



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO
BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

**UNIDAD ACADÉMICA DE EDUCACIÓN COMERCIAL,
ADMINISTRACIÓN Y CIENCIAS**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

TEMA: Propuesta de mejoras en el servicio de transporte contratado por la Empresa Kimberly Clark para el período 2017-2020.

Autor:

Antonio Armando Proaño Santos

Tutora:

Msc. Noemí Delgado Álvarez

Guayaquil, Ecuador

2017

DEDICATORIA

Dedico este proyecto primero a Dios por haberme dado salud, valentía y sabiduría para lograr mis objetivos y poder culminar mis estudios.

A mis padres por haberme apoyado en todo momento con sus consejos, con sus motivaciones, con los valores que me enseñaron desde muy pequeño y ser de esta persona un hombre de bien e inculcar todas sus enseñanzas para poderlo replicar en mis hijos y encaminarlo por el buen camino.

A mis hijos que son mi motivación, inspiración, felicidad que son pilares fundamentales en mi vida para seguir adelante y continuar luchando día a día para progresar junto a ellos.

Todos mis amigos, Darío, Alexandra, Érika, Yelena, Sarita, Jennifer, Génesis, Mayra, Ronald, Mayrita, Víctor, Eduardo, Miriam, Jaime, Gabriela. Por compartir los buenos y malos momentos.

Proaño Santos Antonio Armando

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme vida, salud, fortaleza y resistencia para alcanzar mis objetivos que me planteo día a día, a mi familia y amigos por todo su apoyo y respaldo que me brindaron en todo momento, al Instituto Superior Técnico Bolivariano quien me abrió sus puertas para continuar con mi preparación académica. Agradezco a mis formadores, personas de gran sabiduría quienes se han esforzado por ayudarme a llegar al punto en el que me encuentro. He logrado importantes objetivos como culminar el desarrollo de mi tesis con éxito y obtener con mucho orgullo mi título tecnológico.

Proaño Santos Antonio Armando

CERTIFICACIÓN DE LA ACEPTACIÓN DE LA TUTORA

En mi calidad de Tutora del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

CERTIFICO:

Que se ha analizado el proyecto de investigación con el tema: **“Propuesta de mejoras en el servicio de transporte contratado por la Empresa Kimberly Clark para el período 2017-2020.”**, presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de:

TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El problema de investigación se refiere a:

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema:

Presentado por la Egresada:

Antonio Armando Proaño Santos

Tutor:

Msc. Noemí Delgado

CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN

Yo, **Proaño Santos Antonio Armando** en calidad de autor con los derechos patrimoniales de la modalidad de **Semipresencial** realizado en el Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología como parte de la culminación de los estudios en del presente trabajo de titulación **Propuesta de mejoras en el servicio de transporte contratado por la Empresa Kimberly Clark para el período 2017-2020**, la carrera de **Tecnología en Administración de Empresa**, de conformidad con el ***Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN*** reconozco a favor de la institución una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial del mencionado trabajo de titulación, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo al Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología para que digitalice y publique dicho trabajo de titulación en el repositorio virtual de la institución, de conformidad a lo dispuesto en el ***Art. 144 de la LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR.***

Proaño Santos Antonio Armando

Nombre y Apellidos del Autor

Firma

No. de cedula: 0920100344

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL CEGESCIT

En calidad de colaborador del Centro de Gestión de la Información Científica y Transferencia de Tecnológica (CEGESCIT) nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

CERTIFICO:

Que el trabajo ha sido analizado por el URKUND y cumple con el nivel de coincidencias permitido según fue aprobado en el **REGLAMENTO PARA LA UTILIZACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO INSTITUCIONAL EN LOS PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN Y TRABAJOS DE TITULACIÓN Y DESIGNACIÓN DE TUTORES** del ITB.

Nombre y Apellidos del Colaborador
CEGESCIT

Firma

PENSAMIENTO

“En realidad, entregar los abastecimientos ya sean bienes o servicios en el momento, cantidad y lugar oportunos constituye en la actualidad todo un hermoso e interesante desafío profesional para el nuevo milenio.”

Santiago Díaz Torres

RESUMEN

Proyecto de Grado para la obtención del título: Tecnólogo en Administración de Empresas.

Tema: Propuesta de mejoras en el servicio de transporte contratado por la Empresa Kimberly Clark para el período 2017-2020

Autor: Antonio Armando Proaño Santos

Tutor: Msc. Noemí Delgado Álvarez

La actualidad ha traído nuevos desafíos en los diferentes campos de la administración especialmente en la acción profesional y en las diferentes actividades y procesos que la componen. La logística es una de los campos de la administración en el cual diariamente se detectan problemas y debilidades por lo que lograr una actividad eficiente y eficaz constituye un elemento esencial y a través de la práctica diaria. Las empresas hoy en día para ser competitivas necesitan de mejoras constantes en sus procesos y más en aquellos que sirven de base para su funcionamiento como es el caso del servicio de transporte. El trabajo diario de la empresa Kimberly Clark Ecuador está encaminado a mejorar continuamente enfatizando en la satisfacción de sus clientes, pero en los últimos tiempos el servicio de transporte que contrata a que contrata a diferentes operadores logísticos les está haciendo quedar mal ante los clientes. El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal proponer mejoras en el servicio de transporte contratado por la Empresa Kimberly Clark para el período 2017-2020. Para desarrollar este trabajo se utilizaron técnicas como la encuesta, el diagrama de proceso, la observación directa y las 5W y 2H. Se proponen acciones encaminadas a preparar a los contratistas en el manejo de las cargas y se propone rediseñar la actividad de transporte sobre todo lo relacionado con los servicios que ellos realizan.

Palabras Claves: Logística, servicio contratado, de terceros u outsourcing, transporte, satisfacción del cliente

SUMMARY

Degree Project to obtain the title: Technologist in Business Administration.

Title: Proposal for improvements in the transportation service contracted by the Kimberly Clark Company for the period 2017-2020

Author: Antonio Armando Proaño Santos

Tutor: MSc. Noemí Delgado Álvarez

Today has brought new challenges in the different fields of the Administration, especially in the professional action and in the different activities and processes that compose it. Logistics is one of the fields of administration in which problems and weaknesses are daily detected so that achieving an efficient and effective activity is an essential element through daily practice. Companies today to be competitive need constant improvements in their processes and more in those that serve as the basis for their operation as is the case of the transport service.

The present research work is part of the daily work of the company Kimberly Clark Ecuador and its objective to continuously improve emphasizing on the satisfaction of its clients. The main objective is the proposal of a group of improvements for the transport service in the delivery and distribution of its main products. This service is traditionally hired but deficiencies are continuously detected, all that prevent satisfactory results in many periods. A methodological procedure is designed through a group of steps by which the research was completed culminating with the group of improvements that will allow the entity under study to reach the proposed goals and objectives.

Key Words: Logistics, service, transportation, company, improvements

INDICE

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTOS.....	III
CERTIFICACIÓN DE LA ACEPTACIÓN DE LA TUTORA	IV
CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN.....	V
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL CEGESCIT.....	VI
PENSAMIENTO.....	VII
RESUMEN.....	VIII
SUMMARY.....	IX
INDICE.....	X
ÍNDICE DE FIGURA	XIII
ÍNDICE DE CUADROS.....	XIV
CAPÍTULO I.....	1
EL PROBLEMA.....	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.1.1 Ubicación en un contexto	1
1.1.2 Situación conflicto	2
1.1.3 Formulación del problema	4
1.1.4. Delimitación del problema	4
1.1.5. Variables de investigación.....	4
1.2 Objetivos.....	4
Objetivo General	4
Objetivos Específicos	5
1.3. Justificación de la investigación.....	5
CAPÍTULO II.....	7
MARCO TEÓRICO	7
2.1. Fundamentación teórica	7
2.1.1. Antecedentes históricos	7

2.1.2. Antecedentes referenciales	8
2.1.2. Operadores logísticos.....	14
2.1.3. La satisfacción al cliente como parte de los operadores logísticos	19
2.2. Fundamentación legal	20
2.3. Conceptualización de las variables.....	22
Variable independiente: Servicio de transporte	22
Variable dependiente: Satisfacción del cliente	22
2.4. Glosario de términos.....	22
Logística:	22
Logística empresarial.	22
Gestión:	22
Transporte:	23
Satisfacción del cliente:.....	23
CAPÍTULO III	24
METODOLOGÍA	24
3.1. Presentación de la empresa Kimberly Clark	24
3.1.1 Origen y evolución de la empresa	24
3.2. Diseño de la investigación	32
3.2.1. Tipos de investigación	32
3.1.2. Pasos para la investigación	33
CAPÍTULO IV.....	35
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	35
4.1 Diagnóstico del servicio de transporte contratado por la empresa Kimberly Clark Ecuador y determinar su incidencia en la satisfacción de sus clientes.....	35
4.1.1 Caracterización general de la empresa	35
4.1.2. Descripción del proceso de distribución de logística en la empresa	38
4.1.3 Descripción del servicio de transporte contratado a los operadores logísticos	39

4.1.4 Evaluación de la satisfacción del servicio brindado por las empresas transportadoras.....	43
4.1.5 Propuesta de mejoras	49
CONCLUSIONES	54
RECOMENDACIONES.....	55
ANEXOS	56
Anexo 1.	56
Anexo 2.	59
BIBLIOGRAFÍA.....	62

ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1 Ciclo logístico.....	10
Figura 2 Ciclo logístico.....	11
Figura 3 Ciclo logístico en el transporte	11
Figura 4 Organigrama de la entidad.....	28
Figura 5 Flujo de la producción en la empresa	29
Figura 6 Flujograma del proceso de distribución logística en la empresa.	39
Figura 7 Flujograma del proceso de contratación del servicio de transporte.....	39
Figura 8 Satisfacción con el cumplimiento de tiempo de las entregas	43
Figura 9 Estado de la mercadería recibida	44
Figura 10 Colaboración, cooperación y comunicación entre empres- operador logístico y cliente	45
Figura 11 Trato y atención del transportista.....	45
Figura 12 Comportamiento y habilidad del conductor a la hora de entrega de la mercadería	46
Figura 13 Procesamiento de la sexta interrogante.....	47

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Cantidad de Trabajadores	29
Cuadro 2 Principales proveedores de la Empresa Kimberly-Clark Ecuador.	30
Cuadro 3 Principales empresas e instituciones clientes.	31
Cuadro 4 Principales empresas competidores.	31
Cuadro 5 Propuesta de Mejora	34
Cuadro 6 Fortalezas y debilidades resultantes del análisis interno.	35
Cuadro 7 Oportunidades y Amenazas resultantes del análisis externo. .	36
Cuadro 8 Registro incidencias de los proveedores del servicio	42
Cuadro 9 Insatisfacciones	47
Cuadro 10 Acciones de la mejora 1	51
Cuadro 11 Acciones de la mejora 2	52
Cuadro 12 Acciones de la mejora 2	53

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Ubicación en un contexto

Las empresas en la actualidad tienen el reto de garantizar la máxima satisfacción de sus clientes, pues cada día estos se vuelven más exigentes, requiriendo un producto o servicio en el momento, la cantidad y el lugar demandado y sobre todo a un precio que satisfaga sus expectativas.

La logística y sus procesos se convierten así en un factor importante que constituye sin duda alguna un pilar para cualquier empresa, considerando con ello tanto el proceso de entradas de materias primas, el proceso de producción o de servicio así como el proceso final de comercialización del bien o servicio.

