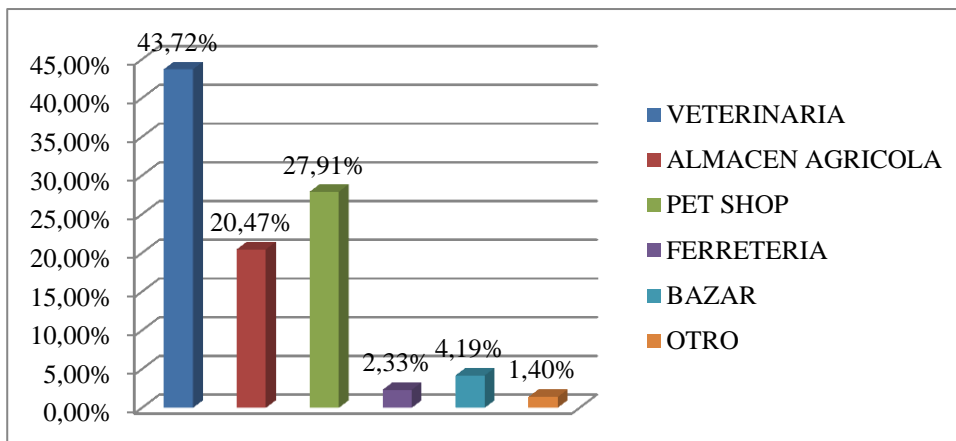


Fig.5

Título: Puntos de Venta

Autor: Verónica Calle

Fuente: Datos de encuesta

Indique proveedores a los cuales les hizo su última compra con respecto a los siguientes productos , camas, casas, vestuario de mascotas, arneses, artículos de belleza, transportadores y cepillos

PROVEEDORES	PORCENTAJE
ARDILA	21,60%
PRODEPET	16,80%
PRODUC BETOVEN	15,20%
SERVIMARKET	13,60%
PINKY PET	10,80%
MY DOG CREATIONS	10,40%
HMBORDADOS	8,80%
OTRO	4,80%

Tabla.5

Título: Análisis de la competencia

Autor: Verónica Calle

Fuente: Datos de encuesta



UNIVERSIDAD DE CUENCA

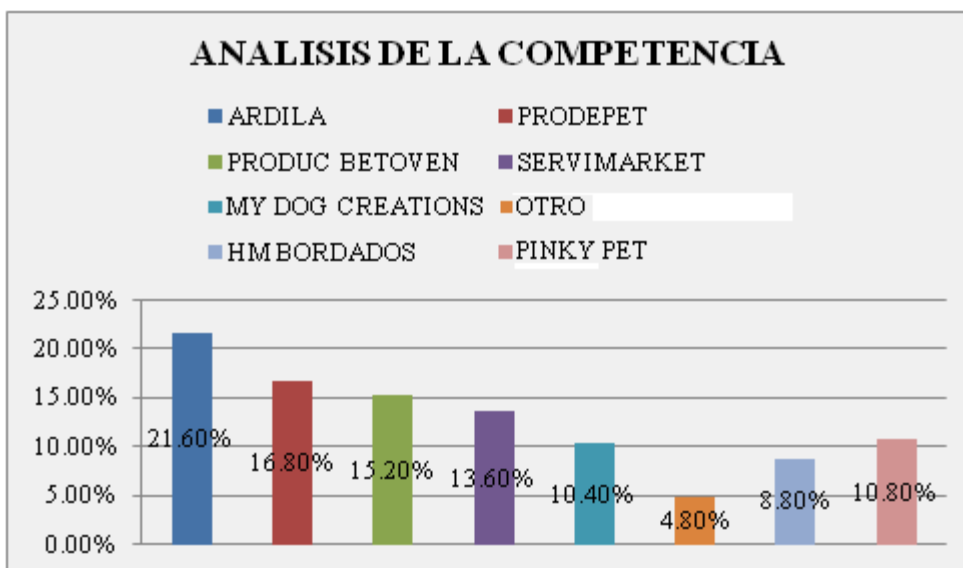


Fig. 6

Titulo: Análisis de la competencia

Autor: Verónica Calle

Fuente: Datos de encuesta

PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA cuenta con varias empresas proveedoras, las cuales venden productos tanto nacionales como importados, los principales competidores son intertrading ardilla (Colombia), Servimarket, Pinky pet y HM bordados (Quito) prodepet (Ambato), my dog creations (Máchala), y otros artículos traídos del Perú sin marca registrada comercializa dos informalmente.

Características de las marcas más importantes.



INTERTRADING ARDILA: Compañía Colombiana que importa mercadería del ASIA y la distribuye en países como Ecuador, Colombia, Panamá, Venezuela y Brasil, sus artículos son de buena calidad, ingresan al país con la marca de PET FACTORY y VANDERPET, manejan un crédito de 30-45 y 60 días de plazo a

clientes mayoristas, sus productos son para animales varios como: peses, aves, perros, gatos y anfibios, al ser productos importados suelen quedarse



UNIVERSIDAD DE CUENCA

desabastecidos de mercadería pero sin embargo mantienen un nivel alto de ventas considerándose la principal competencia de PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA.



Servimarket: Empresa Quiteña importadora de la marca **BO** el 80 % de sus precios son altos comparados con el vestuario nacional su última importación trajo al mercado jaulas para hámster, además de miccu miccu cristales que son cristales absorbentes para desechos de gatos, sus clientes son prácticamente de Quito, Ambato y Riobamba anteriormente tenían distribuidores en Cuenca y Loja pero no dieron resultado.

HM BORDADOS: Fabrica ubicada en la ciudad de Quito, únicamente produce camas y casas de lona; material resistente que no permite que los perros y gatos la destruyan fácilmente, su precio está por encima del de PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA que trabaja con materiales similares.

PRODEPET: Importadora de jaulas para hámster y artículos para animales menores como pájaros, hámster y anfibios. Sus clientes son de Quito, Guayaquil y Cuenca. Mantiene una lista de precios accesibles y muy parecidos a los del mercado, sus productos provienen de la china con un precio muy bajo, tienen línea de accesorios para mascotas como platos y jaulas de transporte.



PINKY PET: Es una empresa quiteña que elabora vestuario camas y casas para perros y gatos sus diseños son muy innovadores, el terminado de sus prendas es de muy alta calidad, sus productos son únicamente vendidos en pet shops y clínicas veterinarias de gran prestigio, los precios de sus vestuarios y camas son muy elevados por lo que no todos los locales están dispuestos a pagar el costo de sus productos, cubre el mercado de cuenca, Quito, Guayaquil y Riobamba

My Dog Creations: Un pequeño taller en Machala que se dedica desde hace pocos años a la confección de vestimenta para perros y gatos, su principal mercado está en las ciudades de Loja, Cuenca y Guayaquil sus materiales son económicos y de baja calidad, no tienen mucha clientela en Machala por la

NOMBRE DEL AUTOR DE LA TESIS:

VERONICA CALLE



UNIVERSIDAD DE CUENCA

cercanía al Perú ya que ingresan informalmente al País productos muy baratos. Sus precios en vestimenta varían entre 1,50 dólares a 3 dólares, en comparación con productos importados y de marcas nacionales venden vestimenta a un precio promedio de 3,50 dólares en variedad de diseños y calidades.

1.5. DESCRIPCION DEL PRODUCTO



PRODUCTOS BETOVEN

SLOGAN

CARIÑO, AMOR Y CUIDADO

Tu mascota sabe lo que quiere nosotros lo que necesita

La empresa PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA elabora una amplia gama de artículos para perros y gatos, comprendidos entre: camas, casas, traíllas, collares, arneses y vestuario, también distribuye su línea de cosméticos como; jabón, perfume y champo.

COLLARES: Esta línea abarca collares de diferentes tamaños colores y modelos, estos pueden ser elaborados de dos materiales cuero y nylon.

Los collares de nylon son de colores brillantes, llamativos, son resistentes tanto al agua como a mordidas por parte de los animales, sus hebillas son importadas la mayoría de Checoslovaquia, China y Colombia, su clavo es de alta resistencia y sostiene la fuerza ejercida por la mascota y su amo. Los collares tienen distintos adornos y apliques según su tamaño, en las tallas grandes se puede colocar medallas con caras de perro y huesitos de metal.



Fig. 7

Titulo:Collares de Nylon

Autor: Ing. Maria Saldaña

artículos

Fuente: Archivos de la empresa, catalogo de

NOMBRE DEL AUTOR DE LA TESIS:

VERONICA CALLE



UNIVERSIDAD DE CUENCA

La línea de collares de cuero es menos extensa, sus colores varían entre el negro, café y vino, se trabaja con tallas estándares, su costo es más elevado tanto en fabricación como en materia prima, este producto es preferido en la sierra, ya que la humedad, calor y agua tienden a maltratar el cuero en la costa. Los collares de tallas más grandes son los más vendidos ya que los apliques y puntas que se colocan en el collar que hacen resaltar la raza de la mascota.



Fig.8

Titulo:Collares de Cuero

Autor: Ing. Maria Saldaña

Fuente: Archivos de la empresa, catalogo de artículos

TRAILLAS: Son las tiras que se utilizan para jalar a las mascotas y llevarles de paseo, estas se producen de 3 tipos: nylon, cuero y cuerdas

Traíllas de nylon: Son tiras delgadas de diferente grosor, van desde 1 cm y 3 cm de ancho y largo de 60 cm y 1,20 metros que son las medidas estándar para traíllas cortas y largas respectivamente.



Fig. 9

Titulo:Traíllas de Nylon

Autor: Ing. Maria Saldaña

Fuente: Archivos de la empresa, catalogo de artículos

NOMBRE DEL AUTOR DE LA TESIS:

VERONICA CALLE



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CUERDAS: Están elaboradas con distintos materiales, existen variedad de colores y texturas, son muy resistentes ya que son cuerdas que se utilizan para escalar y tienen fibras de acero al interior, son preferidas por clientes que poseen mascotas de gran tamaño.



Fig. 10

Título: Cuerdas Cabo de Lujo y Perlon

Autor: Ing. Maria Saldaña

Fuente: Archivos de la empresa, catalogo de artículos

ARNESES: elaborados en nylon, sus tamaños varían en el ancho de la reata que puede ser de 1,5 cm hasta 3 cm para perros grandes, su diseño es muy práctico ya que puede ser regulado al tamaño de la mascota.



Fig. 11

Título: Arneses de Nylon

Autor: Ing. Maria Saldaña

Fuente: Archivos de la empresa, catalogo de artículos

CAMAS, CASAS Y VESTUARIO

Los colores de las telas que se utilizan son importadas, muchas de ellas son telas anti fluidos que no permiten que las camas se manchen o adquieran mal olor, la empresa busca seguir las tendencias de moda actual, los animales ahora visten igual que sus amos, si la tendencia de moda ofrece rayas, bolas o estampados florales se adapta esta moda a los diseños de las mascotas.

NOMBRE DEL AUTOR DE LA TESIS:

VERONICA CALLE



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Los propietarios de las mascotas los consideran miembros de la familia con necesidades y caprichos por lo que los consumidores están dispuestos a pagar un precio más elevado por un producto que sea llamativo, funcional, diferente e innovador.

Se presenta al cliente una gama de telas y diseños y se acepta cualquier sugerencia, se pueden realizar cambios en los modelos a preferencia del cliente sin embargo el pedido debe justificar la producción de nueva mordería.

VESTUARIO: Son vestuarios fabricados específicamente para uso de canes, su tallaje es universal comenzando por la talla 00 extra pequeña hasta la talla 6 para perros grandes, esta línea es muy extensa ya que existen diseños tanto para la sierra como para la costa con diferentes colores y telas, para la sierra se acostumbra trabajar con telas polares que den abrigo al animal y lo protejan del frío y la lluvia, por el contrario en la costa se utilizan telas livianas y diseños llamativos que den vida y identifiquen la personalidad de la mascota.

Los diseños más vendidos actualmente son camisetas de los equipos de fútbol, busos polares, chalecos, casacas, ternos deportivos, vestidos, pañales, pantalones, chompas con capucha, impermeables, capas, abrigos y overoles entre otros.



Fig. 12

Título: Vestuario

Autor: Ing. María Saldaña

Fuente: Archivos de la empresa, catalogo de artículos

NOMBRE DEL AUTOR DE LA TESIS:

VERONICA CALLE



UNIVERSIDAD DE CUENCA

DULCES SUEÑOS: Esta sección está conformada por todas las camas, casas y colchonetas que se fabrican para que las mascotas descansen, existen alrededor de 25 modelos diferentes, estas varían en cuanto a tamaños y diseños. Están elaboradas con diferentes telas según las preferencias de los clientes, para la costa se utilizan telas livianas sin pelusa de colores vivos y diseños estampados, para la sierra se prefieren telas polares, peluche, colores más sobrios.



Fig. 13

Titulo:Linea Dulces Sueños

Autor: Ing. Maria Saldaña

Fuente: Archivos de la empresa, catalogo de artículos

PRODUCTOS DE BELLEZA:

SHAMPOO, ACONDICIONADOR, JABON Y PERFUME.



Fig. 14

Titulo:Shampoo Betoven

Autor: Ing. Maria Saldaña

Fuente: Archivos de la empresa, catalogo de artículos

NOMBRE DEL AUTOR DE LA TESIS:

VERONICA CALLE



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Los productos de belleza que ofrece la marca BETOVEN se destacan por su fragancia y efectividad, ofrecen al comprador no solo facultades insecticidas sino a su vez dan un delicioso aroma a las mascotas que lo utilizan, se promueve el consumo de productos como el champo y el jabón para incentivar el cuidado y protección de no solo el animal sino todo el ambiente que lo rodea.



Fig. 15

Titulo:Perfumes Betoven

Autor: Ing. Maria Saldaña

Fuente: Archivos de la empresa, catalogo de artículos

SHAMPOO DESODORANTE BETOVEN: Producto elaborado para la limpieza y desinfección del pelo y la piel de los perros. Posee una deliciosa fragancia y su composición garantiza el bienestar de la mascota. Su efecto desodorizante es duradero y no produce desbalance en la grasa natural del pelaje. No es irritante posee un insecticida a base de cipermetrina que elimina las pulgas y garrapatas permitiendo que su mascota esté siempre limpia y protegida contra nuevas invasiones. Se recomienda su uso cada tres semanas.

JABON INSECTICIDA BETOVEN: Antiparasitario de uso externo, formulado especialmente para controlar pulgas, garrapatas y piojos que atacan a los perros de todas las razas. Control de parásitos externo con un efecto residual 14 días, en crónicos 7 días.

1.7 DESCRIPCION DEL SERVICIO

Al ser una empresa productora se encuentra en el primer eslabón de la cadena de distribución, los eslabones de un canal pueden combinarse en forma horizontal y vertical bajo la administración de un líder del canal. La combinación puede estabilizar los suministros, reducir costos y aumentar la coordinación de los miembros del canal.

NOMBRE DEL AUTOR DE LA TESIS:

VERONICA CALLE



Mercados de Consumo

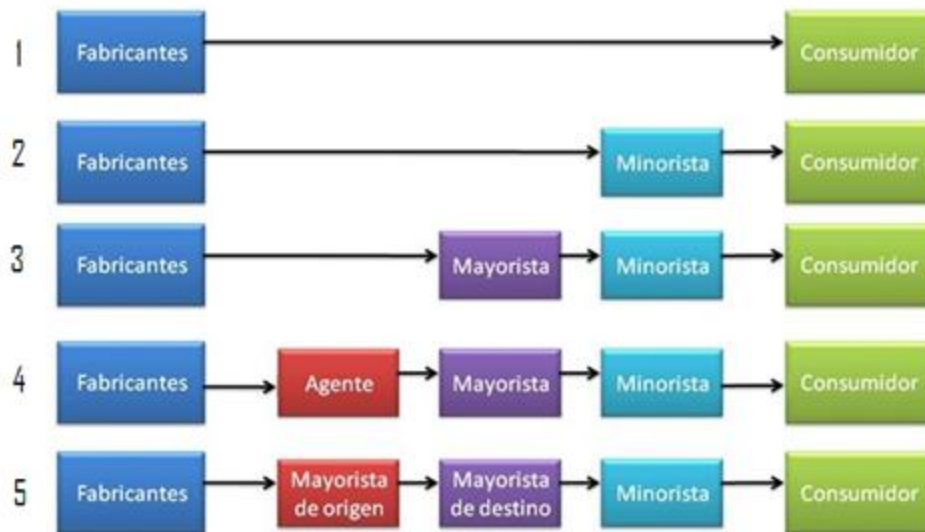


Fig. 15

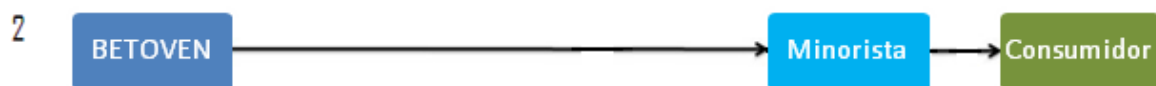
Título: Mercados de Consumo

Autor: Ing. María Saldaña

Fuente: Archivos de la empresa

La empresa trabaja con dos tipos de canales de distribución. Dos y tres respectivamente

CANAL 2: Del productor o fabricante al detallista y estos a los consumidores



Este canal de distribución trata directamente con minoristas, en el caso de la empresa PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA: serian las clínicas veterinarias, pet shops y almacenes agrícolas siendo estas tiendas especializadas para la venta de estos productos. Son estos intermediarios quienes tratan con el consumidor final.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Los agentes vendedores de PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA contactan con el minorista y toman los pedidos correspondientes, las visitas se hacen como mínimo de una vez al mes. Los despachos de mercadería son directamente desde la empresa fabricante por lo que mantenemos una base de datos de los clientes minoristas quienes adquieren el producto para a su vez venderlos a sus clientes, consumidores finales.

CANAL 3: Del productor o fabricante al mayorista o en el caso de PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA denominado Distribuidor, de estos al minorista(clínicas veterinarias, pet shop y almacenes agrícolas), finalmente a los consumidores finales



Este canal es empleado para zonas como el Oriente Ecuatoriano, El Oro y Cotopaxi son los distribuidores los encargados de tomar los pedidos e impulsar la fuerza de ventas, la empresa al no visitar personalmente a los clientes de esta zona se ahorra en viáticos, y comisiones de los vendedores sin embargo hay que hacer un seguimiento muy fuerte y exigir montos de compras mensuales ya que muchas veces los distribuidores manejan diferentes líneas afines y pueden descuidar la marca.

Los pedidos demoran una semana en ser despachados, por lo que los distribuidores tienen que mantener un stock mínimo de mercadería para abastecer al mercado y mantener al cliente satisfecho ya que si la mercadería demora más de una semana después de haber sido pedida el cliente minorista ya no la recibe

PUBLICIDAD

Siendo los medios de comunicación; radio, televisión y prensa muy costosos para la empresa se proponen otros tipos de publicidad del producto.

NOMBRE DEL AUTOR DE LA TESIS:

VERONICA CALLE



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Publicidad de la demanda selectiva: su propósito es señalar los beneficios particulares de una marca en comparación con las de la competencia.⁵

Todos los miembros de la empresa tanto el personal administrativo, producción y ventas deberán hacer énfasis en la diferenciación del producto, demostrar con ejemplos él porque somos mejores que la competencia, para esto todos quienes conforman la empresa deberán estar capacitados de manera que puedan responder cualquier pregunta frente a las características del producto.

Publicidad de acción indirecta: Pretende obtener el reconocimiento de un producto, desarrollando actitudes favorables como prerrequisito para cada acción de compra.

Mediante pancartas publicitarias que atraigan a los clientes e incentiven el consumo de los productos que ofrece la compañía.

Publicidad de acuerdo a la forma de pago.

Incentiva la compra de mercaderías a través de un incentivo de forma de pago ya sea el plazo establecido o un descuento adicional PRODUCTOS BETOVEN CIA. LTDA., a los clientes mayoristas se les brinda un descuento del 25% a un plazo de pago de 30, 45 y 60 días, se otorga un 30% de descuento en ventas de contado para montos mayores a 200 dólares, en caso de distribuciones se maneja un 35% de descuento y un plazo de 30, 45 y 60 días. Se otorga una lista de precios a los clientes sin embargo son ellos quienes colocan los precios en sus productos siendo su rentabilidad promedio de un 40%.

PROMOCIÓN

La empresa lleva años trabajando con una promoción de ventas por docena, el cliente pide una docena de cualquier producto y la empresa le regala un artículo mas como promoción adicional.

En temporada navideña se promociona vestuario y camas con diseños especiales para esta época con descuentos especiales.

⁵ L Fisher y J Espejo; ``MERCADOTECNIA `` Tercera Edición Mc Graw Hill pág. 348



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Cuando existe mercadería descontinuada o por cambio de temporada se liquida con descuentos hasta del 50 % en ventas al contado.

Apoyo a todos los show, caminatas y exposiciones caninas y felinas, con premios, pancartas promociones y producto.

Creación de una página web que facilite al cliente tener a su alcance el catalogo de productos que ofrece la empresa. www.productosbetoven.com

1.7 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA⁶

1.7.1 ANALISIS INTERNO (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)

FORTALEZAS

- Ser una marca reconocida en el mercado
- Propietarios de la Tecnología
- Habilidades para innovar productos
- Manejo de los costos de los bienes producidos
- Posición ventajosa en cuanto a experiencia
- Fuerza de ventas propia
- Amplia gama de productos y servicios
- Apoyo del personal de la empresa a las decisiones gerenciales
- Convenio de crédito con proveedores de materia prima y tecnología.
- Fidelidad de los clientes ya establecidos

DEBILIDADES

- Problemas Operativos internos
- Atraso en investigación y desarrollo
- Débil red de distribución

⁶ Autor: Verónica Calle



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Habilidades de mercadotecnia desperdiciadas
- Débil servicio post venta
- Seguimiento deficiente al implantar nuevas estrategias
- Escasa Capacitación del personal

1.7.2 ANALISIS EXTERNO (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)

OPORTUNIDADES

- Expansión del mercado, cobertura de nuevos clientes
- Ingreso a nuevos mercados y segmentos, supermercados, farmacias, ferreterías.
- Diversificación en productos y líneas relacionadas
- Alianzas estratégicas con otras empresas
- Creciente poder de negociación con clientes y proveedores
- Posibilidad de apertura de sucursales o islas de venta al público.
- Cambio de las necesidades y preferencias de los consumidores

AMENAZAS

- Entrada de competidores foráneos y nacionales con precios atractivos
- Inestabilidad económica y política del Gobierno Nacional Ecuatoriano
- Requisitos reglamentarios como Registros Sanitarios y AGROCALIDAD costosos
- Incremento del precio de la mano de obra



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPITULO II

ESTRATEGIAS PARA UNA ORGANIZACIÓN EFICIENTE

2.1 EFICIENCIA ORGANIZACIONAL⁷

En el mercado global y altamente competitivo de nuestros días, las compañías que sobresalen son aquellas que tienen un interés continuo por identificar cuales son los factores más importantes para sus clientes, se enfocan en ellos y mejoran sus procesos para ofrecer el producto o servicio con la más alta calidad posible. Por lo tanto se requiere de una estrategia que abarque a toda la organización para mejorar y perfeccionar el proceso completo que se lleva a cabo para ofrecer un producto servicio, y permita a la empresa superar las expectativas de sus clientes una y otra vez.

La creación de una organización eficiente exige que se comprenda qué es lo que la hace funcionar. Aún cuando no existen recetas ni procedimientos determinados para crear y sustentar la eficiencia organizacional, ha sido posible identificar algunas características clave como:

- *Enfoque en el cliente:* se requiere conocer las expectativas del cliente, sus necesidades y sugerencias; mantenerse pendiente de los cambios en tendencias, innovación y diseño de nuevos productos.
- *Administración de la cadena de valor:* existen algunos procesos que no están definidos correctamente, en la cadena de valor no se está dando importancia a procesos que dan un valor agregado al producto y servicio.
- *Planificación estratégica:* la empresa posee algunos pasos de una planeación estratégica, sin embargo, no los aplican y algunos deberían ser modificados debido a que no son aplicables actualmente para la

⁷ Donna C. S. Summers; “ADMINISTRACION DE LA CALIDAD”; Primera edición; pág. 2.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

organización. Las metas y objetivos no se han evaluado constantemente para conocer si se han cumplido o no.

- *Eliminación de desperdicios:* en la producción como en el servicio existen algunos pasos innecesarios en el proceso, busco enfocar los procesos para eliminar desperdicios, se necesita disciplina y constancia para involucrar a todo el personal en la ejecución del plan mejora continua.
- *Aseguramiento de la calidad:* es necesario que los productos terminados satisfagan las necesidades de los clientes y las especificaciones para las que fueron elaborados; además es importante visualizar las falencias en el proceso de producción que no garantizan la fabricación de un producto calidad e implantar normas o procedimientos que proporcionen un seguimiento y mejora continúa.

Las organizaciones eficientes profesan la filosofía basada en el cliente, la cual incluye prestar atención a factores organizacionales y estratégicos, además de los relacionados con el entorno y con la fuerza laboral.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

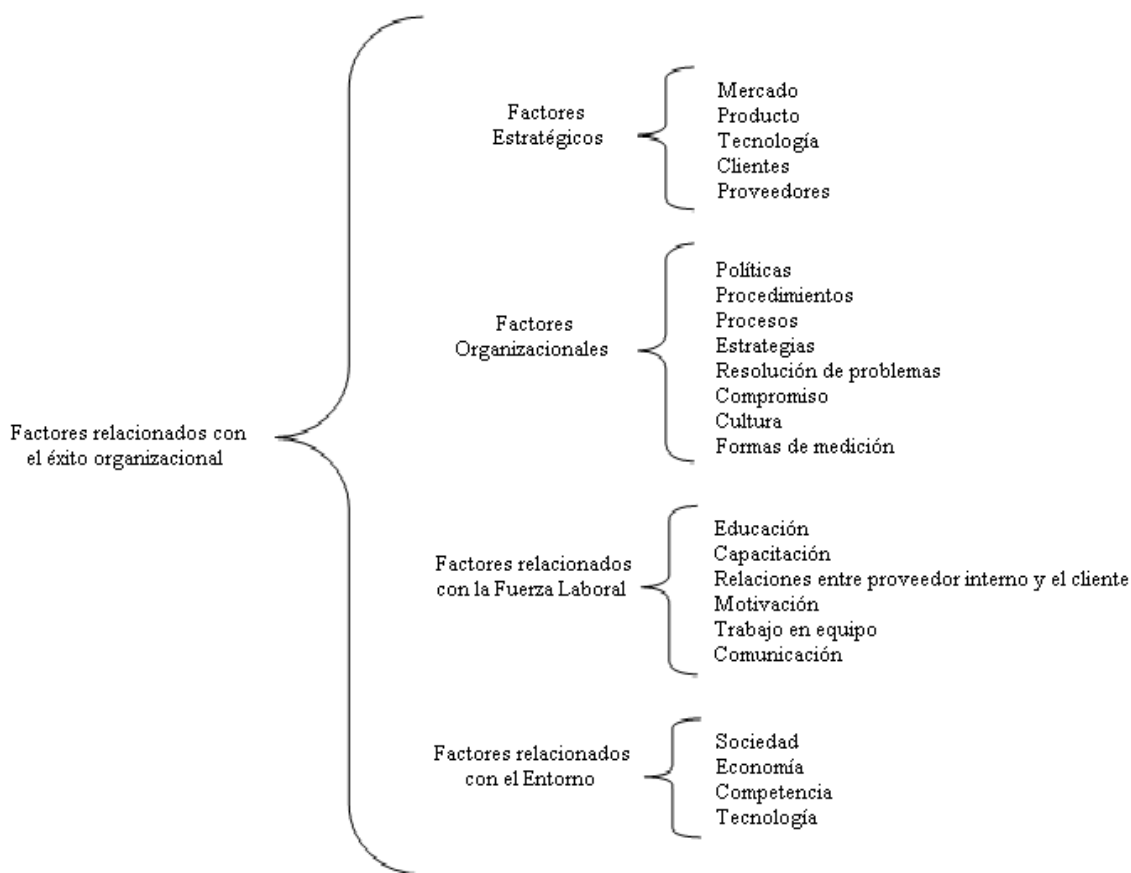


Fig. 16

Título: Factores relacionados con el éxito organizacional

Autor: Donna C. S. Summers

Fuente: Administración de la calidad

Dentro de los factores estratégicos se tomará en cuenta el mercado, por ello se realizó una encuesta a los principales clientes para conocer el posicionamiento de la empresa en el mercado y la competencia.

Los factores organizacionales que se tomarán en cuenta es analizar detenidamente las políticas, misión, visión, objetivos y procesos para determinar si estos son aplicables para las metas actuales del mercado y de la organización.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Para los factores relacionados con la fuerza laboral y el entorno serán tomados en cuenta para el desarrollo de una organización eficiente ya que se busca integrar todos componentes para lograrlo.

2.2.1 ¿COMO SE CREA UNA ORGANIZACIÓN EFICIENTE?⁸

Las organizaciones que desean volverse más eficientes deben saber primero dónde están afincadas en la actualidad.

Las organizaciones eficientes se planteas permanentemente preguntas respecto de quiénes son y en qué negocio están en realidad. También piden constantemente a sus clientes su opinión sobre lo que están haciendo bien y en qué deben mejorar.

Las metas y procesos internos de la organización, así como los esfuerzos individuales de su personal, están intrínsecamente relacionados con su eficiencia. Las organizaciones eficientes crean un sistema integral que permite e impulsa el funcionamiento conjunto de los tres elementos mencionados para crear el producto o servicio que ofrecen a sus clientes. La alineación entre las expectativas del cliente y el plan estratégico, los procesos y las actividades de la organización da por resultado la correcta relación de toda la operación.

1) ¿Cuál es la misión y visión de la organización?

Misión

“Somos una empresa productora y comercializadora de artículos de calidad para mascotas, con servicios que nos diferencian en el mercado. Que cada producto fabricado, sea el resultado del máximo esfuerzo de nuestra labor y esto pueda ser identificado por nuestros clientes y sus mejores amigos las mascotas.”

Visión

“No somos los primeros, pero trabajamos arduamente para serlo pronto”

⁸ Donna C. S. Summers; “ADMINISTRACION DE LA CALIDAD”; Primera edición; pág. 6.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Debido a políticas de la empresa, la misión no puede ser modificada, sin embargo la visión no es apropiada para la fase que atraviesa la organización puesto que se podría catalogar que no son los primeros y continúan buscando alcanzar este objetivo.

2) ¿En qué negocio está la organización en realidad?

Este es un punto de gran evaluación ya que la empresa produce y distribuye su producto y esto implica que se debe enfocar claramente en el tipo de negocio que se realiza, además que los accesorios para mascotas también son consumidos por temporadas y en las etapas bajas de ventas no se puede guardar todo en bodega y seguir produciendo, por esto la empresa elabora otros productos que utilicen la materia prima y maquinaria que disponen evitando detenerse en estos periodos.

3) ¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la organización a sus clientes?

Los productos que elabora y adquiere la empresa son accesorios para mascotas divididos en las siguientes líneas:

ELABORA	ADQUIERE
Jáquimas	Cepillos y peinillas
Collares	Belleza y perfumería
Ahorcadores	Comederos
Traíllas	Juguetes
Pecheras y arneses	Jaulas, vitaminas, minerales
Bozales	Accesorios para hámster y aves
Vestuario	Peceras y motores
Dulces sueños camas y colchones	

Tabla.6

Título: Portafolio de Artículos

Autor: Verónica Calle



UNIVERSIDAD DE CUENCA

El servicio que brinda la empresa básicamente es la atención al cliente; la cual debe ser analizada principalmente el proceso de despacho de la mercadería, la atención post-venta y la forma de promocionarse.

4) ¿Quiénes son sus clientes?