Específicamente los servicios logísticos de transporte contratado afectan directamente el desempeño y los resultados de las empresas. De acuerdo con lo manifestado por (Ballou, 2004)

“la empresa actual necesita una metodología moderna para mejorar el servicio de transporte como apertura de mercado y ventaja competitiva que la diferencie de otras compañías, esto resulta cada día más importante para las organizaciones empresariales contar con un proceso logístico de calidad que ayude a cumplir metas y alcances cooperativos para dichas empresas”.

Muchas veces las empresas cuentan con las intenciones de brindar procesos logísticos de calidad, pero no todas están en condiciones tanto físicas como lógicas de poder llevarlo a cabo, ya que para ellas contar con

estos servicios sería muy costoso tanto en lo tecnológico, infraestructura como recursos humanos. En este caso están las que necesitan de servicios de transporte.

Por consiguiente, para ellas se ha convertido en una tendencia mundial, la tercerización de muchas operadoras logísticas como alternativa real o viable para crear mayor efectividad incorporada en sus actividades y sistemas de última generación.

Para las empresas que tercerizan algunas de sus actividades, seleccionar su operador logístico contratante significa tomar una decisión trascendente, por lo que debe tener en cuenta varios proveedores y evaluar algunos criterios para seleccionar la mejor opción. En ello radica uno de los principales problemas que presenta actualmente la tercerización. A pesar de brindar incalculables ventajas; no siempre resulta satisfactorio pues en ocasiones no se establecen los criterios de selección adecuados ni se evalúan satisfactoriamente, tampoco las empresas contratadas hacen suyos los compromisos de servicios de la empresa contratante, lo que hace que no se cumplan las exigencias del cliente.

Esta problemática la viven muchas empresas en la actualidad por tanto es necesario plantearse acciones que puedan contribuir a la solución y mejora del servicio de transporte y también del que brinda la empresa que contrata los servicios de operación logística. Debe optar así, por una contratación basada en la calidad del servicio y en los resultados del mismo, pues no se puede consentir que la causa de un mal servicio sea la contratación o tercerización.

1.1.2 Situación conflicto

Las empresas productoras y comercializadores de productos masivos de higiene requieren de un gran volumen de actividades logísticas, sobre todo cuando estas abarcan todos los procesos de producción y distribución;

actividad sobre la cual recae muchas veces la eficiencia y eficacia de la misma. Garantizar una excelente organización y gestión logística es entonces una prioridad y un elemento a solucionar.

Una característica esencial de la Empresa Kimberly Clark es la contratación de los servicios de transporte para la distribución de sus productos; por tal motivo se contratan estos servicios, de manera que se pueda dedicar con la mayor parte del esfuerzo y los recursos a la actividad fundamental que es la producción y gestión de ventas.

A partir del diagnóstico realizado se determinó que los proveedores de este servicio no satisfacen las expectativas del servicio, incumplen muchas veces aspectos esenciales de los contratos y presentan problemas a la hora de realizar la actividad todo ello a pesar de ser cuidadosamente estudiados y de hacerlas las respectivas notificaciones. Se señala además que muchas veces han sido notificados de sus incumplimientos y problemas presentados, quejas las cuales han quedado en ocasiones sin responder.

Las principales deficiencias actuales relacionadas con la tercerización son:

- El incumplimiento del horario de llegada de los vehículos.
- Incumplimiento del reglamento de seguridad.
- Conductores que no cumplen con los equipos de protección personal.
- Retrasos en la entrega de la mercadería a los clientes.
- Aumento de los costos por tener que seleccionar diferentes proveedores para el transporte.
- Entrega errónea de pedidos a los clientes por parte del conductor
- Mal trato al cliente en el momento de la entrega

Ante estos problemas es evidente que la empresa no tiene definido los aspectos que se debe tener en cuenta para la búsqueda, evaluación y

selección de los operadores logísticos con los que deben trabajar la empresa sin afectar los compromisos de entrega con los clientes y los resultados financieros de la empresa. Además tampoco se ha hecho una propuesta de mejoras o acciones específicas que contribuyan a eliminar o solucionar estas deficiencias.

1.1.3 Formulación del problema

¿Cómo mejorar el servicio de transporte contratado por la Empresa Kimberly Clark en el período 2017-2020 de forma que garantice la satisfacción de sus clientes?

1.1.4. Delimitación del problema

Campo: Administración Logística

Aspecto: Operadores Logísticos

Área: Servicio de transportación

Período: 2017-2020

1.1.5. Variables de investigación

Variable independiente: Servicio de transporte contratado

Variable Dependiente: Satisfacción del cliente

1.2 Objetivos

Objetivo General

Proponer mejoras en el servicio de transporte contratado por la Empresa Kimberly Clark para el período 2017-2020.

Objetivos Específicos

- Fundamentar aspectos teóricos y conceptuales de la administración logística, su gestión así como del servicio de transportación.
- Diagnosticar el servicio de transporte contratado por la empresa Kimberly Clark Ecuador y determinar su incidencia en la satisfacción de sus clientes.
- Diseñar mejoras para la contratación del servicio de transporte de la empresa objeto de estudio para el período 2017-2020.

1.3. Justificación de la investigación

En el país existen muchas empresas que demanda el servicio de transporte. La empresa Kimberly-Clark es una de las que solicita y recibe este tipo de servicio por lo cual se hace necesario investigar aquellos aspectos de selección y evaluación de los proveedores logísticos que la empresa con los cuales en la actualidad tiene contratado el servicio.

La propuesta planteada para la contratación del servicio de transporte de la empresa en estudio es de gran beneficio pues propone acciones que se utilizará para garantizará una contratación efectiva, confiable y transparente alineada a las necesidades de la empresa en cuanto a la entrega de sus productos y sobre todo en correspondencia con las expectativas de los clientes, que a partir de la contratación constituyen clientes también de la empresa que brinda sus servicios de operación logística.

La propuesta de este trabajo de investigación tiene implicación práctica porque tomará en cuenta la realidad objetiva de la compañía en niveles de servicios y en base a esto surgen mejoras a los diversos procesos al área de transporte dada la importancia de cada uno de los criterios a analizar de los operadores logísticos. Todos los datos serán utilizados a partir de los procesos que la empresa utiliza actualmente, de tal manera que los inconvenientes que se tienen serán planteados para poder resolverlos.

El valor metodológico del trabajo radica que ayudará a la empresa a seleccionar y contratar a los operadores logísticos, constituyendo las acciones de mejora un instrumento de trabajo a tener en cuenta de manera que logre un mejor servicio de transporte, para satisfacer las necesidades de los clientes en base a los criterio acordados entre ambas partes.

Las mediciones de servicios a través de diagnóstico y levantamiento de información les servirán también a los operadores logísticos para autoevaluarse mediante indicadores de operación lo que les permitirá garantizar su continuidad y mejores resultados para su empresa y a la cual le están prestando el servicio. Por lo consiguiente esta propuesta constituirá criterios de medidas para la propia contratación del servicio de transporte.

La relevancia social radica en que a través de la propuesta se elevará el rendimiento de satisfacción del cliente y así mejorar sus resultados económicos y financieros, lo cual implicará un desarrollo económico para diferentes ciudades a nivel país. Esto permitirá al consumidor final la confianza de adquirir un producto que haya sido trasladado de manera segura y confiable y que los productos que van a comprar cumplan con todas las normas de calidad y seguridad como lo indican las leyes del Ecuador.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Fundamentación teórica

2.1.1. Antecedentes históricos

En cualquier actividad empresarial la logística es indispensable y siempre ha estado presente aunque nunca se ha reconocido como tal; en las últimas cuatro décadas se ha venido desarrollando un interés en esta disciplina y así mismo muchas empresas han comenzado a integrarla a su sistema gerencial obteniendo excelentes resultados. (Ferrel, Hirt, Ramos, Adriansens & Flores, 2004). Los autores señalados también coinciden que la logística es: “una función operativa importante que comprende todas las actividades necesarias para la obtención y administración de materias primas y componentes, así como el manejo de los productos terminados, su empaque y su distribución a los clientes”.

El término de logística apareció por primera vez en la década de los cincuenta en los campos militares donde se correspondía con las ganancias y los abastecimientos de materiales relacionados con la guerra. A pesar de que la logística como filosofía, tal como se entiende en la actualidad, ya estaba incluida en las actividades logísticas militares durante la Segunda Guerra Mundial, tuvieron que pasar algunos años antes de que esta se aplicara al mundo empresarial. Los mercados de aquella época estaban en expansión, la producción era intensa y las ventas se potenciaban con el fin de absorberla, en pugna con el incremento de la competencia. Durante las dos décadas posteriores a la Segunda Guerra Mundial se dan cambios en las condiciones económicas y tecnológicas que favorecen el desarrollo de la logística.

Al finalizar la segunda guerra mundial los países desarrollados comenzaron a demandar suministros que se lograban producir y vender pero no existía la capacidad de distribuirlo entre los clientes, esto comenzó a ocasionarle gastos a las empresas y ya no era rentable distribuir los productos por lo que comenzaron a venderlos en cualquier lugar volviendo anticuados los canales de distribución; ante esta situación las empresas se dieron cuenta que la distribución de sus productos lejos de ocasionarles pérdidas deberían darle ganancias comenzaron a probar diferentes formas de distribuir sus productos dando origen así a la logística donde el departamento controlaba el almacenamiento, el transporte y en alguna medida los pedidos.

Los gerentes entendieron que si se disminuía los inventarios y las cuentas por cobrar entonces se podía aumentar el flujo de mercancías y de efectivo; de esta manera podría haber mayor ganancia si se mejoraba el sistema de distribución. Surgiendo el concepto de gestión de materiales que consistía en proporcionar un cierto nivel de servicio con un costo social mínimo. Estos años sesenta y setenta se conoce como la madurez de la logística debido a que las compañías se concientizan del valor de la misma.

En los años 80 se arraiga la logística producto de la recesión económica de esa época. Todavía hoy existen empresas que no entienden la importancia de la logística, sin embargo otras la consideran un enredo sin guía, es decir alguien que organice todas las tareas desde la obtención de la materia prima hasta el consumidor final.

2.1.2. Antecedentes referenciales

Por lo que se puede a partir de las definiciones de varios autores concluir que la logística es:

Vocablo griego denominado “logistao” y significa “el que sabe contar.

Para Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos (2004) citados anteriormente la logística es:

una función operativa que comprende todas las actividades y procesos necesarios para la administración estratégica del flujo y almacenamiento de materias primas y componentes, existencias en proceso y productos terminados; de tal manera, que éstos estén en la cantidad adecuada, en el lugar correcto y en el momento apropiado. (p.256)

Según el Council of Logistics Management (2008), la logística es: “el proceso de planear, implementar y controlar efectiva y eficientemente el flujo y almacenamiento de bienes, servicios e información relacionada del punto de origen al punto de consumo con el propósito de cumplir los requisitos del cliente”. (p.160)

Según Lamb, Hair y McDaniel, la logística es "el proceso de administrar estratégicamente el flujo y almacenamiento eficiente de las materias primas, de las existencias en proceso y de los bienes terminados del punto de origen al de consumo". (p.75)

Para Franklin, la logística es "el movimiento de los bienes correctos en la cantidad adecuada hacia el lugar correcto en el momento apropiado". (p.300)

Según Acevedo, Gómez, Urquiaga, et al, (2010)

“el concepto moderno de logística la describe como la acción del colectivo laboral dirigida garantizar las actividades de diseño y dirección de los flujos materiales, informativos y financieros, desde sus fuentes de origen hasta sus destinos finales , que deben ejecutarse de forma racional y coordinada con el objetivo de proveer al cliente los productos y servicios en la cantidad, calidad, plazos, costos, lugar y

con la información demandados, con la elevada competitividad y garantizando la preservación del medio ambiente”. (p.123)

2.1.2.1. Ciclo logístico

El ciclo logístico se puede ver como un sistema total, donde se encuentran relacionadas entre sí un conjunto de actividades que conforman el proceso de producción de toda organización industrial. Trata de la planificación, administración, ejecución y control de los materiales requeridos para el soporte de dicho proceso, tomando en cuenta costos, efectividad, tiempo y demanda (Mongua y Sandoval, 2009, p.55)

A continuación en la figura 1 y 2 se describen un ejemplo de un ciclo logístico según la visión de los autores referenciados anteriormente.

Figura 1 Ciclo logístico



Fuente: Los logros de la logística de Juan Operti.

Figura 2 Ciclo logístico



Fuente: Mongua y Sandoval, 2009

Además plantean algunos autores que el ciclo logístico de transporte tiene un alcance según muestra la figura 3.

Figura 3 Ciclo logístico en el transporte



Fuente: Operadores Logísticos y transportadores también en comercio electrónico. Centro Electrónico de Negocios (CEN)

Muchas veces el ciclo logístico lo enfocan sólo desde el punto de vista del cliente, a este ciclo se le denomina ciclo del pedido, este es el tiempo que media entre la solicitud del cliente por parte del cliente hasta la recepción del pedido por el cliente. (Acevedo y Acosta, 2010, p.60)

2.1.2.2. Gestión logística.

La gestión de logística es la planificación, ejecución y control de gobernanza de las funciones de la cadena de suministro, producción y comercialización. Las actividades de gestión de logística típicamente incluyen la gestión de transporte interno y externo, la gestión de flotas, el almacenamiento, la manipulación de materiales, el cumplimiento de órdenes, el diseño de redes logísticas, la gestión de inventario, la planificación de oferta/demanda y la gestión de proveedores de logística externos. En distinto grado, las funciones de logística también incluyen el servicio al cliente, el suministro y adquisición, la planificación de la producción y el embalaje y ensamblaje. (Mosquera 1994) (pág.142)

La gestión de logística es parte de todos los niveles de planificación, organización, dirección y control así como su implementación. Es una función integradora, que coordina todas las actividades logísticas, y también integra actividades logísticas con otras funciones, incluyendo la comercialización, las ventas de producción, las finanzas y la tecnología de la información.

La gestión logística es un proceso abarcador en toda empresa encargado de realizar de manera estratégica el traslado y almacenamiento de la producción y materiales para después poder realizar de manera eficiente la distribución mediante la empresa y el proveedor hasta que llega al cliente. Desempeñar correctamente este trabajo trae distintas ventajas como el aumento de la competitividad entre diferentes compañías, mejorar su rentabilidad, gestionar la logística comercial en el ámbito nacional e

internacional, lograr la coordinación de todos los factores que influyen en la decisión de compra, así como la planificación de las actividades internas y externas de la empresa.

2.1.2.3. Actividades claves de la logística en las empresas

- Gestión de compras. Es un proceso decisivo en cuanto a la adquisición de materias primas, contratos con los proveedores, calidad de los insumos y la determinación de los costos de producción.
- Procesamiento de pedidos. Es el proceso para la recolección, embalaje y entrega de los pedidos a una empresa que se encargue del envío.
- Gestión de inventarios. Es un proceso que identifican las especificaciones o requerimientos de los inventarios, como objetivos, informes, etc.
- Almacenamiento. Es una actividad que se encarga de todo el proceso de almacenaje de bienes o materias primas. Es un elemento vital a la hora de organizar los diferentes procesos empresariales.
- Transportación. Es la encargada de llevar o traer el producto (puede ser un servicio también) de un punto a otro y que se cumplan las especificaciones asignadas para el transporte de cada producto.
- Servicio al cliente. Se encarga de que el cliente sepa utilizar el producto y de que le llegue a sus manos en el momento y el lugar correcto

Hoy en día muchas de las grandes empresas han comprendido el valor y la importancia de una correcta distribución de su mercancía, de la logística de forma general por lo que han creado departamentos de Logística encargado de administrar la integración, sincronización y optimización de la logística empresarial.

De esta manera es significativo que la gestión logística tenga en cuenta los siguientes valores:

- Aprovechamiento.
- Producción o servicios.
- Distribución.
- Retorno o reutilización.

Puede asegurarse así que la logística es sumamente valiosa para el mundo empresarial ya que este crea sinfín de oportunidades para que pueda ser utilizada en la empresa siempre.

2.1.2. Operadores logísticos

El operador logístico “es la persona ya sea natural o jurídica que ordena todas las diligencias de dirección del flujo de materiales, productos o servicios que se necesita en una empresa, desde la materia prima hasta el consumidor final”. (Terrado, 2007) (p, 42)

“Un operador logístico es aquella empresa que por encargo de su cliente diseña los procesos de una o varias fases de su cadena de suministro (aprovisionamiento, transporte, almacenaje, distribución e incluso ciertas actividades del proceso productivo), organiza, gestiona y controla dichas operaciones, utilizando para ello las infraestructuras físicas, tecnología y sistemas de información, propios y ajenos, independientemente de que preste o no los servicios con medios propios o subcontratados. En este sentido, el operador responde directamente ante su cliente de los bienes y de los servicios adicionales acordados en relación con éstos, y es su interlocutor directo” (Resa, 2004) (p.12).

2.1.2.1. Tipos de operadores logísticos

Operadores de transporte por carretera: son los que se encargan del transporte por carretera y por cuenta ajena, por lo que tiene su propio convoy o subcontrata vehículos de carretera, donde el cargador responde por la carga.

Courier: este es el que se encarga de recoger el envío en la puerta del expedidor y llevarlo hasta la puerta del destinatario, puede requerir varios tipos de transporte con el objetivo final de disminuir el tiempo de entrega.

Transporte intermodal: este servicio es puerta a puerta donde el transportados es el responsable de la mercancía y de la correcta selección del transporte.

Transporte multimodal: Es aquella modalidad en la cual se interrelaciones varios tipos de transporte según el medio en que se desenvuelvan. Es una de las tendencias actuales hacia la cual se desarrolla numerosas estrategias y acciones debido a la importancia de los mismos.

Operadores de logística integral: comprende el transporte, tracción, almacenamiento, servicios auxiliares del transporte, transito, aduana, funciones de distribución, manutención, fraccionamiento y grupaje, etiquetaje, embalaje y preparación de carga, organización de los sistemas de información y la gestión de los flujos, llegando a operaciones de carácter comercial como la facturación, el flotamiento y otros servicios de ingeniería logística.

2.1.2.2. Funciones de un operador logístico

- Procesamiento de pedidos: Actividades relativas a la recogida, comprobación y transmisión de órdenes de compra.

- Manejo de materiales: Determina que medios materiales y procedimientos se han de utilizar para mover los productos dentro de los almacenes y entre estos y los locales de venta.
- Embalaje: Decidir que sistemas y formas de protección va a utilizar para sus productos.
- Transporte de los productos: Decidir medios de transporte a utilizar y elaboración de los planes de ruta.
- Almacenamiento: Encargado de seleccionar el emplazamiento, la dimensión y las características de los almacenes.
- Control de inventarios: Determinación de la cantidad de productos que se deben tener disponibles para entregar a un posible comprador. También ha de establecer la periodicidad de los pedidos.
- Servicio al cliente: Determina donde van a estar los puntos de servicio y que medios materiales y que personas hay que tener en cada punto para atender correctamente al cliente.

Todas estas funciones son la que desarrolla un operador logístico, también ha de conseguir realizarlas con el mínimo coste posible y teniendo en cuenta todas las funciones.

Dentro de los principales factores determinantes en el crecimiento del sector de operadores logísticos es la subcontratación de actividades en la cadena de suministro. Desde el transporte hasta el montaje, pasando por la distribución, almacenaje, manipulación y gestión de existencias, son estas últimas las que constituyen verdaderos elementos de valor añadido en el servicio que prestan los operadores. (Deloitte y Touché 2000) (p.352)

A continuación los mismos autores definen cuatro elementos principales que han servido para impulsar el crecimiento de este tipo de entidades.

- En primer lugar, los precios de los operadores deberán situarse en los mismos niveles de calidad de servicio y de valor añadido que ellos ya están ofreciendo. De esta forma se permitirá un beneficio

adecuado, además de contribuir con mayor eficiencia a la reducción de los costes de la cadena de suministro en las distintas industrias.

- Beneficios adecuados más mercado transparente es igual a crecimiento acelerado, lo que permitirá igualar en porcentaje de subcontratación al resto de países del área y del mundo.
- Si se cumple esto, logística y operadores pasarán a considerarse un elemento fundamental en la tarea de reducción de costes.
- El sector de la producción ha de considerar la subcontratación de la logística, con lo que los operadores se convertirán en parte de su propia estrategia empresarial, a través de precios adecuados y de una mayor diferenciación.

2.1.2.3. El transporte y las empresas de transportación como parte de la logística y los operadores logísticos

Dentro de los diversos sectores que componen la economía de un país está el sector de los servicios, en el cual se puede encontrar el transporte con sus diversas modalidades como son terrestres, marítimas y aéreas.

Una meta que se plantea de igual manera es el manejo eficiente de los mismos, incremento sostenido de la calidad y la reducción de la contaminación medioambiental provocada por este sector. El índice de crecimiento del sector está siempre condicionado por el crecimiento de la población mundial, el crecimiento de la economía y de los volúmenes de producción, el acortamiento de las distancias, la eliminación de barreras así como el mejoramiento constante de la calidad del servicio; los pronósticos apuntan a que esto va a seguir sucediendo de manera general. El transporte crece por encima del PIB de las diferentes regiones del mundo, es uno de los sectores más prósperos del planeta; da trabajo a muchos ciudadanos y el 100% de población a nivel mundial lo necesita para realizar cualquier gestión, actualmente emplea adelantos científicos y técnicos en

todos sus procesos así como la incorporación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en sus actividades.

Al hablar de este sector se hace necesario mencionar una debilidad o problema importante:

- La política de transporte tiene que abarcar todo el país, generalizada para cualquier región y a la vez diferenciada según las características propias. El tema de la infraestructura, gestión, planificación logística, calidad, administración, tráfico, accidentes e impacto en el Medio Ambiente.

Por tanto cualquier estudio, investigación o adelanto existente tiene que tratar de resolver los efectos provocados por esta deficiencia (asociada a la política de transporte o logística de forma general que impera en el país o en el territorio). Para los años 2010-2020 las economías recuperarán los lentos crecimientos a partir de medias históricas cercanas al 2,2% en la mayoría de los países a nivel mundial, pero los problemas heredados o sin resolver del pasado se verán agravados por las tendencias actuales por lo que constituye una urgencia trabajar en la solución del mismo y la atenuación de las posibles amenazas a las que se enfrente la realidad de cada país. (Banco Mundial, 2016, p.10)

Si se quiere mantener esta perspectiva se debe trabajar por mejorar el impacto del Transporte tanto a nivel nacional como local. Debe trabajarse por mejorar la realidad de los operadores logísticos como parte del servicio de transporte.