La empresa tiene definido quienes son clientes, tanto internos como externos; también tiene amplio conocimiento del tipo de mercado al que su producto esta orientado.

5) ¿Cuáles son las expectativas y necesidades de sus clientes?

Una ventaja que posee la empresa es que la fuerza de ventas mantiene informada constantemente sobre las necesidades de los clientes, sus reclamos y sugerencias, esto ayuda a la organización a conocer de inmediato los cambios que debería realizar.

6) ¿Qué tan bien satisface la organización las necesidades y expectativas de sus clientes?

Actualmente la empresa tiene dificultades para satisfacer las necesidades de los clientes puesto que no identifica las causas raíces de sus problemas y toma decisiones inmediatas sin tomar en cuenta si estas son viables para el futuro.

7) ¿Las estrategias y las acciones de la administración ayudan a la organización a realizar mejores negocios y a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes?

Los productos se elaboran con materias primas de calidad, y esto es del agrado de los clientes, se podría decir que es la carta de presentación de la empresa, sin embargo la manera que la administración promociona no es la adecuada, brindan demasiadas ofertas y descuentos, y es una forma de consentir demasiado a los clientes, al extremo que en la actualidad estos sugieren más y más rebajas y la empresa ya no puede seguir bajando sus precios.

8) ¿Los empleados saben de qué manera específica su trabajo beneficia al cliente externo final?

Los empleados no saben que manera su trabajo beneficia al cliente externo final, ellos desvalorizan su trabajo y no se sienten comprometidos con la empresa; ellos piensan que su cliente final son los animales cuando en realidad a quien deben satisfacer es a los dueños pues estos consideran a sus mascotas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

como parte importante de sus hogares y en ocasiones estos sustituyen a los hijos.

2.1.2 BENEFICIOS DE UNA ORGANIZACIÓN EFICIENTE⁹

Una organización eficiente es capaz de producir más a partir de los recursos con que cuenta, mediante un mejor enfoque en el cliente y la agilización de los procesos de trabajo.

Las organizaciones desarrollan una idea más clara de lo que necesitan lograr para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.

Una organización que aumenta su eficiencia notará una mejoría en su rentabilidad, incrementa su participación en el mercado a medida que nuevos clientes descubran sus bondades, obtendrán también el beneficio de costos más bajos, gracias a la reducción del desperdicio y de la refabricación; uno de los mayores ahorros se da en la forma de menos quejas de los clientes y la disminución de reclamos de garantías.

Las mejoras se dan también al interior de la organización en materia de comunicación y trabajo en equipo, se logran buenas relaciones entre la administración y los empleados, la participación y satisfacción de los empleados se incrementarán, disminuyendo la rotación y el ausentismo.

Con este estudio se espera que la empresa mejore en los siguientes aspectos:

- Reducción de quejas de los clientes y reclamos y garantías
- Mayor participación en el mercado
- Menor rotación de los empleados
- Mejor comunicación
- Mejor trabajo en equipo

⁹ Donna C. S. Summers; “ADMINISTRACION DE LA CALIDAD”; Primera edición; pág. 11.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Para demostrar estos cambios en la empresa es necesario realizar mediciones de desempeño; estas pueden dividirse en dos categorías: de procesos y de servicios.

El propósito de cualquier proceso es la realización de cierto trabajo. La fabricación de un producto y la prestación de un servicio involucran siempre la ejecución de algunas actividades. Como los procesos son el medio que utilizan las organizaciones para llevar a cabo el trabajo, las mediciones diseñadas para evaluarlos sirven para supervisar las actividades operativas o la manera en que se efectúa el trabajo.

Los resultados se relacionan tanto con la organización como con sus clientes. Desde el punto de vista de la primera, los resultados son los objetivos que se desea lograr. Desde la perspectiva de la segunda, los resultados representan aquello que esperan obtener al entablar una relación comercial con la organización, sin importar si ésta involucra un producto o un servicio. Las mediciones de desempeño relacionadas con los resultados organizacionales se enfocan en el objetivo estratégico.

2.1.3 ¿QUE ES UN PROCESO?¹⁰

Entre los procesos comunes que realiza cualquier organización están la administración financiera, servicios a clientes, instalación y mantenimiento de equipos, control de la producción y del inventario, contratación, capacitación, supervisión, despido y pago de nómina de empleados, desarrollo de software y diseño, creación. Inspección, empaque y mejoramiento de productos o servicios.

Los procesos de negocios cruciales o clave funcionan en conjunto dentro de una organización para cumplir la misión y los objetivos estratégicos de la misma.

¹⁰ Donna C. S. Summers; "ADMINISTRACION DE LA CALIDAD"; Primera edición; pág. 202.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2.1.3.1 ¿COMO SE IDENTIFICAN LOS PROCESOS CLAVE?

Los procesos clave son los procesos de negocios que tienen el mayor impacto en las percepciones de valor por parte del cliente acerca del producto o servicio y el mayor impacto en la retención del cliente.

Las organizaciones eficientes concentran los esfuerzos de mejoramiento de sistemas y procesos en los procesos de negocios que incrementen su competitividad.

Una organización orientada a procesos se organiza de acuerdo con procesos o líneas de productos. La organización se enfoca en los procesos de negocios clave que debe realizar perfectamente bien con el propósito de obtener, satisfacer y retener clientes.

Una de las diferencias importantes en una organización orientada a procesos consiste en que esta orientación obliga a las personas a tomar conciencia de la relación entre las actividades del proceso. Una orientación a procesos permite a una organización alcanzar su misión y objetivos con más facilidad porque todos sus miembros están alineados con los procesos de negocios clave que deben realizarse perfectamente para que la empresa atraiga clientes y los retenga.

Las propuestas de valor son los atributos del producto o servicio que responden a las necesidades, requerimientos y expectativas del cliente. Estas mediciones constituyen indicadores clave de la satisfacción del cliente, y se dividen en tres categorías:

- Los atributos del producto o servicio que se relacionan con su funcionalidad, precio y calidad.
- Los atributos que se relacionan con el cliente, como el servicio de entrega, el tiempo de respuesta, la facilidad de acceso, la capacidad de respuesta y el compromiso a largo plazo.
- Los atributos de imagen y reputación, factores intangibles que pueden atraer clientes.

NOMBRE DEL AUTOR DE LA TESIS:

VERONICA CALLE



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Tomando en cuenta estos puntos importantes para identificar los procesos clave desde el punto de vista del cliente, se prestará mayor importancia a los siguientes procesos:

- Servicio post-venta
- Tiempo de respuesta o entrega de mercadería
- Calidad en el producto
- Plazos de pago

2.1.3.2 ¿COMO SE MEJORAN LOS PROCESOS?¹¹

Los procesos se mejoran mediante elaboración de mapas de procesos de valor agregado, aislamiento de problemas, análisis de las causas raíz y resolución de problemas. Para permanecer competitivo en el mercado mundial, las empresas deben identificar los procesos que desperdician recursos y mejorarlos.

2.2 CALIDAD TOTAL

La cultura de la calidad total CCT aplicada a las organizaciones, es una filosofía administrativa que se basa en el concepto de mejoramiento continuo cuyo propósito es satisfacer a los clientes internos y externos de cualquier compañía

2.2.1 CIRCULO DE DEMING¹²

El ciclo PDCA, también conocido como círculo de Deming, es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, basada en un concepto ideado por Walter A. Shewhart. Se usará esta herramienta para llevar a cabo el proceso de evaluación de los diagramas y flujogramas realizados, a fin de seguir los pasos y definir un plan de mejora para la empresa.

¹¹ Donna C. S. Summers; “ADMINISTRACION DE LA CALIDAD”; Primera edición; pág. 211.

¹² Donna C. S. Summers; “ADMINISTRACION DE LA CALIDAD”; Primera edición; pág. 241

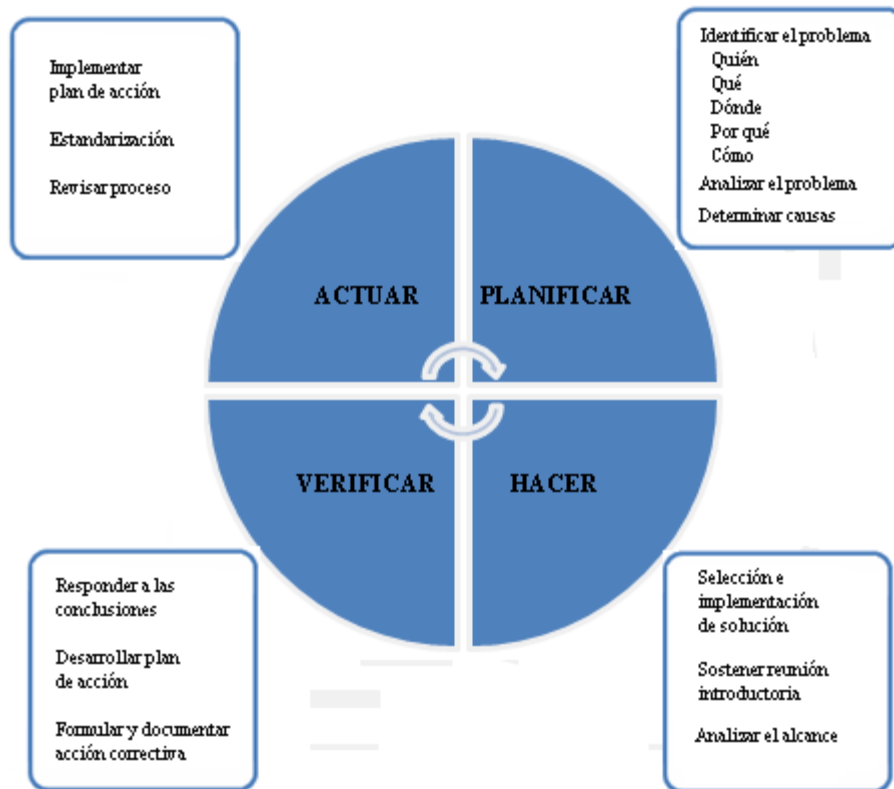


Fig. 17

Título: Círculo de Deming

Autor: Donna C. S. Summers

Fuente: Administración de la calidad

2.2.1.1 PLANIFICAR

En este paso se plantea identificar las necesidades del cliente y los problemas actuales de la empresa proponiendo acciones para satisfacer las necesidades y eliminar los problemas.

Como primer punto se debe hacer consciencia de que existe un problema, y que este necesita solucionarse; por ello es necesario investigar las causas raíces.



Servicio post-venta

El servicio al cliente debe brindarse en todo momento, no sólo durante el proceso de venta, sino también, después de haberse concretado ésta. Además de los beneficios que otorga el brindar un buen servicio al cliente, tales como la posibilidad de que el cliente nos vuelva a visitar, que logremos su fidelización, y que nos recomiende con otros consumidores, el servicio de post venta nos otorga la posibilidad de mantenernos en contacto y alargar la relación con el cliente; de ese modo se podría conocer sus impresiones luego de haber hecho uso del producto, saber en qué debemos mejorar, estar al tanto de sus nuevas necesidades o preferencias, hacerle saber de nuestras nuevas ofertas o promociones, etc.

La empresa cuenta con servicio post-venta en lo que respecta a otorgar ofertas o descuentos especiales a los clientes frecuentes, o garantizar la compra contando con una política de devoluciones que les permite hacer devoluciones en caso de insatisfacción. Sin embargo, cuando observamos el diagrama de flujo de despliegue del servicio post venta, se percibe claramente que no existe un vínculo que motive al cliente por la compra de los productos, no hay un compromiso por parte de la empresa en saber si el cliente está conforme con la mercadería.

A continuación enlistamos los problemas que se observaron en la ilustración 1:

- Se llama a recordar al cliente cuando está por cumplirse la fecha de pago.
- El cliente notifica si tiene reclamos o devoluciones días antes de cancelar la mercadería
- Si el cliente no está conforme con la mercadería, no cancela en la fecha de pago prevista; se modifica el plazo hasta que este reciba el producto según sus especificaciones.

Se podría concluir que dentro del servicio post-venta hace falta comunicación con el cliente; la empresa posee varios compradores nacionales y sería ideal que la administración preste más atención al momento cuando el cliente recibe la mercadería.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

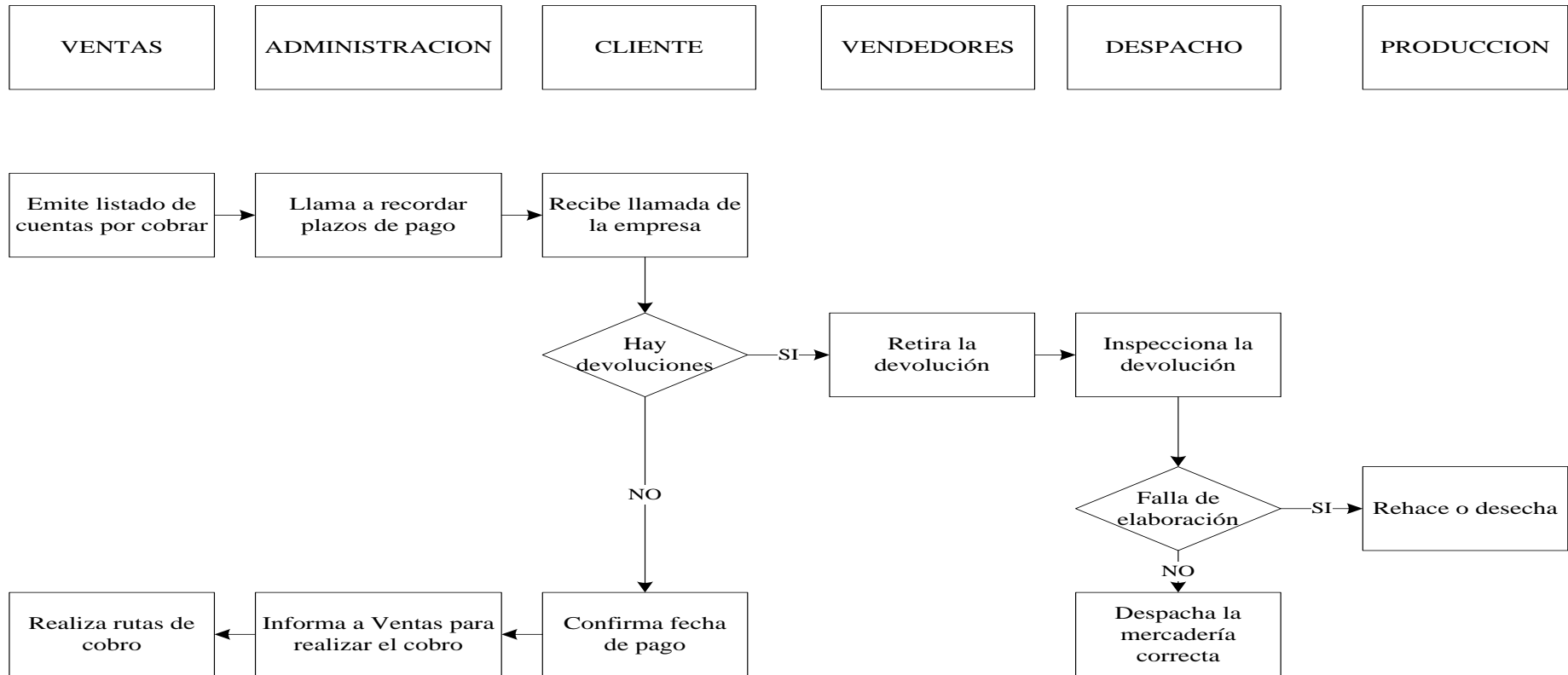


Ilustración. 1

Titulo: Diagrama de flujo de despliegue del servicio de post venta.

Autor: Verónica Calle

NOMBRE DEL AUTOR DE LA TESIS:

VERONICA CALLE



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Tiempo de respuesta o entrega de mercadería

Uno de los aspectos fundamentales en la satisfacción o insatisfacción de los consumidores es el tiempo de respuesta; el consumidor valora de modo distinto el tiempo que tarda en ser atendido. Dentro del tiempo de respuesta es preciso tomar en cuenta como la organización del proceso de atención a los clientes.