Una gran cantidad de empresas a nivel mundial y nacional han mejorado sus resultados en primer lugar contratando operadores logísticos o en segundo lugar convirtiéndose en operadores logísticos. Estos operadores son en su mayoría empresas o entidades de transporte incluyendo entre sus activos medios de transporte de diversas modalidades.

Los Operadores Logísticos gestionan y verifican todo el proceso logístico para optimizar al máximo la producción y distribución de la empresa que contrata sus servicios. Estos además administran, optimizando el proceso de la cadena de suministros y la comercialización de bienes y servicios. Para operar eficientemente estas entidades muchas veces cuentan con instalaciones propias y operan fundamentalmente bajo contratos específicos.

2.1.3. La satisfacción al cliente como parte de los operadores logísticos

La logística se afirma como una de las actividades de cualquier empresa, esta función o proceso clave provoca en gran medida la satisfacción del cliente a partir de una percepción de calidad general. Esta idea permitirá a las empresas valorar y priorizar los distintos elementos asociados al aprovisionamiento, almacenamiento, producción y comercialización.

De forma general mejorará los costos y beneficios obtenidos en caso de que se contraten a los operadores logísticos. A pesar de que las necesidades particulares de cada empresa estén constantemente en cambio se obliga a trazar una estrategia logística o a diseñar acciones que permitan obtener resultados favorables en cualquier actividad.

La satisfacción del cliente en este caso de la empresa objeto de estudio recae en su mayor parte en el cumplimiento por parte de la actividad logística y en especial dependerá de los resultados de los operadores logísticos, la última imagen que obtendrán del servicio y si esta presenta problemas entonces los clientes estará molesto e insatisfechos con todo el proceso. Enfatizando lo ideal de seleccionar un operador logístico eficiente, que cumpla con sus obligaciones, que presente excelentes resultados.

2.2. Fundamentación legal

De acuerdo a la fundamentación jurídica elaborada por los diferentes ministerios y leyes orgánicas de la constitución de la república de Ecuador, se ha tomado como referencia los principales documentos legales que están relacionados con el tema propuesto:

- Código Orgánico. Ley Mercantil.
- Código, Orgánico de la Producción e inversiones.
- Reglamento general a la ley orgánica de defensa del consumidor.

Según la Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre y Tránsito y Seguridad Vial con Oficio No. SAN-2014-2083 con fecha, 29 de diciembre de 2014 puntualiza los siguientes artículos.

Art. 5.- El Estado, a través de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, controlará y exigirá la capacitación integral, permanente, la formación y tecnificación a conductoras y conductores profesionales y no profesionales y el estricto cumplimiento del aseguramiento social.”

Art. 9.- c) Planificar, regular y controlar las actividades y operaciones de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, los servicios de transporte público de pasajeros y bienes, transporte comercial y toda forma de transporte colectivo y/o masivo, en el ámbito intracantonal, conforme la clasificación de las vías definidas por el Ministerio del Sector;”

p) Emitir títulos habilitantes para la operación de servicios de transporte terrestre a las operadoras de transporte debidamente constituidas a nivel intracantonal;

q) Implementar auditorías de seguridad vial sobre obras y actuaciones viales fiscalizando el cumplimiento de los estudios, en el momento que

considere oportuno dentro de su jurisdicción, de acuerdo a la normativa dictada por la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial;”

Art. 74.- Compete a la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, otorgar los siguientes títulos habilitantes:

a) Contratos de Operación para la prestación del servicio de transporte público de personas o bienes, para los ámbitos intrarregional, interprovincial, interprovincial e internacional;

b) Permisos de operación de servicios de transporte comercial bajo la modalidad de carga pesada y turismo, en todos los ámbitos;

c) Permisos de operación de servicios de transporte comercial, para todos los ámbitos, a excepción del intracantonal; y,

d) Autorizaciones de operación para el servicio de transporte por cuenta propia para todos los ámbitos.

En el ámbito internacional, los títulos habilitantes serán otorgados de conformidad a los convenios y normas internacionales vigentes.”

Art. 77.- Constituye una operadora de transporte terrestre, toda persona jurídica, sea cooperativa o compañía, que habiendo cumplido con todos los requisitos exigidos en esta Ley, su Reglamento y demás normativa aplicable, haya obtenido legalmente el título habilitante para prestar el servicio de transporte terrestre en cualquiera de sus clases y tipos.”

2.3. Conceptualización de las variables

Variable independiente: Servicio de transporte

Es un proceso el cual sirve para trasladar mercancías de un lugar a otro; sea al cliente intermediario o a los consumidores finales.

Variable dependiente: Satisfacción del cliente

Es un elemento asociado siempre a la calidad del producto o servicio brindado; reflejando casi siempre percepciones o ideas que tienen los clientes o consumidores sobre el bien o servicio. Esta es resultado de un conjunto de decisiones y acciones desde el punto de vista estratégico, táctico y operativo.

2.4. Glosario de términos

Logística: el conjunto de actividades, medios y métodos necesarios para llevar a cabo en la organización un servicio o un proceso productivo o la distribución o comercialización.

Logística empresarial. Es detectar, identificar, planificar, organizar, operar, controlar y dirigir mejoras en el proceso empresarial de flujos de insumos, materiales equipos y materias primas. Es una fuente que opera como nexo entre las fuentes de aprovisionamiento o suministros con la empresa y el consumidor (cliente) final.

Gestión: Es llevar adelante una iniciativa o proyecto, es además ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo así como manejar o conducir una situación determinada sea problemática o no.

Transporte: Este servicio es un medio de traslado de bienes, servicios o personas de un lugar a otro incluyendo todos los medios ya sean instrumentos, herramientas o infraestructuras implicadas en esta actividad implicando los procesos de recepción, manipulación y entrega.

Satisfacción del cliente: Se entiende como una medida en la cual la empresa o entidad ha resuelto los problemas, necesidades o aspiraciones manifestadas por los consumidores de un determinado producto o usuarios de un servicio.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Presentación de la empresa Kimberly Clark

La empresa Kimberly Clark Ecuador S.A, fundada en el año 1872 en Wisconsin, Estados Unidos comienza a operar en Ecuador el 14 de mayo de 1995. La misma tiene como objeto social la fabricación y comercialización de productos de higiene, siendo la actividad autorizada la fabricación de productos de papel de higiene personal y productos de guata de celulosa y materiales textiles.

La filial de Kimberly-Clark en Guayaquil está situada en Mapasingue. Este Calle 5ta y Avenida Las Aguas, limitando al norte con el Colegio Nacional Augusto Mendoza, al oeste con el Mercado Francisco de Asís, al este con la Empresa Metalúrgicos S.A PROMESA y al sur con el Colegio Réplica Aguirre Abad.

3.1.1 Origen y evolución de la empresa

La empresa fue fundada por Havilah Babcock, Frank Shattuck, John Kimberly y Charles Clark en el año 1872 en la localidad de Neenah perteneciente al estado de Wisconsin en los EEUU. Inicialmente comenzaron como fabricantes de papeles y celulosa. La misma ha contado con numerosos aportes a través del tiempo; tal es así que durante la Primera Guerra Mundial desarrollaron un algodón de pulpa de papel que fue utilizado para vendajes y material médico por el ejército. Lanzón además en los años 20 las primeras toallas sanitarias para mujeres y más tarde los primeros pañuelos desechables de papel.

Desde su fundación esta empresa ha crecido favorablemente y se ha expandido aproximadamente por 175 países existiendo 3 centros de

innovación, las que se encuentran en EEUU, Colombia y Korea del Sur. Dentro los países en los que actualmente opera se encuentra Ecuador, donde radica desde 1995, en aquel entonces solo era una compañía que distribuía productos importados. A partir del año 2000 con la compra de Ecuapapel S.A, Industrias La Reforma, Jacinto Jouvin, Arce C.A y Mimo S.A y Mimosa se convirtió en una compañía de producción nacional. Actualmente se ha convertido en una de las principales empresas de productos de uso personal y del hogar, siendo líder indiscutible en la producción, distribución y ventas de artículos relacionados con la higiene de las personas.

La empresa Kimberly Clark Ecuador S.A posee tecnologías avanzada, automatizando su producción y comprando maquinarias de última generación. La misma considera el primer eslabón de la empresa la satisfacción de sus trabajadores, destacándose por responsabilidad social hacia trabajadores y sus familiares. La empresa ha desarrollado diversas actividades para el entretenimiento y superación de sus empleados. Cursos Kimberly-Clark University, Becas y estudios en la Harvard Manage Mentor, Foros y Congresos mundiales, inversiones en Innovación e Investigación y el desarrollo profesional en diversas aéreas empresariales.

Los principales objetivos y metas de la empresa:

1. Producir un papel de alta calidad para la elaboración de productos de higiene personal.
2. Comercializar productos de consumo masivo para el cuidado y la higiene da las personas y familias.
3. Desarrollar nuevos e innovadores productos a partir de una considerable inversión en I+D (Investigación y Desarrollo)

La misión de la empresa es:

“Mejorar la salud, la higiene y el bienestar de las personas, cada día y en cada lugar”.

Su visión:

“Guiar al mundo en lo esencial para una vida mejor”.

Nuestro compromiso es ofrecer soluciones para Hacer Vidas Mejores en todo lugar.

Valores

- Autenticidad: Continuamos con nuestra herencia de honestidad, integridad y coraje haciendo lo correcto.
- Responsabilidad: Somos responsable por nuestro negocio y nuestro futuro.
- Innovación: Estamos comprometidos con las nuevas ideas que aportan valor.
- Dedicación: Respetamos y cuidamos de las comunidades en las que vivimos y trabajamos.

Marcas Asociadas y productos:

Kleenex, Scott, KleenGuard, Jackson Safety, WypAll



Productos de protección personal que garantizan la máxima protección, confort y diseño para las diferentes necesidades de los colaboradores.

Productos

Caretas, Repuesto de Tafiote para careta

Guantes

Lentes, Repuestos de lentes

Mangas

Pinzas de tierra

Porta electrodos

Respiradores



Productos de protección personal que ofrecen mayor confort, garantizando un alto nivel de desempeño en diferentes áreas de trabajo.

Productos

Trajes de protección personal.

Guantes



Soluciones Kleenex, la mejor elección para entregar una experiencia de máximo confort, suavidad y cuidado a los usuarios del baño.

Productos

Faciales

Servilletas

Jabones

Pañuelos de papel

Papel higiénico

Toallas de mano



Soluciones Scott, la solución inteligente para aumentar la eficiencia en el baño.