Entregar la mercadería a tiempo es una carta de presentación de una empresa, deja ver cuan eficaz es una organización; la prestación de este servicio no este bien estructurado en la empresa; y según el diagrama por qué-por qué de la demora en el tiempo de entrega (Ilustración 2) se puede observar las siguientes falencias en el servicio:

- Stock mínimo de materia prima
- Registros de mantenimiento
- Stock de inventario en bodega
- Seleccionar correctamente a los transportistas

Cada uno de estos ítems se deben investigar por separado pues son la causas por las que la mercadería no es entregada a tiempo.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

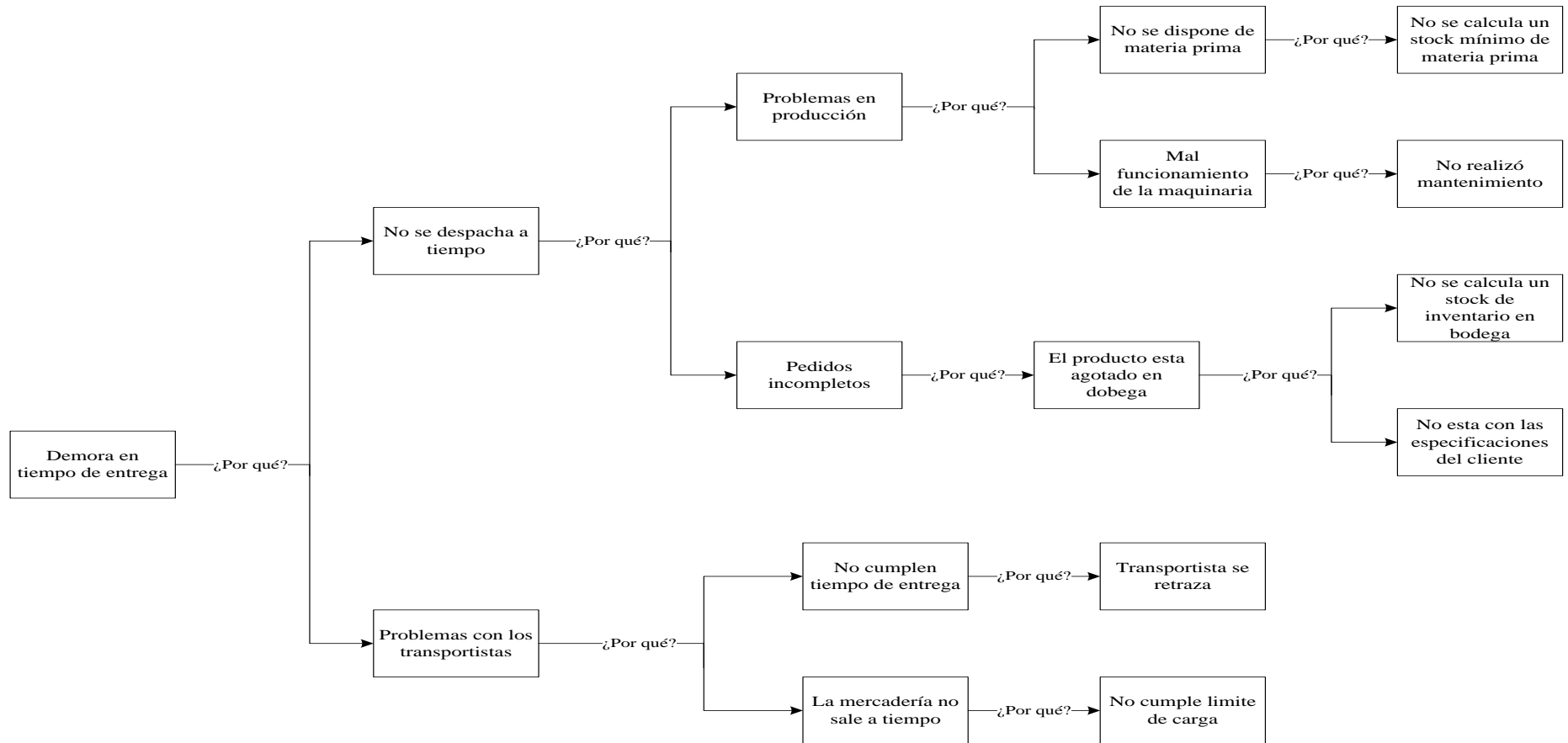


Ilustración. 2

Titulo: Diagrama por qué-por qué para el proceso de entrega de mercadería.

Autor: Verónica Calle

NOMBRE DEL AUTOR DE LA TESIS:

VERONICA CALLE



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Calidad en el producto

La calidad puede definirse como la conformidad relativa con las especificaciones, a lo que al grado en que un producto cumple las especificaciones del diseño, entre otras cosas, mayor su calidad o también como comúnmente es encontrar la satisfacción en un producto cumpliendo todas las expectativas que busca algún cliente, siendo así controlado por reglas las cuales deben salir al mercado para ser inspeccionado y tenga los requerimientos estipulados por las organizaciones que hacen certificar algún producto.

Para el análisis de las causas de los productos defectuosos se realizó un diagrama de causa y efecto (Ilustración 3) donde se puede observar claramente los siguientes problemas:

- No se controla el uso de la materia prima
- Los moldes no son adecuados
- No existe estandarización del proceso
- Mantenimiento incorrecto
- Falta de motivación por parte de los obreros



UNIVERSIDAD DE CUENCA

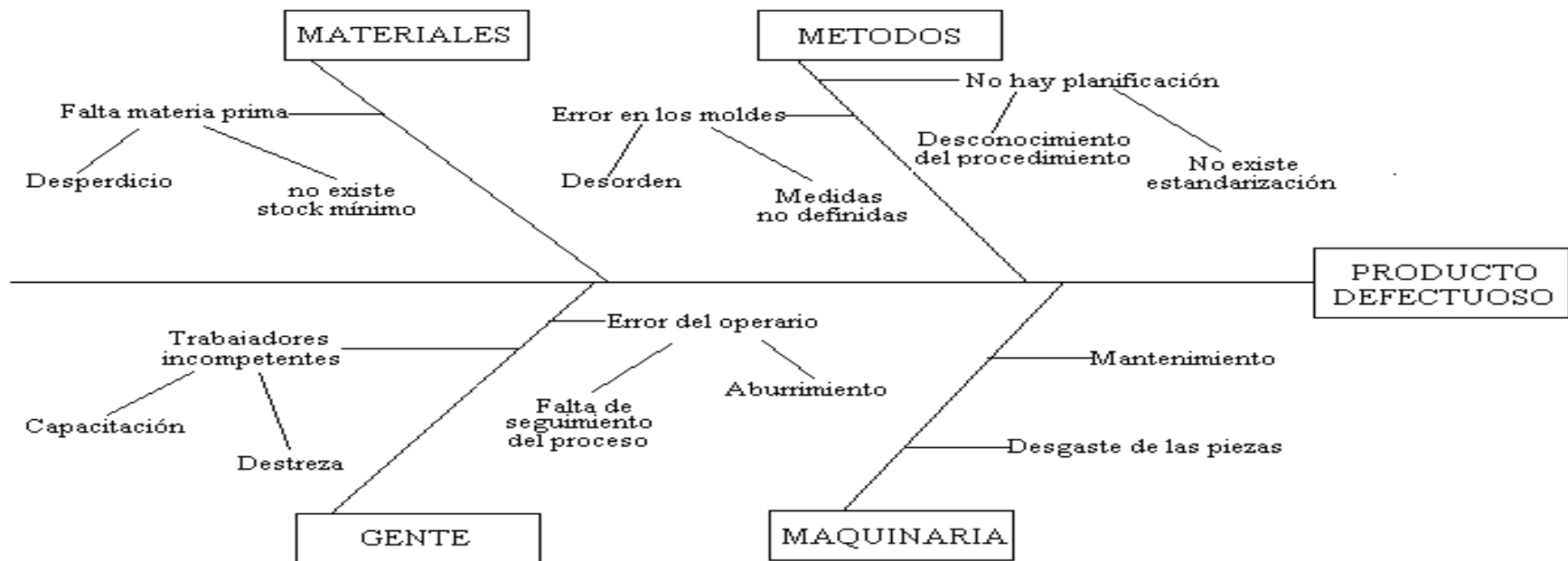


Ilustración. 3

Título: Diagrama causa-efecto en la elaboración de un producto defectuoso.

Autor: Verónica Calle

NOMBRE DEL AUTOR DE LA TESIS:

VERONICA CALLE



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Falta de liquidez

La operatividad de la empresa depende de la liquidez que tenga para cumplir con sus obligaciones financieras, con sus proveedores, con sus empleados, con la capacidad para renovar su tecnología, ampliar su capacidad industrial, adquirir materia prima, etc.

Es por eso que la empresa requiere medir con más o menos exactitud su verdadera capacidad financiera para respaldar todas sus necesidades y obligaciones. Es interesante ver como la determinación de la liquidez de la empresa está íntimamente ligada al nivel de ventas.

Para analizar la falta de liquidez en la empresa se realizó un diagrama por qué-porqué (ilustración 4) donde se pudo observar varios puntos como:

- Demasiadas promociones
- Quejas de los clientes
- Demasiados descuentos
- Plazos de pago muy largos



UNIVERSIDAD DE CUENCA

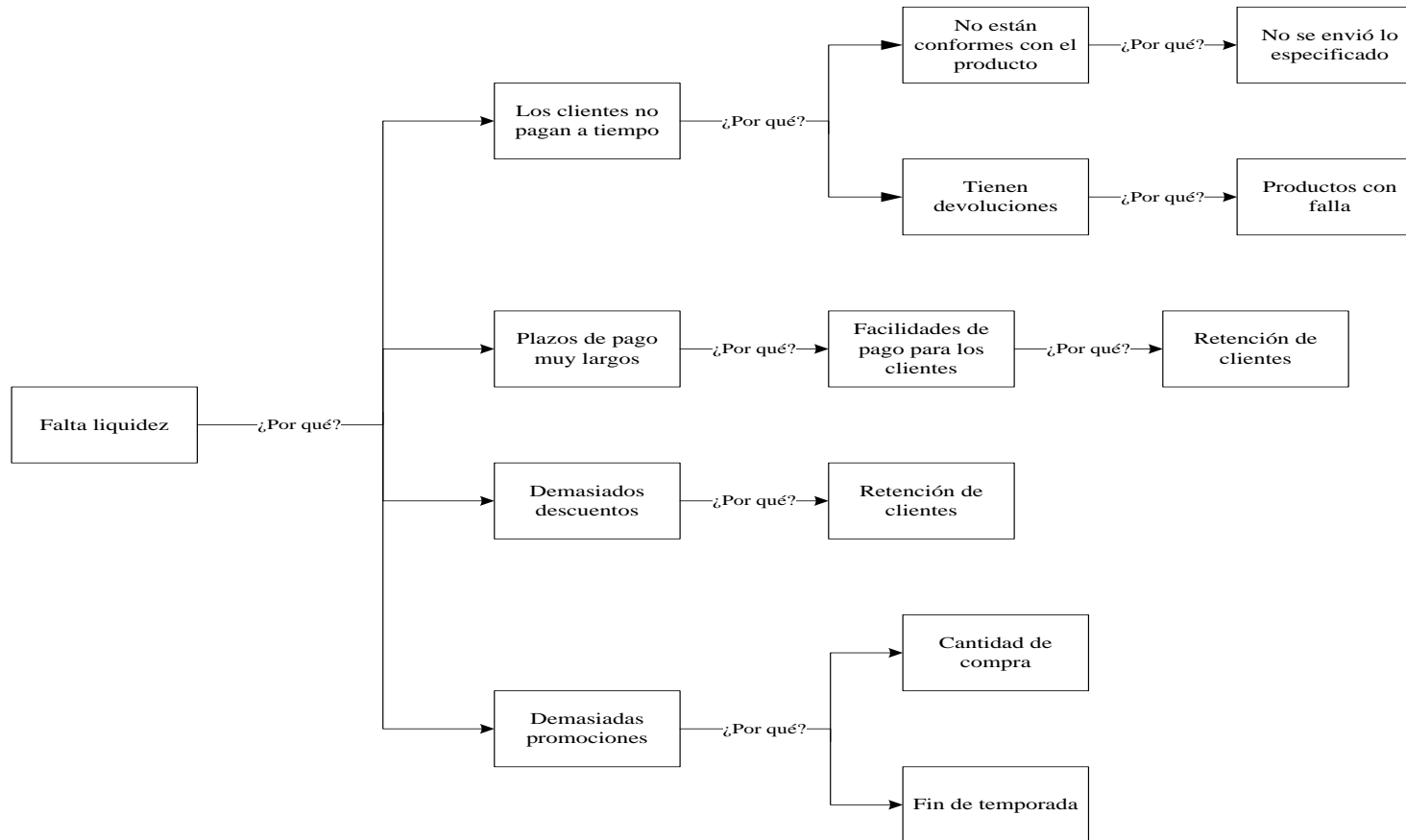


Ilustración. 4

Título: Diagrama por qué-por qué por la falta de liquidez en la empresa.

Autor: Verónica Calle

NOMBRE DEL AUTOR DE LA TESIS:

VERONICA CALLE



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2.2.1.2 HACER

Luego de identificar las causas de los problemas, realizamos lo previsto en el plan mediante el trabajo en equipo y la elaboración de un plan de acción.

- Ejecutar los procesos definidos en el paso anterior.
- Involucrar a todas las personas que comprenden en el plan.
- Documentar las acciones realizadas.

2.2.1.3 VERIFICAR

Hacemos una comparación entre los planes iniciales y la ejecución

- Pasado un periodo de tiempo previsto de antemano, volver a recopilar datos de control y analizarlos, comparándolos con los objetivos y especificaciones iniciales, para evaluar si se ha producido la mejora esperada
- Documentar las conclusiones

2.2.1.4 ACTUAR

Ya habiendo comprobado los hechos usted podrá establecer la eficiencia de los procesos y su gestión empresarial continuará o volverá a la fase de planeación para retroalimentar la rueda.

- Modificar los procesos según las conclusiones del paso anterior para alcanzar los objetivos con las especificaciones iniciales, si fuese necesario
- Aplicar nuevas mejoras, si se han detectado errores en el paso anterior
- Documentar el proceso



2.3 EL KAIZEN¹³

Cambio para mejorar o mejoramiento en japonés; el uso común de su traducción al castellano es "mejora continua". Los caracteres originales de esta palabra son:

KAI=CAMBIO

ZEN=BUENO

Este concepto filosófico, elemento del acervo cultural del Japón, se lo lleva a la práctica y no sólo tiene por objeto que tanto la compañía como las personas que trabajan en ella se encuentren bien hoy, sino que la empresa es impulsada con herramientas organizativas para buscar siempre mejores resultados.

Partiendo del principio de que el tiempo es el mejor indicador aislado de competitividad, actúa en grado óptimo al reconocer y eliminar desperdicios en la empresa, sea en procesos productivos ya existentes o en fase de proyecto, de productos nuevos, del mantenimiento de máquinas o incluso de procedimientos administrativos.

El kaizen será usado para proponer una mejora en la calidad de los productos, ya que este es básicamente un proceso de producción de debe ser analizado a detalle para determinar sus falencias.

2.3.1 LAS CINCO 5= S¹⁴

Es una práctica de Calidad ideada en Japón referida al "Mantenimiento Integral" de la empresa, no sólo de maquinaria, equipo e infraestructura sino del mantenimiento del entorno de trabajo por parte de todos.

Aunque son conceptualmente sencillas y no requieren que se imparta una formación compleja a toda la plantilla, ni expertos que posean conocimientos

¹³ Prieto Herrera Jorge Eliécer; "La Gestión Estratégica Organizacional"; Primera edición; Bogotá; pág. 93

¹⁴ Jeffrey K. Liker; "Las claves del éxito de Toyota 14 principios de gestión "; Barcelona; pág. 221



UNIVERSIDAD DE CUENCA

sofisticados, es fundamental implantarlas mediante una metodología rigurosa y disciplinada. Se basan en gestionar de forma sistemática los elementos de un área de trabajo de acuerdo a cinco fases, conceptualmente muy sencillas, pero que requieren esfuerzo y perseverancia para mantenerlas.