Productos

Ambientador

Dispensador de mostrador y de pared

Gel desinfectante

Jabón

Papel higienico
Sanitizante
Servilletas
Toallas de mano



Soluciones de limpieza confiables y exclusivas para lograr el máximo desempeño y proteger su área de trabajo

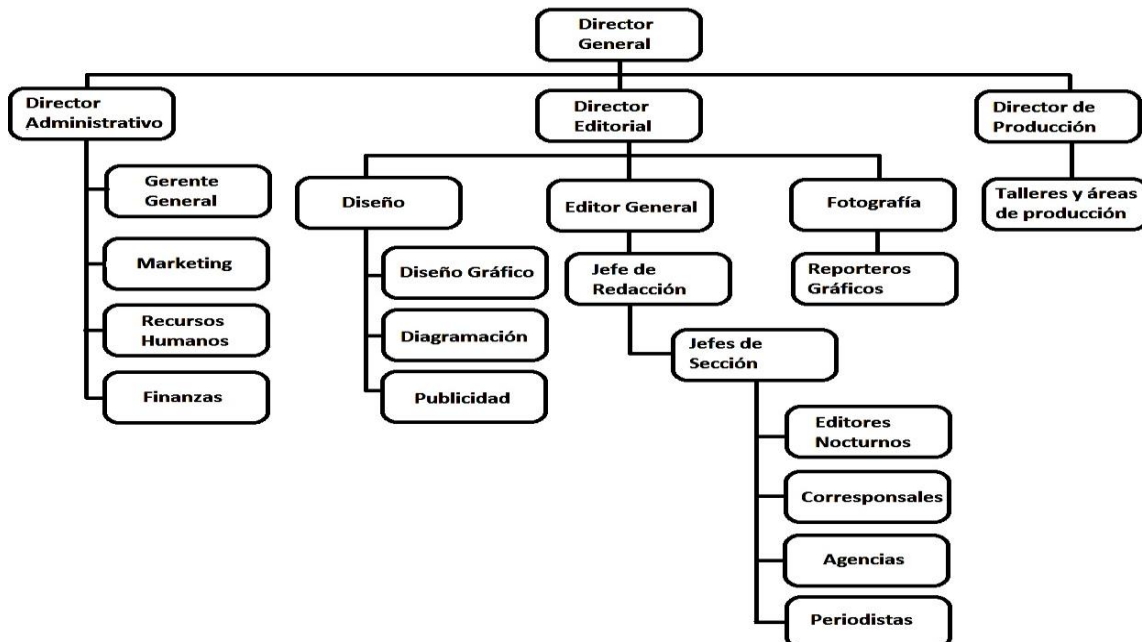
Productos

Dispensador industrial
Limpiones industriales
Paños de limpieza multiusos, Paños para limpieza industrial, Paños de limpieza desechables
Papel para secado de cabello
Toalla de baño
Paños reutilizables
Paños antibacteriales

Estructura Organizativa

La estructura organizativa de la empresa se muestra en la figura 4

Figura 4 Organigrama de la entidad



Fuente: Empresa Kimberly Clark, Ecuador

La cantidad de trabajadores se muestran en el cuadro 1

Cuadro 1. Cantidad de Trabajadores

Sexo	Cantidad de Trabajadores	%
Femenino	172	37.4
Masculino	288	62.6
Total	460	100

Fuente: Departamento de Talento Humano, Empresa Kimberly Clark Ecuador

La empresa ha obtenido varios reconocimientos, durante los últimos años Great (Place to Work).

Estructura productiva

Figura 5 Flujo de la producción en la empresa



Fuente: Elaboración propia

Los principales proveedores de la empresa se muestran en el cuadro 2

Cuadro 2 Principales proveedores de la Empresa Kimberly-Clark Ecuador.

Nombre proveedor	No	Producto
Rubbermaid Comercial Product	1	Materiales de goma y plástico
Unger	2	Productos de limpieza
Multi Clean	3	Productos Químicos
Karcher	4	Maquinaria industrial
Andersen	5	Fibras, guata de celulosa y materiales textiles.
Plastic Omniun	6	Residuos urbanos, contenedores
Requimec	7	Resinas y químicos del Ecuador. Celulosa y otros elementos de papel
Kimberly Clark Colombia	8	Producto terminados, celulosa y materia prima de papel
Grupo El Rosado	9	Alimentos, frutas y otros artículos asociados.
CNEL	10	Electricidad y otros servicios básicos
Papelmersa S.A	11	Papel, celulosa y otros componentes como fibras, gomas y demás
Lodisal S.A	12	Papel, celulosa y otros componentes como fibras, gomas y demás
Torres & Torres	13	Servicios aduaneros
Transporte Sánchez Polo S.A	14	Servicios de logística y transportación
Transporte Transloinsa S.A	15	Servicios de logística y transportación
Transporte Translointeg	16	Servicios de logística y transportación

Fuente: Departamento de Talento Humano, Empresa Kimberly Clark Ecuador

Estos son algunos de los clientes principales de la empresa ecuatoriana aunque son datos extremadamente difíciles de conocer pues la empresa mantiene una confianza con proveedores manteniendo cifras y datos asociados a estos de forma discreta y sin revelar las cifras de los productos o materias primas que reciben de ellos. No se afirma a ciencia cierta la

totalidad de proveedores siendo estos más de 20 con las cuales la empresa mantiene relaciones de intercambio basados en la confianza y la cooperación.

Cuadro 3 Principales empresas e instituciones clientes.

Nombre cliente	No	Producto
Población en General	1	Productos de Kimberly Clark Ecuador: Pañuelos, servilletas, Papel higiénico, guantes, gafas y protectores industriales, paños para distintos usos, gel de baño y desinfectante, jabón, toallas entre otros.
Instituciones Educativas	2	
Instituciones de Salud	3	
Instituciones del Gobierno Ecuador	4	
Corporación La Favorita	5	
Grupo El Rosado	6	
Conecel	7	
Pronaca	8	
Hoteles	9	
Restaurantes	10	
Distribuidor Romero Reyes	11	
Dipaso S.A	12	
Tía S.A	13	
Comercial Kiwi	14	
Servicios del Ecuador	15	
Quifatex S.A	16	

Fuente: Departamento de Talento Humano, Empresa Kimberly Clark Ecuador

Cuadro 4 Principales empresas competidores.

Nombre competidor	No	Producto
Cartones Nacionales S.A Cartopel	1	Productos de papel, celulosa y productos con fibras de diferentes tipos
Flora Sintesis, Fragancias y Aromas C. LTDA	3	Jabón y gel de baño, desinfectantes
Grupo Familia	4	Papel higiénico, paños para diferentes usos

Jhonson & Jhonson	5	Jabón, toallas, pañales, toallas húmedas, jabones, gel
Panolini	6	Pañales, Toallas y toallitas, paños
Pequeñin	7	Pañales, productos para bebé, toallas y paños

Fuente: Departamento de Talento Humano, Empresa Kimberly Clark
Ecuador

3.2. Diseño de la investigación

3.2.1. Tipos de investigación

Según Sampieri (2006)

“el diseño, los procedimientos y otros componentes del proceso de investigación serán distintos según el tipo de estudio que se realice y su alcance (descriptiva, correlacional y explicativa). Pero en la práctica, cualquier investigación puede incluir elementos en común con otras investigaciones y elementos de más de uno de estos cuatro alcances”.
(p.60)

La investigación descriptiva como expresa el mismo autor es aquella que se emplea cuando el objetivo es el de detallar como son y cómo se manifiestan fenómenos, situaciones, contextos y eventos. Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Consideran a un fenómeno y sus componentes, miden conceptos y definen variables. (p.60) En el caso en cuestión se refleja en cuanto a la descripción de la operación logística como proceso del servicio del transporte de la empresa en estudio.

La investigación explicativa “es aquella que pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian. En ella se determinan las causas de los fenómenos”. (p.60). En el caso que se estudia se asocia al estudio y definición de las causas que provocan las insatisfacción de los clientes.

La investigación correlacional según Sampieri se utiliza cuando se tiene como propósito conocer la relación existente entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. Explican la relación entre las variables y cuantifican relaciones entre ellas. En el caso en cuestión se explica de la siguiente manera:

Problema de investigación: ¿Cómo mejorar el servicio de transporte contratado por la Empresa Kimberly Clark en el período 2017-2020 de forma que garantice la satisfacción de sus clientes?

En este problema de investigación se manejan dos variables que son servicio de transporte y satisfacción del cliente; estas variables se relacionan y es necesario demostrar la relación que existe entre ellas, es decir que a medida que mejoremos el servicio operación logística de transporte mejorará la satisfacción del cliente.

3.1.2. Pasos para la investigación

1. Descripción del proceso de distribución de logística en la empresa.
 - Diagrama de flujo
2. Descripción del servicio de contratación para la distribución de la empresa
 - Diagrama de Flujo

Se utiliza el diagrama de flujo que es aquella herramienta que a través de símbolos permite describir cada paso que recorre un proceso de la empresa sea material, informativo u otros.

- Características requeridas de los medios de transporte a contratar.
- Características de la flota actual de equipos que disponen los operadores logísticos que brindan el servicio de distribución a la empresa.

3. Principales empresas contratadas para el servicio de transporte de la distribución.

- Número de proveedores

4. Evaluación de la satisfacción del servicio brindado por las empresas transportadoras.

- Determinación de las insatisfacciones de mayor incidencia.

Encuesta: las insatisfacciones se determinan con la aplicación de una encuesta, la cual aparece en el anexo 2, la cual ha sido diseñada en función de lo que aparece en la literatura y de las necesidades de obtención de información para el proyecto.

- Expectativas de la empresa respecto los operadores logísticos de transporte

5. Propuesta de mejora.

Acciones basadas en las principales debilidades detectadas.

Cuadro 5 Propuesta de Mejora

Debilidad o Problema	Qué hacer	Quién	Cuándo	Cómo	Por qué
Se detallará a partir cada una de las debilidades detectadas y con la utilización del análisis de las insatisfacciones					
Por cuestiones estructurales se considera señalar que:					
What: Se refiere al ¿Qué hacer?					
Who: se refiere al ¿Quién lo va a hacer?					
When: Se refiere al ¿Cuándo se va a hacer?					
Why: Se refiere al ¿Por qué se va a hacer?					
Where: Se refiere al ¿Dónde se va a hacer?					
How: Se refiere al ¿Cómo hacerse o de que vía o manera hacerse?					
How much o How many: Se refiere al ¿Cuánto va a costar?					
El lugar se sobrentiende que es la entidad objeto de estudio y el costo incurrido se detallará una vez que se empiece a implementar estas mejoras.					

Fuente: Tomado de la técnica de las 5W2H (Cinco Why y 2 How)

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 Diagnóstico del servicio de transporte contratado por la empresa Kimberly Clark Ecuador y determinar su incidencia en la satisfacción de sus clientes

4.1.1 Caracterización general de la empresa

La empresa ha definido sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, las cuales se van a tener en cuenta para el diagnóstico. Las mismas se muestran en el cuadro 6 y 7

Cuadro 6 Fortalezas y debilidades resultantes del análisis interno.

Diagnóstico Inicial			
Análisis Interno			
Fortalezas		Debilidades	
<i>No.</i>	<i>Descripción</i>	<i>No.</i>	<i>Descripción</i>
1	Empresa consolidada en el mercado ecuatoriano, producción diferenciada y de calidad.	1	Problemas asociados a la actividad logística de la empresa.
2	Experiencia y estabilidad en el sector económico así como de sus trabajadores y directivos	2	Serias dificultades con la transportación que se traducen en:
3	Excelentes resultados económicos y financieros en los últimos años.		Mal estado técnico de los vehículos contratados, no cumplen con reglamentos de seguridad.
4	Premios, certificaciones y distinciones obtenidos tanto nacional como internacionalmente.		Incumplimiento de horarios de entrega de materias primas y de productos terminados.
5	Empresa transnacional líder en el mercado mundial, con requisitos y estándares norteamericanos.		Entrega errónea de pedidos y mala aptitud y actitud de conductores y personal

			acompañante.
6	Preparación técnica y profesional de sus trabajadores y directivos.	3	Insatisfacción de clientes provocados por las dificultades anteriores.
7	Excelente atención al hombre con una fuerte política de responsabilidad social	4	Ineficiencia de algunos servicios y aumento del tiempo de atención a los clientes.
8	Responsabilidad ambiental y compromiso con el cuidado de los recursos naturales.	5	Afectaciones económicas y problemas presentados por una parte de los productos terminados.
9	Muy buena comunicación, ambiente laboral y relaciones de trabajo entre todos los colaboradores	6	Aumento sostenido de costos de materias primas y costos de operación en la empresa.
10	Motivación por parte del colectivo de trabajadores, distribución de beneficios financieros según utilidades de la organización.	7	Impactos negativos provocados al medio ambiente debido a la utilización de papel y productos químicos.