- Seiri = Separar
- Seiton = Orden
- Seiso = Limpieza
- Seiketsu = Señalar anomalías
- Shitsuke = Seguir mejorando

Un lugar donde se espera utilizar las 5S es en el taller de producción, la bodega y la administración; por ello se efectuará una lista de control para cada una de estas áreas a fin de detectar los cambios que deben realizarse y la prioridad de los mismos.

Se realizará una lista de control donde se establecerá la prioridad del cambio de la siguiente manera; las sugerencias de cambio pueden ser prioritarias, revisión y ejecución.



Prioritario: La propuesta no se ha realizado y es de urgencia su implementación.



Revisión: La propuesta se realiza, pero de manera irregular o incorrecta, por lo tanto es necesario dar seguimiento a la ejecución de la misma



Ejecución: La propuesta se realiza de manera correcta.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

BODEGA				
LISTA DE CONTROL	SI	NO	PRIORIDAD	
Almacenamiento y manipulación de materiales				
Provee la estantería que requiere el almacenamiento de los productos		X		
Usa plataformas para sostener o desplazar los materiales		X		
Usa carretillas, estantes móviles u otros medios mecánicos para desplazar cargas pesadas		X		
Se guarda las etiquetas, sellos y códigos en lugares adecuados		X		
Se etiqueta los archivadores y estantes para favorecer la gestión visual		X		
Se mantiene ordenado el puesto de trabajo para encontrar con facilidad los implementos de trabajo		X		
Se separa la mercadería descontinuada de la nueva		X		
Se separa la basura del material reciclable		X		
Puestos de trabajo				
Proporciona un superficie estable de trabajo en el puesto de trabajo	X			
Proporciona sillas o bancos de altura apropiada y dotados de respaldos resistentes	X			
Luego de utilizar las herramientas de trabajo o la materia prima se deja en el mismo lugar		X		
Iluminación				
Pinta los cielos rasos de blanco y las paredes con colores claros, y los mantiene limpios		X		
Provee iluminación general artificial acorde con el tipo de trabajo que se realiza	X			
Edificio e instalaciones				
Provee de suficientes extintores de fuego, en lugares adecuados y los trabajadores saben utilizarlos		X		
Mantiene libres los pasillos para el desplazamiento de personas y materiales		X		
Las conexiones eléctricas están en buen estado		X		
Aumenta la ventilación natural con ventanas y portales	X			

Tabla. 7

NOMBRE DEL AUTOR DE LA TESIS:

VERONICA CALLE



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Título: Lista de control aplicada a la bodega

Autor: Verónica Calle

ADMINISTRACION					
LISTA DE CONTROL	SI	NO	PRIORIDAD		
Almacenamiento y manipulación de materiales					
Provee la estantería que requiere el almacenamiento de los materiales		X			
Se guarda las facturas de compra y venta, contratos y demás documentos de importancia	X				
Se separa las facturas que no han sido canceladas todavía		X			
Se etiqueta los archivadores y estantes para favorecer la gestión visual		X			
Se mantiene ordenado el puesto de trabajo para encontrar con facilidad los implementos de trabajo		X			
Se separa la basura del material reciclable		X			
Posee un estante con los insumos para los equipos	X				
Puestos de trabajo					
Coloca herramientas y materiales al alcance de los trabajadores	X				
Proporciona un superficie estable de trabajo en cada puesto de trabajo	X				
Proporciona sillas o bancos de altura apropiada y dotados de respaldos resistentes	X				
Luego de utilizar las herramientas de trabajo o se deja en el mismo lugar		X			
Iluminación					
Pinta los cielos rasos de blanco y las paredes con colores claros, y los mantiene limpios		X			
Provee iluminación general artificial acorde con el tipo de trabajo que se realiza	X				
Edificio e instalaciones					
Provee de suficientes extintores de fuego, en lugares adecuados y los trabajadores saben utilizarlos		X			
Mantienen libres los pasillos para el desplazamiento de personas y materiales		X			
Las conexiones eléctricas están en buen estado		X			
Aumenta la ventilación natural con ventanas y portales	X				

Tabla. 8

NOMBRE DEL AUTOR DE LA TESIS:

VERONICA CALLE



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Título: Lista de control aplicada a la administración

Autor: Verónica Calle

TALLER DE PRODUCCION				
LISTA DE CONTROL	SI	NO	PRIORIDAD	
Almacenamiento y manipulación de materiales				
Provee la estantería que requiere el almacenamiento de los materiales	X			
Usa plataformas para sostener o desplazar la materia prima		X		
Usa carretillas, estantes móviles u otros medios mecánicos para desplazar cargas pesadas		X		
Se etiqueta los archivadores y estantes para favorecer la gestión visual		X		
Se mantiene ordenado el puesto de trabajo para encontrar con facilidad los implementos de trabajo		X		
Se separa la basura del material reciclable		X		
Posee un estante con los insumos para las máquinas y herramientas		X		
Puestos de trabajo				
Coloca botones, herramientas, controles y materiales al alcance de los trabajadores	X			
Proporciona un superficie estable de trabajo en cada puesto de trabajo	X			
Cambia los métodos de trabajo para que los trabajadores puedan alternar posiciones de trabajo de pie y sentados		X		
Proporciona sillas o bancos de altura apropiada y dotados de respaldos resistentes	X			
Luego de utilizar las herramientas de trabajo o la materia prima se deja en el mismo lugar		X		
Uso eficiente de la maquinaria				
Instala protecciones adecuadas en las partes móviles peligrosas de las máquinas		X		
Usa dispositivos de seguridad que impidan el funcionamiento de las máquinas cuando las manos de los trabajadores corren peligro		X		
Se asegura que las máquinas son objeto de un buen funcionamiento y que ninguna pieza este rota o gastada		X		
Control de sustancias peligrosas				
Se asegura que todos los solventes orgánicos, pinturas, colas, etc., se hallan en recipientes cubiertos		X		
Instala o mejora la ventilación por escape		X		

NOMBRE DEL AUTOR DE LA TESIS:

VERONICA CALLE



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Provee una cantidad apropiada de tipos adecuados de seguridad y equipos de protección	X				
Instruye y adiestra a los trabajadores sobre el uso de los equipos de protección		X			
Iluminación					
Pinta los cielos rasos de blanco y las paredes con colores claros, y los mantiene limpios		X			
Provee iluminación general artificial acorde con el tipo de trabajo que se realiza	X				
Proporciona iluminación localizada o lámparas ajustables en especial para los trabajos de precisión		X			
Edificio e instalaciones					
Desplaza fuera del taller las fuentes de calor, ruido y emanaciones		X			
Provee de suficientes extintores de fuego, en lugares adecuados y los trabajadores saben utilizarlos	X				
Mantienen libres los pasillos para el desplazamiento de personas y materiales		X			
Las conexiones eléctricas están en buen estado		X			
Aumenta la ventilación natural con ventanas y portales	X				

Tabla. 9

Título: Lista de control aplicada a producción

Autor: Verónica Calle



2.3.2 ELIMINACION DEL DESPERDICIO¹⁵

El sistema Kaizen de mejora continua tiene como uno de sus pilares fundamentales la lucha continua en la eliminación de desperdicios y despilfarros (mudas en japonés).

Tomar conciencia de los distintos tipos de desperdicios y la importancia que estos asumen para la empresa, como así también convencer plenamente tanto a directivos como a personal acerca de la necesidad de identificar y destruir los generadores de despilfarros es la meta prioritaria. Sin un firme convencimiento y un claro entendimiento de la situación y de los peligros que ello trae aparejado no sólo para la organización, sino además para sus directivos, empleados, consumidores y la sociedad en su conjunto, no es posible establecer y salir victoriosos en esa lucha.

¿QUÉ DEBE ENTENDERSE POR DESPERDICIO O DESPILFARRO?

Un proceso productivo hace uso de materias primas, máquinas, recursos naturales, mano de obra, tecnología, recursos financieros generando como resultado de su combinación productos o servicios. En cada proceso se agrega valor al producto, y luego se envía al proceso siguiente. Los recursos en cada proceso agregan valor o no lo hacen. El muda implica actividades que no añaden valor económico.

Desperdiciar las capacidades, recursos, e inclusive más, desperdiciar las oportunidades de generar riqueza, como así también el despilfarro del más importantes de todos los recursos y que no es objeto de contabilización “el tiempo”, debe ser no sólo tenido muy en cuenta por todos los integrantes de la organización, sino que además debe ser objeto de una política concreta tendiente a su eliminación.

Así pues desperdicio en este contexto es toda mal utilización de los recursos y / o posibilidades de las empresas. Se desperdicia tanto horas de trabajo por ineficacia en la programación y planificación de las tareas, como también se desperdician

¹⁵ Jeffrey K. Liker; “Las claves del éxito de Toyota 14 principios de gestión ”; Barcelona; pág. 173



UNIVERSIDAD DE CUENCA

posibilidades de ganar nuevos mercados por carecer de productos de calidad o por exceso en sus costos de producción.

- Muda por sobreproducción
- Muda por exceso de inventario
- Muda de reparación y rechazo de productos defectuosos
- Muda ocasionada por movimientos
- Muda de procesamiento
- Muda de espera
- Muda de transporte

A continuación se realizará una lista de control del taller de producción para conocer detalles del funcionamiento de esta área a fin de eliminar las mudas presentes en este departamento.

TALLER DE PRODUCCION		
LISTA DE CONTROL	SI	NO
Se maneja cantidades económicas de producción		X
Los inventarios de producto terminado son elevados		X
Los inventarios de insumos y materiales son elevados		X
Existen niveles altos de desperdicio de materia prima		X
Se reprocesa productos terminados	X	
Poseen un nivel exagerado de productos defectuosos		X
Se ordena la materia prima por el nivel de uso	X	
Se coloca la materia prima cerca del taller		X
La disposición física de la planta es acorde al procedimiento		X
Las máquinas están ubicadas de acuerdo a su labor	X	
Existen pérdidas de tiempo por reparaciones o mantenimiento		X
Existen tiempos de espera o tiempos de cola en producción		X

Tabla. 10

Título: Lista de control aplicada al taller de producción

Autor: Verónica Calle

NOMBRE DEL AUTOR DE LA TESIS:

VERONICA CALLE



CAPITULO III

3.1 PROPUESTA DE MEJORA DE LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL Y LA CALIDAD

El enfoque de esta tesis es proponer cambios para alcanzar la eficiencia organizacional y brindar un producto y servicio de calidad, a fin de satisfacer a los clientes y mantener a la empresa competitiva en el mercado. Con el propósito de cumplir con dicho objetivo se ha seguido el siguiente esquema:

- Determinar quiénes son sus clientes.
- Precisar cuáles son los factores críticos de éxito que les permitirán responder a las necesidades, requerimientos y expectativas de sus clientes.
- Establecer procesos efectivos que les permitan generar productos y servicios acordes con las necesidades, requerimientos y expectativas de sus clientes.
- Enfocar sus esfuerzos en mejorar sus procesos y desarrollar métodos para evaluarlos.
- Desarrollar, en las posiciones directivas, el nivel de compromiso y participación necesarios para alcanzar el éxito organizacional.

3.1.1 FACTORES RELACIONADOS CON LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL

Los factores relacionados con la eficiencia organizacional que se tomaron en cuenta en esta propuesta fueron:

Factores estratégicos: Se enfocaron en el mercado por ello se realizó la encuesta con la finalidad de conocer el tipo de establecimientos donde se vende el producto y la principal competencia que posee la empresa. Los resultados de esta encuesta fueron que el producto se vende principalmente en veterinarias, pet shops y almacenes agrícolas.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

La principal competencia es Ardilla y Prodepet; sin embargo podría decirse que Intertrading Ardilla; producto colombiano que llega al país con las marcas de Pet Factory y Vanderpet es la principal competencia para la empresa puesto que su producto es de calidad, sin embargo, sus precios son un tanto elevados por esto manejan un crédito de 30, 45 y 60 días de plazo a clientes mayoristas. En cuanto a Prodepet es competencia para PRODUCTOS BETOVEN por sus precios que son accesibles debido a que son productos provenientes de la China.

Factores Organizacionales: Se propuso realizar un análisis de las políticas, misión, visión y objetivos de la organización a fin de determinar si están de acuerdo con la actualidad de la empresa. Y se sugieren los siguientes cambios:

Visión actual.

No somos los primeros, pero trabajamos arduamente para serlo pronto.

Visión propuesta

Somos los primeros en ofrecer y garantizar calidad en cada uno de nuestros productos.

Las políticas empresariales, objetivos generales y específicos fueron modificados actualmente con el posicionamiento de la nueva gerente que realizó un análisis de estos datos y modificó los mismos; sin embargo algunos puntos no están claramente establecidos o no se han propuesto acciones para que surjan efectos, como ejemplo:

Los horarios de trabajo serán respetados y se cumplirán con las responsabilidades del trabajo realizado.

Los horarios de trabajo no están siendo controlados de manera correcta, se deja que los obreros y empleados llenen un registro de las horas de ingreso y salida del trabajo. En la actualidad existen diferentes métodos para controlar la asistencia del personal, que en realidad no implican un costo excesivo para las empresas.

NOMBRE DEL AUTOR DE LA TESIS:

VERONICA CALLE



3.1.2 ELABORACION DE MATRIZ FODA

FORTALEZAS - OPORTUNIDADES

Aprovechar el reconocimiento de la marca para ofrecer el producto a nuevos mercados

Al ser una empresa con experiencia en el negocio de las mascotas incentivar las relaciones con empresas afines y crear alianzas estratégicas

Establecer mejoras en las relaciones con clientes y proveedores para obtener beneficios mutuos

Analizar los costos de los productos fabricados y dirigir el producto a los diferentes segmentos del mercado aprovechando la capacidad de desarrollar nuevos productos con mejores niveles de rentabilidad

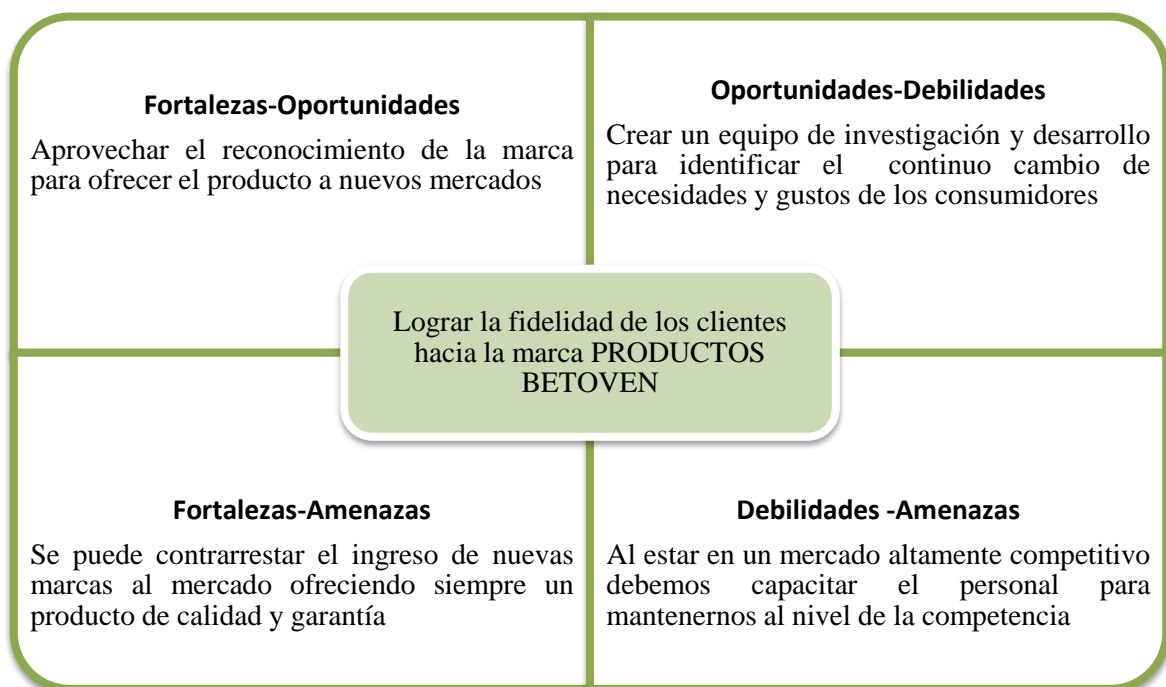


Fig. 18

Titulo: Matriz Fortalezas-Oportunidades



Autor: Verónica Calle

OPORTUNIDADES-DEBILIDADES

Incentivar la promoción del producto creando un departamento de marketing para incrementar las ventas aprovechando que se posee una fuerza de ventas propia