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro 7 Oportunidades y Amenazas resultantes del análisis externo.

Diagnóstico Inicial			
Análisis Externo			
Oportunidades		Amenazas	
<i>No.</i>	<i>Descripción</i>	<i>No.</i>	<i>Descripción</i>
1	Incremento de la Demanda en los últimos años y mantenimiento de esta tendencia actualmente y para el futuro.	1	Excesivo control del mercado ecuatoriano convirtiéndola en una empresa monopólica.
2	Posibilidades de capacitación y superación personal de trabajadores y directivos de la entidad.	2	Prácticas de cartelización y colusión de los precios lo que conlleva a prácticas no honestas en la fijación de precios.
3	Programas, guías, cursos, proyectos y demás acciones internas realizadas por la empresa para mejorar la capacitación y superación de sus trabajadores	3	Competencia establecida por varias empresas nacionales e internacionales que se disputan el mercado.
4	Cooperación con otras empresas y	4	Situación económica de

	entidades del territorio para la firma de convenios en varios aspectos.		recesión existente en el país, período de estancamiento de la economía.
5	Ubicación geográfica y la facilidad de accesos hacia muchas áreas del territorio.	5	Disminución de las ventas y de los ingresos por igual concepto.
6	Numerosas investigaciones y proyectos realizados para mejorar aspectos significativos de la compañía.	6	Indisciplinas laborales provocadas en su mayoría por empresas y trabajadores subcontratados para efectuar algunas actividades.
7	Mejoramiento continuo de la tecnología y la introducción de los últimos adelantos técnicos en sus producciones.	7	No se ha trazado una política fuerte de Responsabilidad Ambiental ni se han implementado acciones en este sentido.
8	Posibilidades de empleo y creación de nuevos puestos de trabajo para los ecuatorianos.	8	Contratación y convenios con otros organismos que se incumplen o fallan en algunas cláusulas.
9	Transparencia en sus finanzas y en la contabilidad general de la empresa mostrando excelente gestión	9	Dependencia de algunos procesos y actividades de la empresa de colaboradores ajenos o que no están identificados con la compañía.
10	Apertura para que realicen prácticas y pasantías en diferentes áreas de la institución	10	Impacto provocados por elementos climáticos, terremotos y otras afectaciones.
11	Incremento de la producción, lanzamiento de nuevos productos y constante innovación y mejoramiento de la calidad.	11	Accidentes internos ocurridos irresponsablemente o a veces inconscientemente.

Fuente: Elaboración Propia.

Después de realizar el diagnóstico se puede concluir que la Empresa Kimberly Clark Ecuador presenta una situación sólida tanto internamente como externamente. Se afirma que la entidad objeto de estudio está en el Cuadrante I con una posición Ofensiva pues interactúan con mayor fuerza las Fortalezas y las Oportunidades (Aplicar estrategias F-O) que le

permitan minimizar debilidades y amenazas. Es necesario señalar que debido a esta posición se puede diseñar las acciones y la forma de actuar en base a estos resultados pues la entidad al estar en una posición ofensiva puede tomar decisiones trascendentales y corregir las principales deficiencias que tiene sin ningún temor o dificultad.

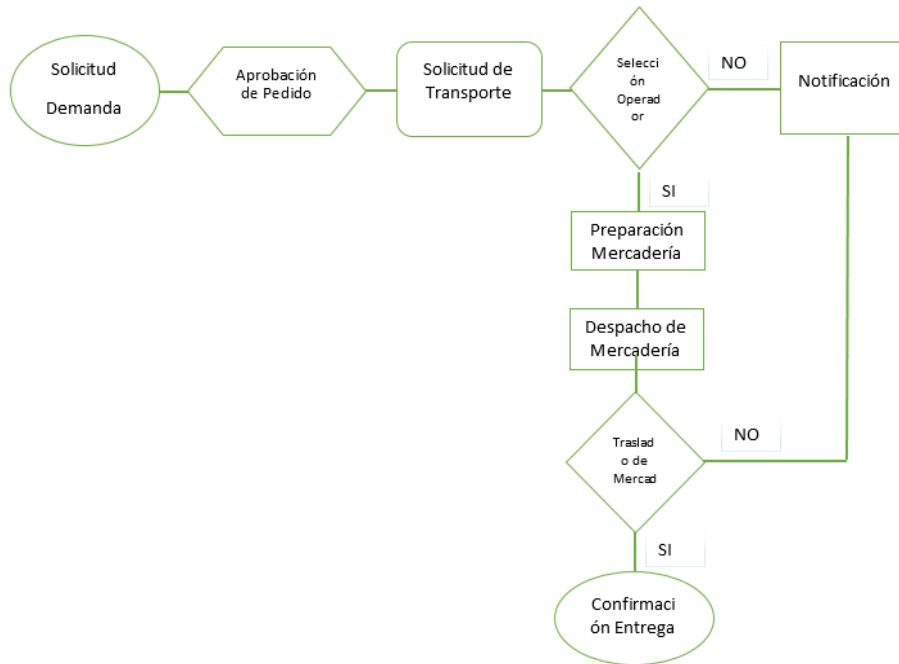
Como muestran las debilidades identificadas, una de las que presentan es la actividad logística de la empresa y aspectos relacionados con la misma.

La empresa Kimberly Clark Ecuador tiene más de 22 años de explotación y trabajo por lo que su experiencia aunado con el trabajo diario le permiten identificar sus puntos más débiles lo que impacta negativamente en la satisfacción de clientes.

4.1.2. Descripción del proceso de distribución de logística en la empresa

En la figura 6 se describe el proceso de distribución de la mercadería hasta que es entregada al cliente final, todas las actividades están vinculadas entre sí y forman parte del proceso logístico de la empresa. En este diagrama se señalan las principales problemáticas y en qué momento ocurren.

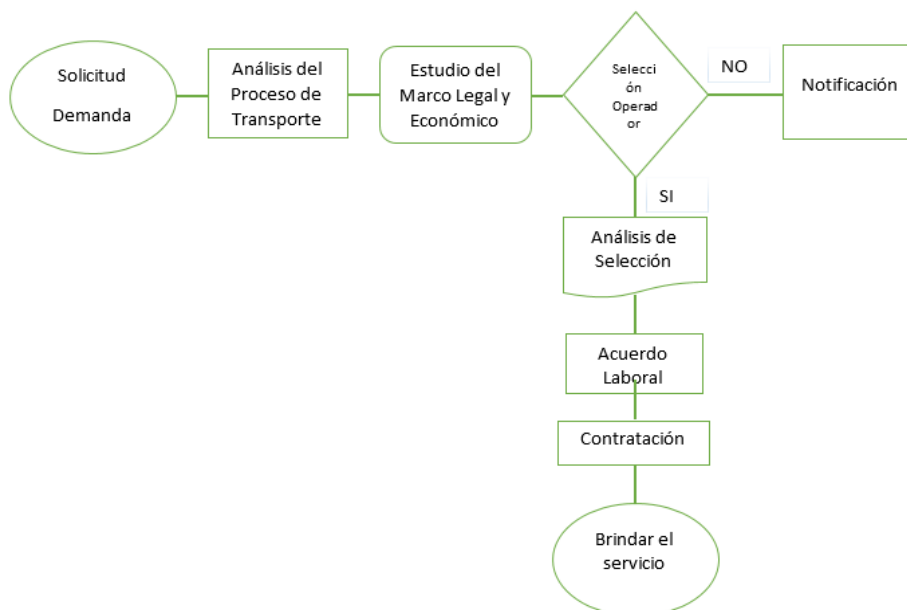
Figura 6 Flujograma del proceso de distribución logística en la empresa.



Fuente: Elaboración Propia.

4.1.3 Descripción del servicio de transporte contratado a los operadores logísticos

Figura 7 Flujograma del proceso de contratación del servicio de transporte



Fuente: Elaboración Propia.

Es necesario señalar que diariamente la Empresa Kimberly Clark Ecuador utiliza los servicios de transporte para la distribución de su mercadería de ahí la importancia de este servicio para la empresa y el impacto que puede ocasionar con los clientes pues ellos son los últimos en toda la cadena o proceso logístico además de los que intercambian con el cliente. Cualquier problema o incidencia de estos puede traer resultados negativos para la imagen de la empresa así como atenta directamente contra la satisfacción de los clientes.

Las principales deficiencias detectadas en los procesos de distribución logística y contratación del servicio de transporte. Estas se manifiestan en diferentes actividades y han sido señaladas según las actividades presentes en los flujogramas.

4.1.3.1 Características requeridas de los medios de transporte a contratar y sus respectivas empresas.

1. Documentación general de la empresa. (RUC, nombramiento, permisos, contratos y cédulas, seguros a la mercadería)
2. Excelente comunicación entre la empresa de transporte, sus trabajadores y la empresa que contrata. Información de problemas con anterioridad o surgidas durante el proceso de distribución.
3. Presentar una correcta documentación. (Tanto del chofer como del vehículo)
4. Chófer y conductor contratados con seguros de la empresa o del IESS.
5. Chofer con experiencia profesional, ética, que posea un buen trato y responsabilidad.
6. Chofer con identificación y con implementos de seguridad.
7. Estado técnico del vehículo (Moderno, con GPS instalado, buena capacidad de carga, presentación aceptable pintura, accesorios de seguridad, contenedor de carga con seguridad y que brinde protección a los productos, excelente limpieza del mismo)

8. Realizar mantenimiento preventivo y correctivo cada cierto tiempo al vehículo.
9. Cumplir con las normas técnicas de transporte de mercancía, disposiciones de la empresa Kimberly Clark, cuidado de la mercadería, no violación del empaque, correcto embalaje. No se permiten daños al contenedor.
10. Disponibilidad de tiempo y de viajar a cualquier cantón o parroquia del territorio.
11. Cumplir con los horarios de entrega.
12. Responsabilidad material por parte de la empresa y los vehículos ante cualquier infracción o problema provocado por incumplimiento de lo establecido en los contratos o irresponsabilidad de choferes o conductores.

Es importante señalar que durante la actividad de transporte se realizan los siguientes controles:

- Revisión del vehículo. Revisión de la documentación y del chófer. Aprobación.
- Asignación de la carga.
- Revisión de la carga. Empaque, embalaje, estado surtido, vale de entrega.
- Control de la ruta y de los horarios.
- Confirmación de entrega al cliente.

4.1.3.2 Principales empresas contratadas para el servicio de transporte

1. Transloinsa.
Compañía de Transporte Pesado. Posee más de 10 años de experiencia en el servicio. Grupo de choferes y propietarios de vehículos integran esta compañía.
2. TSP.

Transportes Sánchez Polo. Especialistas en el manejo integral de carga. Operador logístico con más de 23 años de experiencia en el sector tanto a nivel nacional como internacional.

3. Ransa.

Reprensia Algodonera y Almacén Nacional. S.A. cambia a Ransa en 1974, empresa con más de 7000 colaboradores a nivel internacional, Sede matriz en Perú y con operaciones en Colombia, Ecuador, Guatemala, Honduras, Chile; con más de 77 años de experiencia.