Crear un equipo de investigación y desarrollo para identificar el continuo cambio de necesidades y gustos de los consumidores

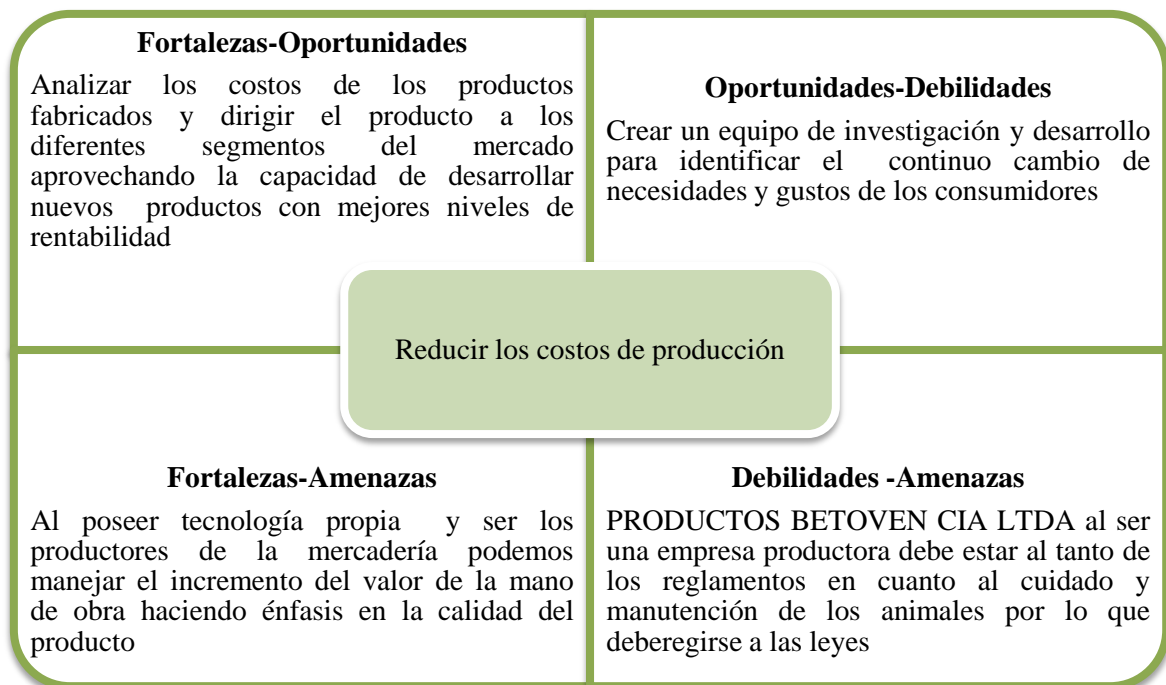


Fig. 19

Título: Matriz Oportunidades-Debilidades

Autor: Verónica Calle



FORTALEZAS- AMENAZAS

Gracias a que cuentan con un nivel alto de fidelidad de los clientes pueden contrarrestar el ingreso de nuevas marcas al mercado ofreciendo siempre un producto de calidad y garantía

Al tener una fuerza de ventas que le pertenece a la empresa se puede identificar rápidamente a la competencia y tomar medidas inmediatas

Al poseer tecnología propia y ser los productores de la mercadería podemos ofrecer al mercado una extensa línea de productos que cubran sus necesidades

Se puede manejar el incremento del valor de la mano de obra haciendo énfasis en la calidad del producto

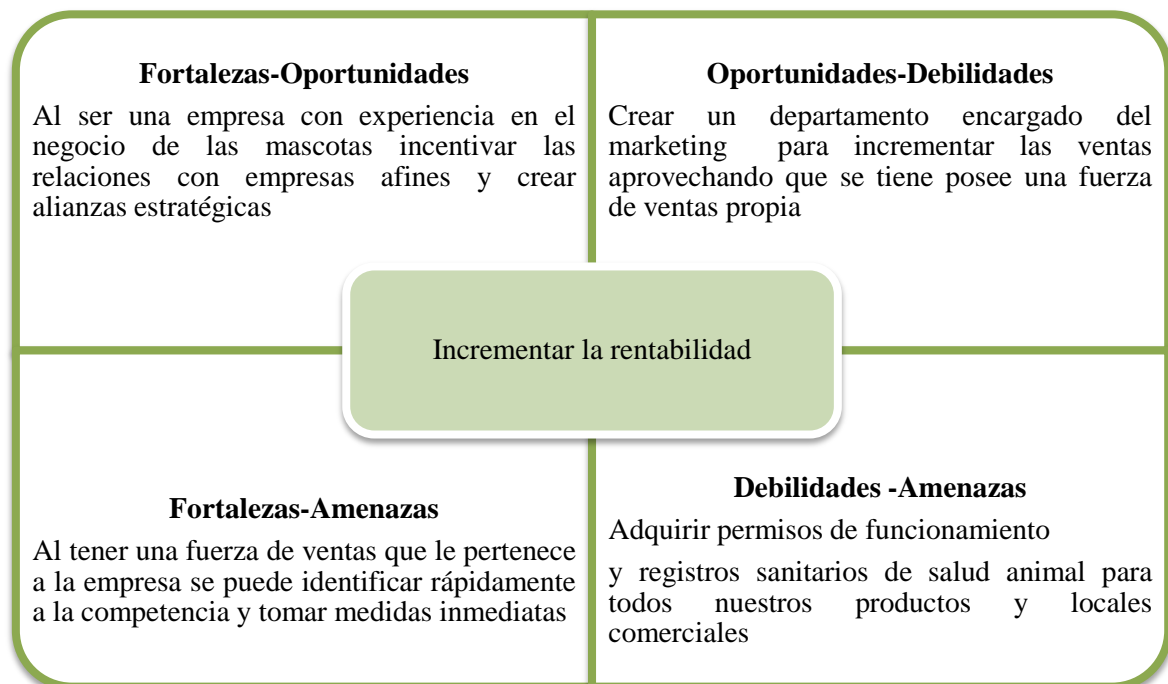


Fig. 20

Título: Matriz Fortalezas-Amenazas

Autor: Verónica Calle



DEBILIDADES- AMENAZAS

Al estar en un mercado altamente competitivo debemos capacitar el personal para mantenernos al nivel de la competencia y superarlo

PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA al ser una empresa productora debe estar al tanto de los reglamentos en cuanto al cuidado y manutención de los animales por lo que debemos regirnos a la ley establecida por la AGROCALIDAD

Adquirir y estar al día en los permisos de funcionamiento y registros sanitarios de salud animal para todos los productos y locales comerciales

3.2 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

En el capitulo II se identificó cuatro procesos clave que estaban fallando en la empresa, estos fueron:

- Servicio post-venta
- Tiempo de respuesta o entrega de mercadería
- Calidad en el producto
- Plazos de pago

Para cada uno de estos puntos se realizó un estudio de los procesos a fin de determinar las causas raíces de los problemas y encontrar las soluciones. Para cada proceso se realizará un plan de mejora empleando los pasos del Círculo de Deming.

3.2.1 PLAN DE MEJORA DE PROCESOS

El plan de mejora de procesos pretende eliminar las causas raíz de los problemas de la empresa PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA, la consecución del plan llevará a incrementar el nivel de cumplimiento de entregas a los clientes, el

NOMBRE DEL AUTOR DE LA TESIS:

VERONICA CALLE



UNIVERSIDAD DE CUENCA

despacho completo de pedidos, garantizar la calidad en el producto y gracias a la contribución de un plan de eliminación de desperdicios y aplicación de las 5 S se desarrollará un ambiente de trabajo cómodo y ordenado para la administración, bodega y taller de producción. En fin se propone herramientas que permitirán a la empresa aprovechar las oportunidades del mercado, mejorar el servicio de post venta incrementando así el nivel de ventas y la satisfacción de los clientes frente al producto y el servicio prestado.

3.2.1.1 FASE “PLANIFICAR”

La fase planificar comprende el paso de identificar los problemas en cada uno de los procesos, esto se realizó en el capítulo II donde se realizó los diagramas y se evaluó los errores que se comenten y que no generan un valor agregado al producto o al servicio.

3.2.1.2 FASE “HACER”

En este punto se realizará un detalle de los cambios que se desea ejecutar para cada uno de los problemas identificados anteriormente; lo que se propone es mejorar el proceso y agregar valor al producto o servicio.

Servicio post-venta

Las actividades de postventa consisten en continuar el esfuerzo inicial de ventas mediante acciones posteriores al cierre, tales como preocuparse de que la entrega sea a tiempo, asegurarse que el cliente esté satisfecho por completo con la compra que realizó. Esta comprobado que un cliente satisfecho son la mejor fuente de las recomendaciones para conseguir nuevos clientes y establecer nuevas relaciones comerciales.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

LISTA DE CONTROL DEL SERVICIO POST-VENTA			
Fecha:		13/11/2011	
Departamentos/Áreas involucradas en el proceso:		Administración y Ventas	
Personas involucradas en el proceso:		Secretaria y Agentes Vendedores	
ACTIVIDADES POST-VENTA	SI	NO	OBSERVACIONES
Secretaria			
Llama a notificar la entrega o envío del pedido	X		Para recordar plazo de pago
Notifica el mismo día de la entrega		X	
Agradece cordialmente por la atención recibida	X		Solo cuando del cliente es nacional
Llama a confirmar si el cliente recibió la mercadería		X	
Pregunta si la orden llegó completa		X	
Consulta si la mercadería llegó en buenas condiciones		X	Solo cuando del cliente es nacional
Pregunta si tiene reclamos o sugerencias		X	Solo cuando del cliente es nacional
Llama a recordar plazos de pago	X		
Llama a ofrecer promociones o descuentos de temporada	X		
Agentes Vendedores			
Visita a los clientes luego de la compra		X	Solo por plazos de pago
Observar la exhibición del producto		X	Solo por plazos de pago
Aconseja al cliente sobre la exhibición del producto		X	
Comprueba si desea pedidos adicionales	X		
Ofrece promociones o descuentos de temporada	X		
Se interesa por el estado de los productos	X		

Tabla. 8

Título: Lista de control del servicio post-venta

Autor: Verónica Calle

NOMBRE DEL AUTOR DE LA TESIS:

VERONICA CALLE



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Se observa claramente que la empresa confunde la actividad de servicio post-venta como una simple acción para recordar que los plazos de pago están por vencerse; al contrario, la expectativa es lograr un acercamiento al cliente mejorando la comunicación con la empresa y que esta sea participe de las necesidades de los consumidores.

Tiempo de respuesta o entrega de mercadería

Posterior a la compra el cliente lo que espera es que su pedido sea despachado completo y de acuerdo a las especificaciones que este menciona, es muy importante para la empresa cumplir con los deseos del cliente y hacerlo en el tiempo acordado. Para que este proceso no tenga inconvenientes en su curso es necesario corregir los algunos errores que se observaron en el proceso.

Control de inventarios: Es muy importante para la empresa mantener un control de inventarios, esto proporciona un recuento permanente de las adquisiciones de la misma, estas pueden ser de producto terminado, producto en proceso o materia prima. Esta útil herramienta aportará al taller de producción un control exhaustivo para mantenerlo siempre con materia prima para la elaboración de los productos; a la bodega ayudará a responder rápidamente a los pedidos y de la misma forma elaborar órdenes de producción para mantener un stock de producto terminado suficiente para cubrir la demanda. Finalmente a la administración que siempre lleva un control de las ventas realizadas, también le será útil, para definir las cantidades exactas de mercadería que pueden ser despachadas.

La empresa cuenta actualmente con un nuevo software de administración que permite controlar los inventarios fácilmente, es cuestión de capacitar al personal acerca del funcionamiento del mismo y hacer uso de esta útil herramienta.

Transportistas: el problema con los transportistas no está completamente definido, es necesario conocer las razones por las cuales no se ha logrado tener un servicio satisfactorio; antes de pensar que las causas son externas se analizará al departamento de administración y bodega que son los encargados de proporcionar la mercadería a los transportistas.

NOMBRE DEL AUTOR DE LA TESIS:

VERONICA CALLE



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Según la tabla 2, se puede deducir claramente que no tienen definido una empresa para el traslado de la mercadería, además que pagan por cada embarque que realizan; en ocasiones que la empresa no cuenta con dinero en efectivo y a tiempo es imposible realizar los envíos. Esto origina que la empresa transportista le reste importancia a la mercadería y la envíe cuando ellos lo crean conveniente. Por ello es necesario definir cuales serán las empresas que van a llevar la mercadería de acuerdo al destino que van, el cumplimiento de la entrega de los productos, y también sería bueno establecer convenios de pago para de esta manera asegurar un lazo mas fuerte y compromiso con la empresa transportista.

LISTA DE CONTROL DE LAS ACTIVIDADES DE EMBARQUE			
Fecha:	16/11/2011		
Departamentos/Áreas involucradas en el proceso:	Administración y Bodega		
Personas involucradas en el proceso:	Secretaria y Bodeguero		
ACTIVIDADES DE EMBARQUE	SI	NO	OBSERVACIONES
Secretaria			
Realiza un ruta de entrega de mercadería		X	Por cada envío Por falta de productos
Zonifica los lugares a donde se dirige la mercadería		X	
Emite a tiempo las facturas	X		
Tienen un horario definido de despachos	X		
Tienen definido a las empresas de transportes		X	
Cancela a tiempo de los envíos	X		
Envía toda la mercadería			
Bodeguero			
Revisa los pedidos con tiempo		X	El mismo día de despacho
Planifica a tiempo las órdenes a producción		X	
Tiene un horario de despacho	X		Diferentes empresas Falta de dinero o tiempo
Conoce los horarios de embarque		X	
Envía toda la mercadería		X	

Tabla. 9

Título: Lista de control de las actividades de embarque.

Autor: Verónica Calle

NOMBRE DEL AUTOR DE LA TESIS:

VERONICA CALLE



Falta de liquidez

En la empresa falta liquidez debido a que no se cobra a tiempo las ventas realizadas, los plazos de pago son muy largos y si a esto le agregamos el hecho que si el cliente no esta satisfecho con el pedido, el plazo de pago se prolonga para otras fechas y la empresa no puede retrasar sus pagos con los proveedores de materia prima así que cae un déficit de dinero cada fin de mes.

Además si la mercadería no esta completa para no fallar al cliente se envía parte del pedido y luego se fabrica el resto para completar la orden, esto implica gastos excesivos para la empresa puesto que es esta la que tiene que correr con el total de los mismos por el incumplimiento del pedido. Se recopiló datos de la cantidad de devoluciones y los plazos de pago efectuados a lo largo de 3 meses para observar si es factible seguir trabajando con estos parámetros.

CANTIDAD DE DEVOLUCIONES Y PLAZOS DE PAGO			
Detalles	Septiembre	Octubre	Noviembre
Devoluciones de elaboración	5	7	18
Devoluciones por despacho	15	23	33
Pago a 30 días	27	38	45
Pago a 45 días	21	26	39
Pago a 60 días	16	18	24
Compras al contado	19	15	17

Tabla. 10

Titulo: Tabla de devoluciones y plazos de pago.