4. Silogística.

Sistemas de logística. Empresa Ecuatoriana reconocida nacional e internacionalmente. Certificada con BASC e ISO 28000.

Estos cuatro operadores logísticos son los que mantienen contratos con la empresa, los mismos poseen amplia experiencia y profesionalidad aunque muchas veces presentan los conductores problemas específicos.

A continuación se muestra un cuadro donde se reflejan las principales incidencias ocurridas hasta septiembre 2017 según tipo y empresa

Cuadro 8 Registro incidencias de los proveedores del servicio

Tipo de incidencia	Transloinsa	TSP	Ransa	Silogística	Total
Problemas de documentación	4			1	5
Problemas técnicos del vehículo	2			1	3
Problemas con la mercadería, daños a los productos	8	2	3		13
Incumplimiento horarios	7	8	1		16
Conducta y atención a los clientes	1			1	2
Total	22	10	4	3	39

Fuente: Empresa Kimberly Clark.

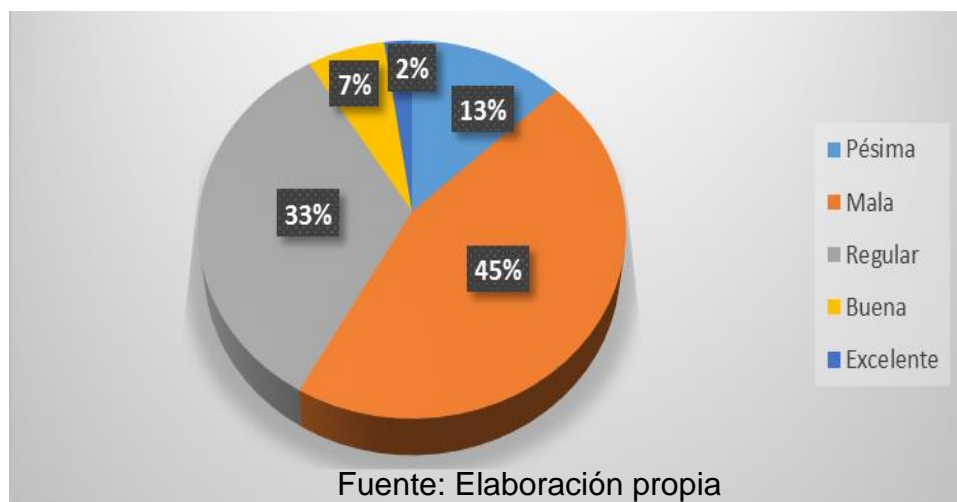
4.1.4 Evaluación de la satisfacción del servicio brindado por las empresas transportadoras

La evaluación de la satisfacción del servicio por parte de los clientes a las empresas transportistas se realiza con una encuesta y se realiza a los 30 clientes más importantes de la empresa transportista con mayor número de quejas.

1. ¿Cómo evalúa el cumplimiento en tiempo de las entregas realizadas?

El gráfico que muestra la figura 8 evidencia que los clientes están insatisfechos en su mayoría, pues alrededor del 92 % evalúan el indicador entre pésimo, regular y mal, quiere esto decir que una gran cantidad de pedidos son entregados fuera del tiempo acordado con el cliente o llegan tarde con respecto a los horarios de trabajo del cliente. Se reafirma la idea de que el proceso logístico y en especial la actividad de transporte es el punto crítico a analizar.

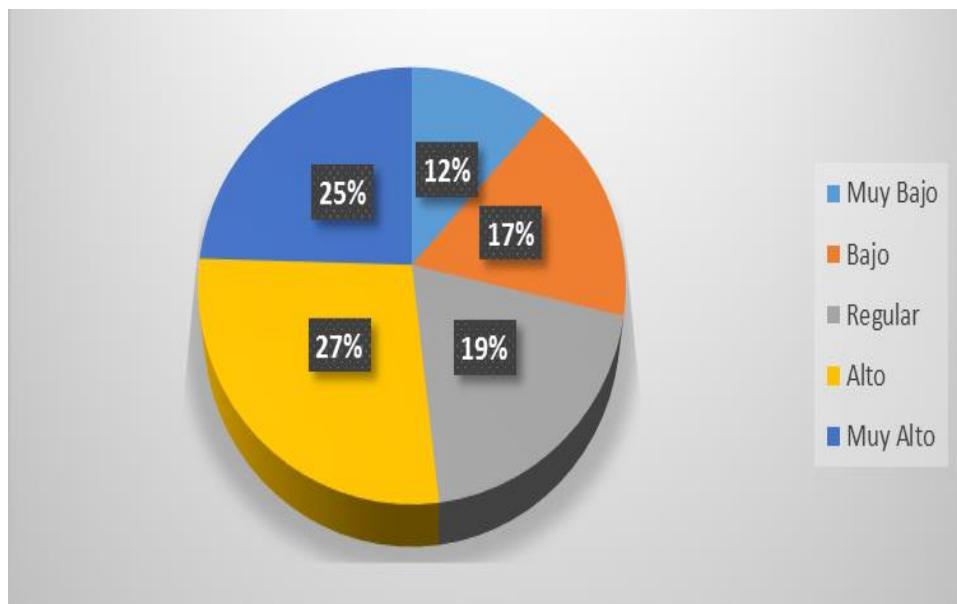
Figura 8 Satisfacción con el cumplimiento de tiempo de las entregas



2. ¿Cómo evalúa el estado de la mercadería recibida?

En cuanto a la evaluación con respecto al estado en que se recibe la mercadería el 24,5% de los clientes que reciben el pedido entregado por Transloinsa (operador contratado con mayores quejas recibidas), el 15 % lo evalúan entre pésimo, regular y mal. En contactos refieren que los embalajes llegan dañadas, el producto igual. Ver figura 9

Figura 9 Estado de la mercadería recibida

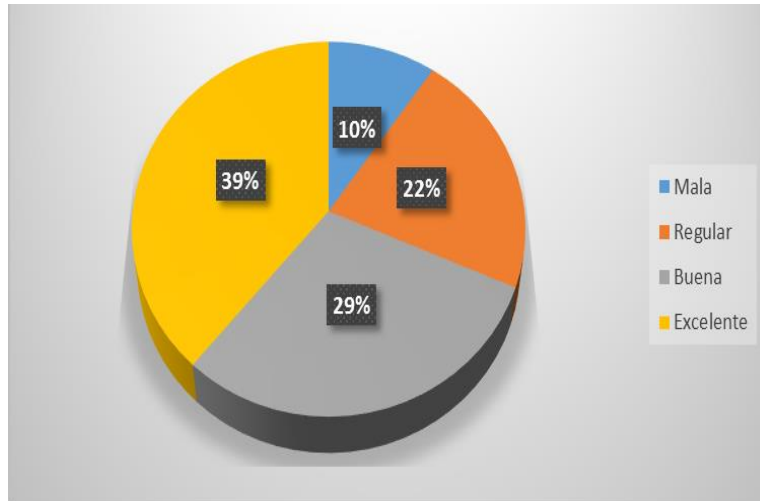


Fuente: Elaboración propia

3. ¿Cómo considera usted que es la comunicación y cooperación que existe entre la empresa, el transportista y usted como cliente?

En cuanto a la colaboración, cooperación y comunicación entre las tres partes a evaluar solo 9 clientes afirman que no se encuentran satisfechos, representan un 30 % aproximadamente, aunque siguen existiendo inconformidades existe un 70 % que si está conforme con este aspecto. Es decir no es de los medidores más críticos que presentan. Ver figura 10

Figura 10 Colaboración, cooperación y comunicación entre empres-
operador logístico y cliente

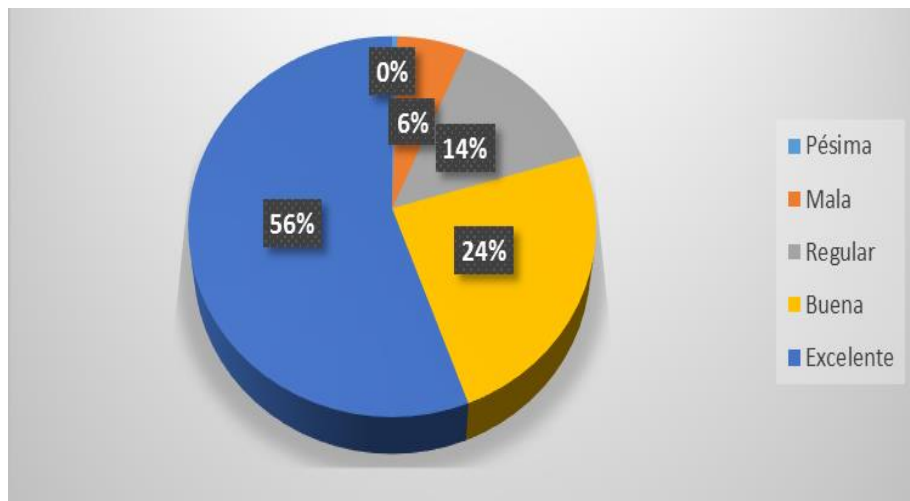


Fuente: Elaboración propia

4. ¿Cómo considera usted que es el trato y atención del transportista?

Los resultados a esta interrogante fueron muy precisos, el 17 % de los clientes expresan que los transportistas no lo tratan bien durante el proceso de entrega de la mercancía, son déspotas y se molestan ante cualquier inconformidad de ellos como clientes.

Figura 11 Trato y atención del transportista

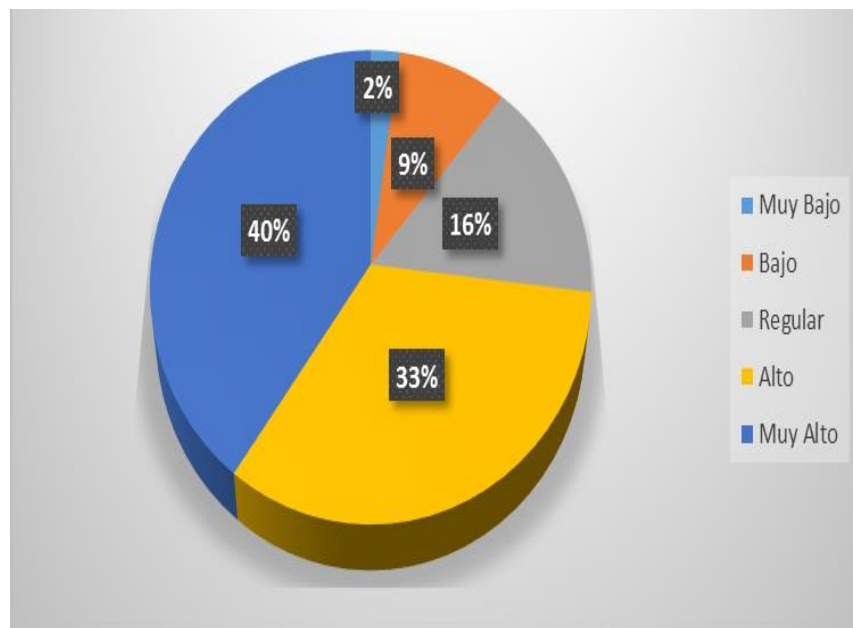


Fuente: Elaboración propia

5. Evalúe el comportamiento y habilidad del conductor a la hora de entrega de la mercadería

En cuanto al comportamiento y habilidad del conductor a la hora de entregar la mercadería, el 26 % expresan que las habilidades del conductor son muy bajas, bajas y medias, refieren que no es ágil, lo hace desorganizadamente, no toma en cuenta las características de los productos que conforman el pedido, se demora descargando y en ocasiones coloca los cartones en posiciones inadecuadas en relación con las características de los productos.