Autor: Verónica Calle

Fuente: Archivos de la empresa

Devoluciones: las devoluciones son muy comunes en la empresa, puesto que se garantiza el producto; los clientes no tienen la posibilidad de devolver el producto si este no satisface sus expectativas, sin embargo hay que poner normativas de devolución, como es el caso de un periodo o tiempo limite de devolución,



UNIVERSIDAD DE CUENCA

características del producto para ser reemplazado. Gracias a la gráfica se puede observar claramente que la mayoría de las devoluciones son por problemas en el despacho, y no por fallas de fabricación o elaboración, por lo tanto sería útil diseñar un catalogo para la toma de pedidos.

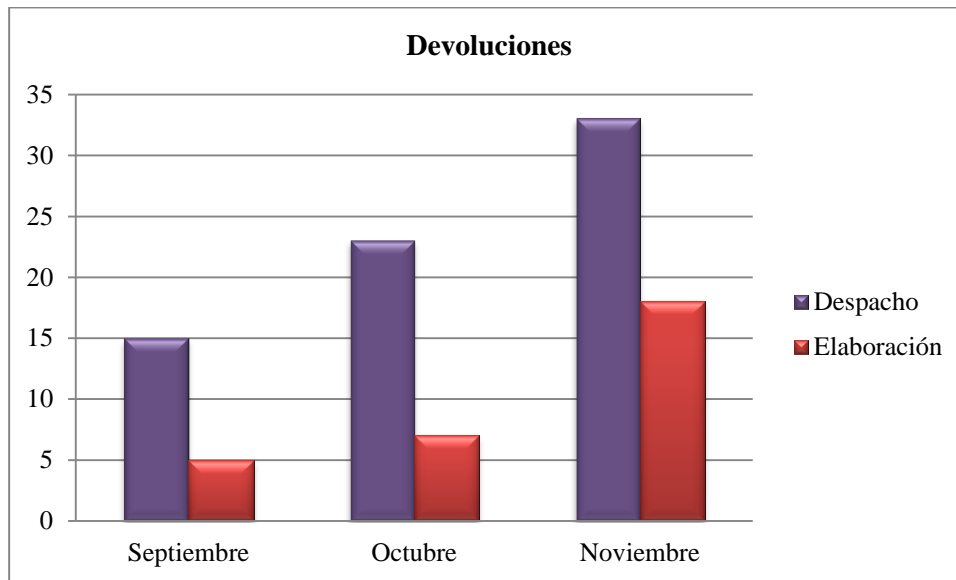


Fig. 21

Titulo: Grafica de devoluciones por despacho y elaboración.

Autor: Verónica Calle

Fuente: Archivos de la empresa

Plazos de pago: Actualmente la compra de mercaderías se realiza a través de un incentivo de forma de pago ya sea el plazo establecido o un descuento adicional, se ofrece un plazo de pago de 30, 45 y 60 días, se ofrece un 25% de descuento a clientes mayoristas y si la venta es al contado para montos mayores a 200 dólares se ofrece un 30% de descuento y en el caso de distribuciones se maneja un 35% de descuento.

Los plazos de pago tan extendidos en la empresa y con descuentos incluidos son realizados con fines de retener a los clientes, además se observa que los clientes a pesar de que se les brinda estos incentivos, siguen pidiendo más descuentos o plazos de pago más largos; como podría una empresa mantener su liquidez si prácticamente regala sus productos.

NOMBRE DEL AUTOR DE LA TESIS:

VERONICA CALLE



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Sería conveniente revisar la forma de promocionar el producto y que esta sea adecuada para mantener la imagen de calidad, garantía, buen producto y que después de todo su costo es proporcional al beneficio que se obtiene o se espera con el producto. Los plazos de pago deberán ser tomados en cuenta para los clientes con una compra superior a ciertas cantidades.

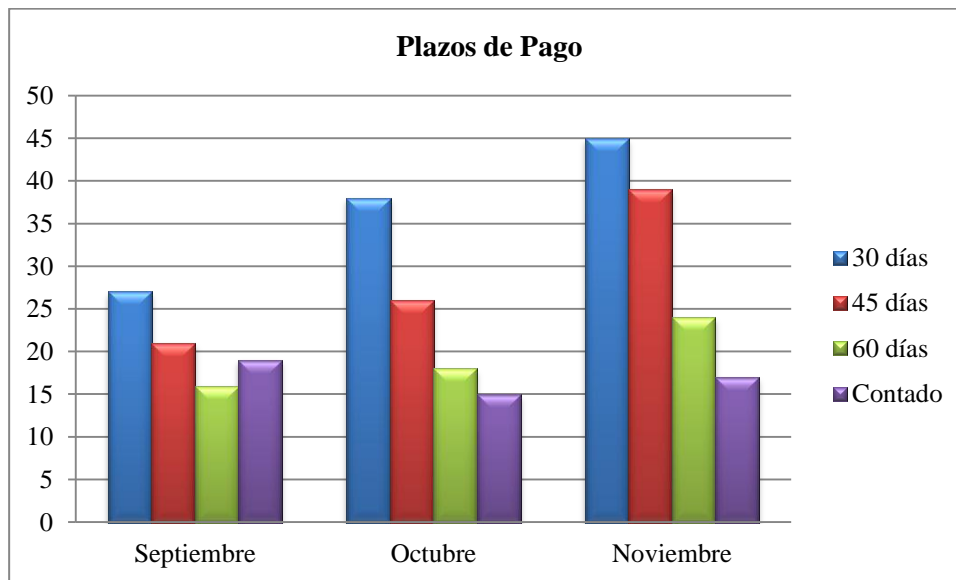


Fig. 22

Título: Grafica de plazos de pago.

Autor: Verónica Calle

Fuente: Archivos de la empresa

Promociones y descuentos: La empresa lleva años trabajando con una promoción de ventas por docena, el cliente pide una docena de cualquier producto y la empresa le regala un artículo mas como promoción adicional.

En temporada navideña se promociona vestuario y camas con diseños especiales para esta época con descuentos especiales.

Cuando existe mercadería descontinuada o por cambio de temporada se liquida con descuentos hasta del 50 % en ventas al contado. Tienen que tener mucha precaución con este tipo de mercadería por que muchas de las veces buscan

NOMBRE DEL AUTOR DE LA TESIS:

VERONICA CALLE



UNIVERSIDAD DE CUENCA

reprocesar para sacarla al mercado, pero no se está calculando los recursos que se están invirtiendo en dichas actividades.

También se debe llevar un control rígido de costos de producción y gastos administrativos para no excederse en estos; los diseños de productos deben facilitar su fabricación, el uso de materiales y recursos utilizados.

Calidad en el producto

La calidad del producto es muy importante para los clientes, lo que ellos perciben por calidad es el hecho que el producto satisfaga sus necesidades, por esto la empresa trabaja con materia prima especialmente pensada para el uso de las mascotas, en definitiva el problema orientado a la calidad de los productos para la organización no está en la materia prima que usan; por el contrario es cuestión del método, la gente y la maquinaria.

A continuación se usará una hoja de verificación de los principales defectos o problemas con los que sale el producto terminado y se procederá a realizar un diagrama de Pareto a fin de analizar los principales problemas que ocasionan fallas en los terminados del producto.

FALLAS EN EL TERMINADO DEL PRODUCTO			
Detalles	Septiembre	Octubre	Noviembre
A Etiquetas mal colocadas	66	49	56
B No se corta hilos	25	16	27
C Tallas mal colocadas	34	26	32
D Costuras mal cerradas	102	95	113
E Exceso de material Mal colocado los	13	19	28
F broches	18	15	24
G Modificación del diseño	98	65	83
H Otros	12	9	14

Tabla. 11

Título: Fallas en el terminado del producto.

Autor: Verónica Calle

Fuente: Archivos de la empresa

NOMBRE DEL AUTOR DE LA TESIS:

VERONICA CALLE



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Ordenando los datos por su frecuencia tenemos:

FALLAS EN EL TERMINADO DEL PRODUCTO				
Detalles	Total	T. Acumulado	%	% Acumulado
D Costuras mal cerradas	310	310	29.8	29.8
G Modificación del diseño	246	556	23.7	53.5
A Etiquetas mal colocadas	171	727	16.5	70.0
C Tallas mal colocadas	92	819	8.9	78.8
B No se corta hilos	68	887	6.5	85.4
E Exceso de material	60	947	5.8	91.1
F Mal colocado los broches	57	1004	5.5	96.6
H Otros	35	1039	3.4	100.0
	1039		100	

Tabla. 12

Titulo: Fallas en el terminado del producto acumulado.

Autor: Verónica Calle

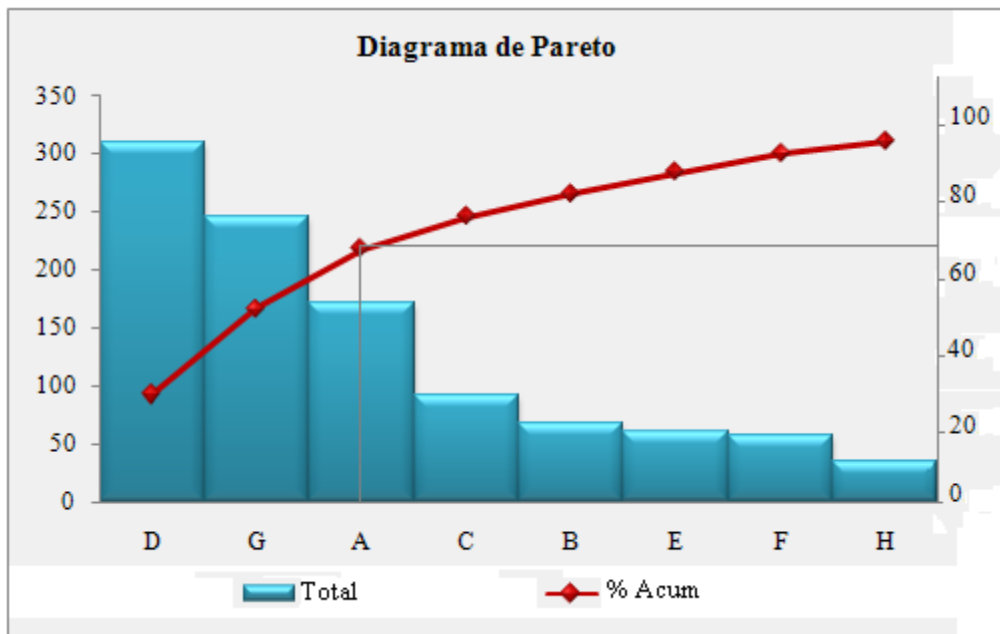


Fig. 23

Titulo: Diagrama de pareto de fallas en el terminado del producto.

Autor: Verónica Calle



UNIVERSIDAD DE CUENCA

El diagrama de pareto nos proporciona gran ayuda al determinar cuales son los problemas en el terminado de los productos, estas son causadas por costuras mal cerradas o terminadas, modificaciones del diseño, y por mala colocación de las etiquetas. Por ello se propone lo siguiente para solucionar estas falencias en el terminado.

Método: al momento de adquirir nuevos diseños, estos deben ser pensados previamente y elaborados con todo detalle, a fin de documentar cada paso de su elaboración, los requerimientos de materiales, tiempo de fabricación, número de operarios empleados, definir moldes, medidas y tallas. En conclusión estandarizar el proceso de cada producto.

La planificación también es importante, no se puede trabajar sin una planificación de producción previa y solo produciendo lo que se ordena en ese momento, se pierde el tiempo elaborando pequeñas cantidades, los cortes se deben realizar en cantidades definidas para que exista un lote mínimo de producción.

Gente: los trabajadores no son polifuncionales, no cuentan con entrenamiento para desarrollar varias funciones; además no se ha planificado una capacitación a los operarios; este y otros motivos hacen que el personal no este involucrado con la empresa.

Conjuntamente al hecho de que no se posee métodos definidos, los obreros por más experiencia que tengan no siguen un proceso y esto conduce a que cometan errores en la elaboración de los productos.

Maquinaria: las maquinas son la adecuadas para la elaboración de los productos, sin embargo es necesario recordar que se trabaja con diferentes clases de texturas y materiales y esto hace que la maquinaria sufra algunas modificaciones, tomando en cuentan dichos cambios es inevitable que la estas herramientas se desgasten o se dañen. Es prioritario llevar un control estricto del mantenimiento de las máquinas y promover el mantenimiento preventivo para evitar paros inesperados en la producción por fallas de la maquinaria.

NOMBRE DEL AUTOR DE LA TESIS:

VERONICA CALLE



3.2.1.3 FASE “VERIFICAR”

En este punto se plasmará los cambios y como estos impactaran en la marcha de la empresa, además de proporcionar mediciones constantes del desempeño y el cumplimiento del plan.

Servicio post-venta

El servicio post-venta es una actividad que comprende muchos pasos, lo más importante es no perder la comunicación con el cliente. Se debe tomar en cuenta los pasos de la fase actuar y una vez que se cumpla con cabalidad el proceso se logrará la idea correcta de servicio post-venta y no se retrasará los plazos de pago por no haber tomado en cuenta si la mercadería llegó de acuerdo a las especificaciones del cliente. Una manera de controlar si se está cumpliendo con las entregas a los clientes y si estos están satisfechos es mediante el indicador que sirve para controlar los errores que se presentan en la empresa y que no permiten entregar los pedidos a los clientes. Sin duda, esta situación impacta fuertemente al servicio al cliente y el recaudo de la cartera.

Nivel de cumplimiento entregas a clientes	Consiste en calcular el porcentaje real de las entregas oportunas y efectivas a los clientes	$\frac{\text{Total de Pedidos no Entregados a Tiempo}}{\text{Total de Pedidos Despachados}}$
---	--	--

Tiempo de respuesta o entrega de mercadería

Los cambios que se exponen para que se cumpla con los tiempos de entrega de mercadería y con los despachos completos son los siguientes:

- La administración debe proporcionar un pronóstico de ventas mensual, para mantener al tanto a la organización de los niveles de producción que se conviene mantener.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- La bodega tiene que mantener un nivel de stock mínimo de producto terminado, no debe esperar a que este se termine para pedir su elaboración, a más de solicitar cantidades considerables en cada orden de producción para que en el taller no se pierda el tiempo cortando pequeñas cantidades.
- Se definirá las empresas de transporte con las que se va a trabajar para mantener un convenio de entrega a tiempo y cumplimiento con los horarios de salida.

El indicador que sirve para medir el nivel de cumplimiento de los pedidos solicitados al centro de distribución y conocer el nivel de agotados que maneja la bodega. Es el siguiente.

Nivel de Cumplimiento Del Despacho	Consiste en conocer el nivel de efectividad de los despachos de mercancías a los clientes en cuanto a los pedidos enviados en un período determinado.	$\frac{\text{Número de despachos cumplidos} \times 100}{\text{Número total de despachos requeridos}}$
------------------------------------	---	---

Falta de liquidez

Este problema es el primero que se considero en la empresa y por eso se propuso lo siguiente:

- Crear de una política de crédito.
- Se disminuirá los descuentos y promociones.
- Considerar las cantidades de compra.
- Cumplimiento de los plazos de pago.
- Los descuentos por docena, por temporada y por mercadería descontinuada se mantendrán como la empresa ha trabajado antes.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Uno de los indicadores que puede ser usado para evaluar la liquidez inmediata de la empresa es el de cobertura de pagos.

Cobertura de pagos	Es una herramienta utilizada en el momento de preparar un flujo de caja para evaluar como se afectaría la capacidad de pago	$\frac{\text{Efectivo y equivalente de efectivo + cobranzas}}{\text{Pagos en efectivo}}$
--------------------	---	--

Calidad en el producto

A fin de garantizar la calidad en el producto se propone estos cambios:

- Estandarizar los procesos
- Definir los moldes de corte y tallas
- Capacitar a los obreros para que estos sean polifuncionales
- Realizar un mantenimiento preventivo

Un indicador que nos ayuda con la calidad de los pedidos generados es el que evalúa los costes de los problemas inherentes a la generación errática de pedidos, como, esfuerzo del personal de compras para identificar y resolver problemas, incremento del costo de mantenimiento de inventarios y pérdida de ventas, entre otros.

Calidad de los Pedidos Generados	Número y porcentaje de pedidos de compras generadas sin retraso, o sin necesidad de información adicional.	$\frac{\text{Productos Generados sin Problemas} \times 100}{\text{Total de pedidos generados}}$
----------------------------------	--	---



3.2.1.4 FASE “ACTUAR”

En esta fase lo que se efectuará es implementar el plan de acción general, definir el proceso y los cambios y a la vez documentar la información permitiendo en un futuro realizar una retroalimentación y continuar con la mejora.

Servicio post-venta

A continuación se detallan las actividades de post venta que se proponen aplicar.

Agradezca cordial y sinceramente: Esto incluye las gracias inmediatas luego de cerrar la venta, el agente vendedor deberá siempre despedirse y agradecer por haber sido atendidos, programar una visita en el futuro ofrecer su número telefónico en caso de pedidos especiales o urgentes.

Compruebe la entrega: Una de las mejores formas de hacerlo es por medio de una llamada telefónica; la mejor ocasión de hacerlo es el mismo día de la entrega. Esta acción complementaria asegura que la entrega fue hecha de un modo satisfactorio, y demuestra al cliente que existe un interés por dar servicio. Si hubo alguna situación irregular o inesperada en la entrega, una llamada telefónica asegura que se tomarán las medidas para corregir de inmediato la situación.

Visita a la instalación y revisión de la exhibición: Una vez entregada la mercadería el agente vendedor deberá visitar la instalación y exhibición del producto vendido, prestando un servicio que le demuestre el trato especial que se le está dando al cliente y a su vez se comprueba que el producto este bien colocado en las cerchas o si necesita nuevos empaques, el agente vendedor puede aconsejar al cliente de cómo colocar el producto de manera que obtengan mutuos beneficios.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Pedidos adicionales: El mantener la relación con el cliente, permite pedidos adicionales inmediatos, si el cliente decide que requiere artículos de características similares, cantidades mayores del mismo artículo, o suministros adicionales.

Consiga referidos: Cuando el cliente está contento con el servicio que está recibiendo recomienda el producto a sus conocidos así incrementando la cartera de clientes de la empresa, el cliente es agradecido con la empresa y pretende devolver el favor.

Promueva relaciones de largo plazo: Al mantener un contacto constante con el cliente se promueve las relaciones a largo plazo, la continuidad de la venta ofrece prueba de la confiabilidad de la empresa vendedora y su personal, y definitivamente conduce a negocios futuros

Las personas involucradas en esta actividad son el personal de ventas y la administración que deberán realizar el siguiente proceso.

- La administración corrobora el despacho completo del pedido y confirma fecha de entrega por parte de los transportistas.
- La administración llama a notificar el envío de la mercadería y la fecha de llegada.
- La administración llama a confirmar la llegada de la mercadería y se informa si el pedido está completo y en buenas condiciones.
- El personal de ventas visita a los clientes demostrando un trato especial a los mismos y en busca de pedidos adicionales o demás requerimientos de los usuarios.
- La administración llama a recordar plazos de pago por vencer, y notifica el cobro, a la vez se asegura que el cliente esté satisfecho y si posee alguna necesidad o sugerencias.

NOMBRE DEL AUTOR DE LA TESIS:

VERONICA CALLE



DIAGRAMA DE FLUJO DE DESPLIEGUE PROPUESTO PARA EL SERVICIO POST-VENTA

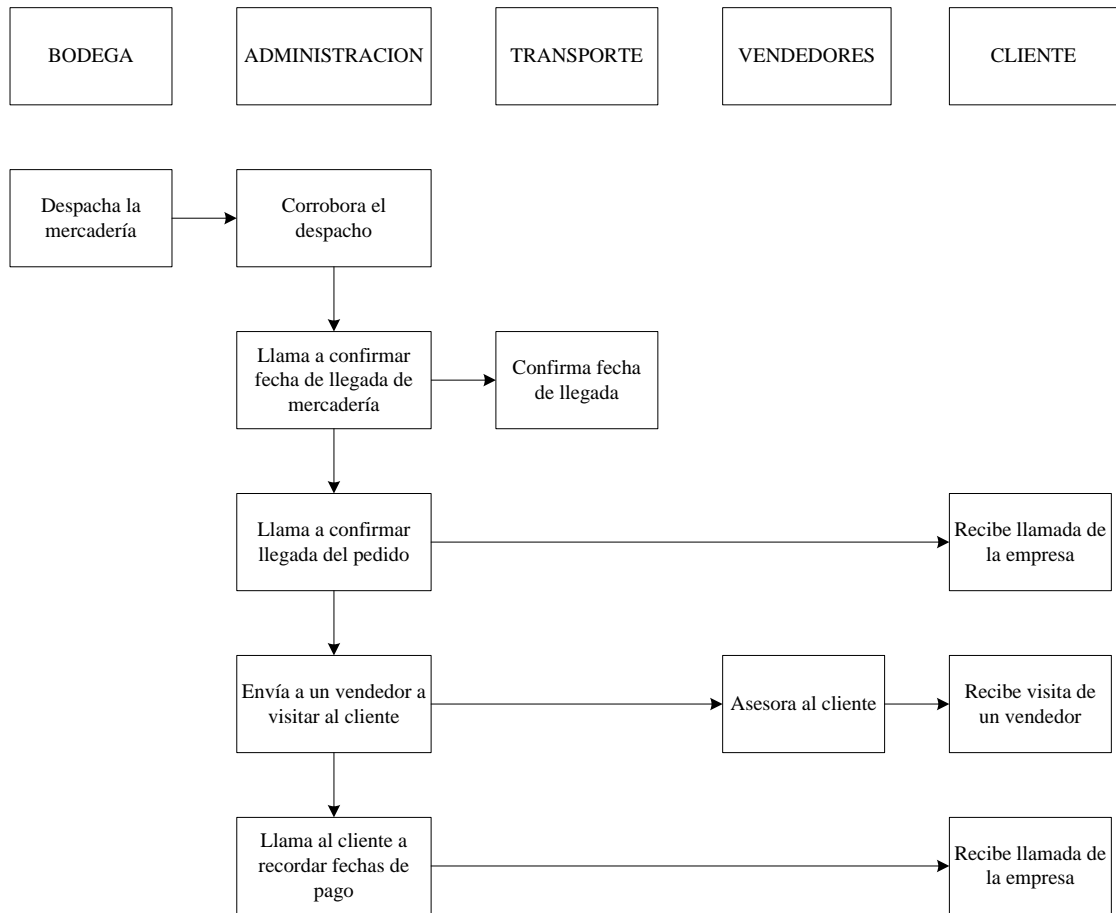


Ilustración. 5

Título: Diagrama de flujo de despliegue propuesto para el servicio post-venta

Autor: Verónica Calle

Tiempo de respuesta o entrega de mercadería

Las áreas involucradas en esta actividad son la administración, la producción y la bodega.

- Facilitar un pronóstico de ventas mensual.
- Mantener un nivel de stock mínimo de producto terminado.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Administrar correctamente el programa de facturación y control de inventarios.
 - Se definirá las empresas de transporte con las que se va a trabajar.
 - El pago a las empresas de transporte se realizará mensualmente.
 - El plazo de devolución será de 15 días y los únicos motivos serán por fallas en la confección o fabricación.

Falta de liquidez

Las personas involucradas en esta actividad son el personal de ventas y la administración que deberán recordar los siguientes puntos.

- Se otorgará plazo de pago de 30 días a los clientes que cubran un monto de compra entre de 300 y 500 dólares.
- Se otorgará plazo de pago de 45 días a los clientes que cubran un monto de compra entre de 600 y 700 dólares.
- Se otorgará plazo de pago de 60 días a los clientes que cubran un monto de compra mínimo 800 dólares y del cual se tenga referencias.
- Se ofrece un descuento del 5% a las compras al contado.
- Los descuentos por docena, por temporada y por mercadería descontinuada se mantendrán como la empresa ha trabajado antes.

Calidad en el producto

Las personas involucradas básicamente en esta actividad es el personal de producción que deberán recordar los siguientes pasos para garantizar la calidad en el producto.

- Estandarizar los procesos.
- Definir los moldes de corte y tallas.
- Capacitar a los obreros para que estos sean polifuncionales.
- Realizar un mantenimiento preventivo de la maquinaria.
- Llevar un control de inventarios de materia prima.
- Se trabajará con órdenes de producción semanales.

NOMBRE DEL AUTOR DE LA TESIS:

VERONICA CALLE



3.4 ELIMINACIÓN DE DESPERDICIOS

Se realizó una valoración en los departamentos de administración, bodega y taller de producción y estas áreas son en las que va a mejorar mediante el estudio de las 5S y eliminando desperdicios (mudas).

Administración

- Guardar los comprobantes de compra y venta en una carpeta etiquetada por fecha.
- Separar las facturas que no han sido canceladas todavía.
- Ordenar los pedidos de acuerdo al orden de entrada y favorecer el PEPS.
- Mantener ordenado el puesto de trabajo a fin de encontrar con facilidad los implementos necesarios.
- Proveer de estantes adecuados para archivar los documentos correctamente
- Separar la basura del material reciclable.

Bodega

- Se llevará un control en la bodega a fin de llevar un stock de seguridad para que esta no se encuentre vacía ni exista un exceso de productos.
- Separar la mercadería descontinuada de la nueva.
- Etiquetar los estantes para ubicar rápidamente los productos.
- Mantener las etiquetas y sellos de los productos ordenados par que no estén por el piso.
- Limpiar e inspeccionar cada uno de los productos terminados con el fin de detectar anomalías.
- Separar la basura de material reciclable.
- Adquirir estantería adecuada para el almacenamiento del producto terminado.
- Mantener libres los pasos y salidas de emergencia.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Taller de producción

- Separar la basura del material reciclable que sale de la mesa de corte.
- Etiquetar los moldes y guardar en el lugar donde se tomo por primera vez
- Etiquetar los estantes de materia prima de telas y cuero.
- Mantener ordenados los estantes de tela y cuero después de utilizar los mismos.
- Mantener un estante con todos los insumos para las maquinas y herramientas; mantenerlo ordenado y limpio.
- Después de cada proceso de elaboración del producto este será inspeccionado rápidamente por el operario.
- No se puede tener materia prima, producto en proceso o terminado en el piso, para ello se tiene recipientes donde colocarlos y evitar ensuciarlos.
- Proveer de una plataforma para transportar cargas pesadas, o movilizar los rollos de tela.
- Instalar protecciones en las esmeriladoras.
- Manejar lotes económicos de producción, cortar por docenas.
- Etiquetar las sustancias químicas a fin de evitar accidentes.

Recomendaciones generales a la empresa

- Pintar los cielos rasos de blanco y paredes con colores claros y mantenerlos limpios.
- Proveer de iluminación general acorde al tipo de trabajo empleado.
- Desplazar fuera las actividades que involucren emanaciones de químicos peligrosos.
- Proporcionar suficientes extintores de fuego
- Capacitar a los trabajadores en el uso del equipo de seguridad
- Instalar correctamente las conexiones eléctricas
- Crear una bodega en la parte baja para almacenar la esponja con el fin de evitar que los empleados tengan que subir la materia prima tres pisos.

NOMBRE DEL AUTOR DE LA TESIS:

VERONICA CALLE



CAPITULO IV

4.1 CONCLUSIONES

PRODUCTOS BETOVEN CÍA. LTDA. Es una empresa con grandes oportunidades de crecimiento, gracias a esta propuesta de mejora de la eficiencia organizacional y la calidad se ha identificado pautas claves y adecuadas para el progreso de las funciones administrativas y productivas de la empresa.

Gracias a la evaluación del diagnóstico de la situación actual de la empresa se logró identificar que la empresa consta de un plan estratégico correctamente estructurado, al que le hace falta ser socializado con todos los clientes internos y externos de la empresa. Además se constató que existen lineamientos específicos que definen como realizar las funciones tanto administrativas como productivas, sin embargo estas no se han puesto en práctica.

Si bien las organizaciones eficientes profesan su filosofía basada en el cliente, me enfoqué en los factores relacionados con el éxito organizacional que me permitieron evaluar a la empresa con respecto a sus factores organizacionales y estratégicos, además de los relacionados con el entorno y la fuerza laboral. Se identificó cada uno de los procesos que generan un valor agregado para el cliente y se analizó con la finalidad de proponer cambios que ayuden a la empresa a realizar correctamente dichos procesos.

El plan de acción propuesto identifica a los miembros y departamentos involucrados en el proceso de cambio y enfoca sus esfuerzos en el uso de herramientas sencillas y fácilmente aplicables para la empresa que pretenden fortalecer la relación con los clientes mediante la ejecución correcta de un servicio de post-venta; la satisfacción de las expectativas de sus consumidores por la entrega a tiempo de sus pedidos y garantizando un producto de calidad.

En el conjunto de actividades del plan de acción están involucradas diferentes áreas con el propósito de integrar a los empleados de los diferentes departamentos para que trabajen incorporando sus capacidades y habilidades a los fines comunes de la organización. En la actualidad la empresa ha cambiando sus directivos y



UNIVERSIDAD DE CUENCA

estos son accesibles a las propuestas de mejora planteadas, por ello, es fácil reconocer como la organización mejora el servicio al cliente, incrementando el nivel de ventas y la aceptación del producto.

En la empresa se implementó las 5S y la eliminación del desperdicio; en el área administrativa dio grandes resultados, pues mejoró en su totalidad el aspecto físico y esto contribuyó para el progreso del recurso humano. En el área productiva también se llevó a cabo el plan, aunque este tomará más tiempo, pues involucra cambios mayores y un seguimiento constante.

La empresa lleva alrededor de 15 años en el mercado y gracias a que sus altos mandos poseen grandes conocimientos en el área administrativa y de ventas, la organización hoy en día posee un programa apto para el apoyo gerencial, a más de un cuerpo de ventas correctamente estructurado. Sin embargo existe un descuido formidable en el área de producción, hoy por hoy se está tomando conciencia de la falta de un ingeniero industrial o supervisor en el departamento puesto que la mayoría de los problemas surgen de dicha área a causa de no existir lineamientos a seguir, estándares o normas específicas para la elaboración del producto.

La imagen que tienen los clientes frente a la marca y la empresa es positiva, puesto que evidencian la calidad de la materia prima con la que son elaborados los productos y al ser una empresa establecida en la ciudad les garantiza la atención a posibles reclamos o sugerencias siendo capaces de responder inmediatamente a estas necesidades.



4.2 RECOMENDACIONES

Se aconseja realizar un seguimiento al plan de mejora propuesto, la empresa está involucrada en un mercado de constante competencia por lo tanto es necesario tomar las medidas necesarias frente a la ejecución de cada una de las acciones planteadas, además siempre se identificaran continuamente mejoras y se realimentará el proceso.

Involucrar al personal en cada uno de los procesos, hacer que estos se sientan comprometidos con la empresa, que cada trabajador sea participe del proceso y evidencie los cambios es muy importante, pues de esta manera sentirá como su aporte engrandece a la empresa y se fortalece las relaciones interpersonales.

Se debe prestar atención primordial a los siguientes aspectos:

- Ingeniería del producto, diseño, imagen, marca, empaque
- Trabajar con personal capacitado y creativo.
- Tiene un alto poder de negociación con el cliente pues no se enfoca en el precio del producto sino en sus virtudes y servicios.
- Cobertura de mercado.
- Incremento en el nivel de ventas.
- Eficiencia del servicio postventa.

Para esto la empresa deberá contar con la información actualizada sobre las necesidades de los clientes, cambios en las tendencias del mercado, nivel de ventas. De igual forma deberá hacer uso correcto y definido de su programa de administración y facturación, ya que es una herramienta que no ha sido explorada en su totalidad, conociendo su campo de acción y con la capacitación correspondiente brindará grandes aportes a la empresa.

Es de suma importancia que la organización deba contar con un personal profesional debidamente capacitado y motivado para desenvolverse en un buen



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ambiente de trabajo y que el plan pueda ser introducido por los directivos de la empresa.

NOMBRE DEL AUTOR DE LA TESIS:

VERONICA CALLE