Figura 12 Comportamiento y habilidad del conductor a la hora de entrega de la mercadería

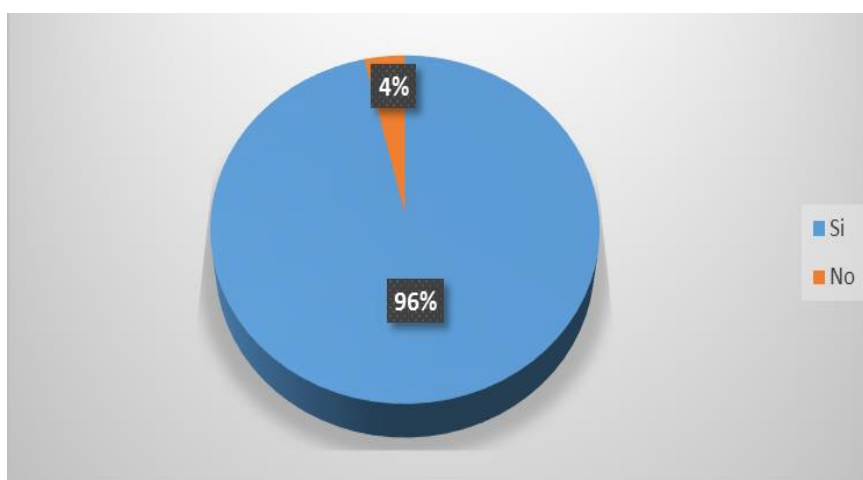


Fuente: Elaboración propia

6. Evalúe de manera general el servicio de transporte y entrega de la mercadería

Concluyendo de manera general el 96% de los entrevistados concuerdan en que el servicio de transporte y entrega de la mercadería Kimberly Clark Ecuador es bueno, a pesar de que 2 refieren que es malo. Cabe señalar que en las restantes preguntas siempre se mantuvo una gran insatisfacción en algunos aspectos, por lo que puede estar influenciado algún factor subjetivo en esta interrogante.

Figura 13 Procesamiento de la sexta interrogante



Fuente: Elaboración propia

4.1.4.1 Determinación de las insatisfacciones de mayor incidencia

Las insatisfacciones de mayor incidencia son las que aparecen en el cuadro 8 señaladas. Ver cuadro 8

Cuadro 9 Insatisfacciones

Aspecto evaluado	Cantidad de evaluaciones negativas	%
Cumplimiento en tiempo de las entregas	27	91
Estado de la mercadería recibida	15	48

Comunicación y cooperación que existe entre la empresa, el transportista y el cliente	9	32
Comportamiento y habilidad del conductor a la hora de entrega de la mercadería	9	32
Trato y atención del transportista	7	21
Evaluación general del servicio transporte y entrega de la mercadería	2	4

Fuente: Elaboración propia

Como muestra el análisis los aspectos evaluados con mayores insatisfacciones son las tres que aparecen marcadas en el cuadro.

Causas Identificadas:

1. No revisión y control del convenio con los transportistas contratados, específicamente de algunos aspectos como habilidades y experiencias en labores de manipulación, carga y descarga de materiales.
2. Falta de control de la disciplina laboral de los transportistas, así como del trato que brindan a los clientes
3. Vehículos en pésimas condiciones técnicas, no cumplen con el reglamento de seguridad, no cumplen con reglamentos del tráfico y la seguridad vial.
4. Conductores que no cumplen con los equipos de protección
5. Entrega errónea de pedidos a los clientes por parte del conductor.
6. No seguimiento a las quejas y reclamaciones
7. Falta de inducción del personal, así como falta de preparación y capacitación de los transportistas en temas de cargas y su manipulación. Igual en temas de atención al cliente.

4.1.5 Propuesta de mejoras

Para plantear las mejoras es necesario plantear las expectativas que tiene empresa con respecto los operadores logísticos de transporte.

La empresa internamente considera seguir contando con el apoyo de los cuatro operadores logísticos con los cuales se tienen contratos hasta el momento. Pero se necesita en primer lugar considerar la implementación de un grupo de mejoras para solucionar las problemáticas identificadas.

Las expectativas se basarán en dos resultados fundamentales:

1. Fortalecimiento de la integración empresa-operador logístico
2. Implementación de mejoras al proceso de distribución

Ambas mejoras tributarán a mejorar las tres insatisfacciones críticas:

- Cumplimiento en tiempo de las entregas
- Estado de la mercadería recibida
- Comunicación y cooperación que existe entre la empresa, el transportista y el cliente

En la primera parte se buscará identificar cuáles son los aspectos que más impacta a la relación entre la empresa y los operadores. Considerando aspectos objetivos y subjetivos como la valoración que tienen los choferes sobre la actividad que realizan, si están identificados con la empresa Kimberly Clark y si persiguen los mismos objetivos y metas. Así como la revisión de aspectos de estimulación relacionados con la remuneración y salario.

El segundo resultado a pesar de que es independiente de la contratación de terceros en el servicio de transporte será necesario revisarlo para ver cuáles de los factores de la distribución pueden afectar al transportista y el proceso de servicio en general.

De esta forma se planteará un cronograma específico o su fecha de recuperación con el objetivo de comparar en igual período del 2018 si se ha solucionado las debilidades detectadas. La implementación de las mismas propiciará la solución de las causas que provocan las insatisfacciones de los clientes.

Internamente la empresa trabajará en un control y seguimiento de quejas por parte de los clientes dándoles respuesta en menos de 48 horas a cualquier insatisfacción planteada.

Otro elemento que se revisará es el seguro de la mercadería y la responsabilidad de la empresa de transporte con la mercadería que transporta y la aplicación de medidas a incumplimientos por parte de los choferes.

¿La empresa considera que los objetivos y metas de directivos, trabajadores, colaboradores, empresas contratadas deben ser los mismos y trabajar en armonía con integridad para alcanzar mejores resultados económicos?

Propuesta 1. Fortalecer las relaciones con los operadores logísticos o contratistas.

Oportunidad de mejora: Cumplimiento de tiempos de entregas, de entregas con calidad, trato con los clientes

Cuadro 10 Acciones de la mejora 1

Interrogante	Acciones
Qué hacer	Revisar los contratos firmados con empresas que brindan el servicio de transporte
Quién lo va a hacer	Dirección Comercial. Director de Transporte y Rutas.
Cuándo se va a hacer	Diciembre – marzo 2017
Cómo se va a hacer	<ul style="list-style-type: none"> - Se solicitará el contrato preliminar por ambas partes. Una vez revisado se le realizan las acotaciones, cambios o sugerencias que ambas partes consideren necesarias y se procede a la elaboración y firma del convenio final. - Revisar si aparecen las cláusulas relacionadas con los requisitos del personal que deben cumplir los transportistas y si no se proponen las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Experiencia, evaluación como transportista y distribuidor ✓ Conocimiento sobre manejo de cargas ✓ Aval de disciplina de la empresa ✓ Evaluación semestral de la labor durante el servicio que brinda - Revisar si aparecen las cláusulas relacionadas con los requisitos de los medios que deben cumplir los transportistas y si no se proponen las siguientes. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Condiciones técnicas y de explotación de los medios de transporte ✓ Aprobación de los controles que se realizan por las entidades habilitadas para dichos controles. - Establecer evaluaciones sistemáticas (cada seis meses) del proveedor de servicio u operador logístico.
¿Por qué se va a hacer?	Garantizar el cumplimiento de los acuerdos establecidos en el convenio. Bajo cualquier incumplimiento del mismo se procederá a suspender el contrato con la entidad contratada.

Propuesta 2. Mejora del proceso de transporte y de la manipulación de las mercaderías.

Cuadro 11 Acciones de la mejora 2

Interrogante	Acciones
Qué hacer	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar el proceso de transporte de la empresa <ul style="list-style-type: none"> ✓ Rediseñar las rutas de distribución teniendo en cuenta: <ul style="list-style-type: none"> la carga, la capacidad de los vehículos, los horarios de trabajo, las distancias, las restricciones de circulación. ✓ Determinar la cantidad de vehículos necesarios para que los pedidos solicitados lleguen en tiempo. Para ello la empresa debe tener en cuenta: <ul style="list-style-type: none"> capacidad del vehículo, cantidad de viajes que puede recorrer en un día de trabajo (distancias, velocidades, etc) - Preparar y capacitar en manejo de cargas <ul style="list-style-type: none"> ✓ Preparar en tipos y características de las cargas que pueden manejar ✓ Preparar en términos y definiciones básicas de manejo de cargas ✓ Preparar como manipular las cargas en dependencia de sus características ✓ Preparar en los tipos de marcas gráficas de los embalajes: frágil, no mojar, no sol, poner hasta n estibas ✓ Preparar para que puedan interpretar adecuadamente esquemas de cargas ✓ Preparar para la entrega adecuada de la mercadería
Quién lo va a hacer	Dirección Comercial. Director de Transporte y Rutas
Cuándo se va a hacer	Primer semestre de 2017
Cómo se va a hacer	Presentación de un proyecto a través de un informe con las modificaciones a realizar. Revisión de los convenios y elaboración de una propuesta nueva.
Para qué	Corregir la actividad que ha sido detectada como la más deficiente y que atenta directamente a los resultados de la empresa.

Además para el control de los transportistas por indisciplina se proponen las siguientes acciones en el cuadro 11

Cuadro 12 Acciones de la mejora 2

Interrogante	Acciones
Qué hacer	Controlar la hora de llegada de salida, la duración del trayecto y el horario de entrega de la mercadería a cada cliente.
Quién lo va a hacer	Director de Transporte y Rutas
Cuándo se va a hacer	Cada vez que se envía una solicitud de productos. Duración de 1 año mínimo.
Cómo se va a hacer	- Estableciendo un diagrama para la actividad de transporte que recoja información sobre horarios. Centro de información y control de los transportes. Con ayuda del GPS.
Para qué	Evitar que estos transportes se retrasen en la llegada a la empresa y comenzar a empacar y embalar la mercancía. Ser estrictos en este sentido y penalizar en caso de infracción.

Acciones para garantizar un buen trato por parte de los transportistas en el cuadro 12

Interrogante	Acciones
Qué hacer	Capacitar a conductores y personal acompañante en cuanto a aspectos vitales de trato y actitud hacia los clientes.
Quién lo va a hacer	Dirección de calidad
Cuándo se va a hacer	En dos momentos o períodos del Año. Octubre 2017- Abril 2018.
Cómo se va a hacer	Mediante capacitaciones en la propia empresa y durante el proceso de entrega.
Para qué	Concientizar a los conductores y acompañantes sobre la importancia de la actitud en el momento de la entrega, determinar el valor de una entrega a tiempo de la mercadería.

CONCLUSIONES

- El servicio de la empresa Kimberly está siendo evaluado por parte de los clientes con gran número de insatisfacciones que causan los servicios contratados al operador logístico.
- Las principales insatisfacciones que tienen los clientes del proveedor crítico tomado como referencia son los tiempos e entregas, la calidad del producto que se entregan y comunicación y cooperación que existe entre la empresa, el transportista y el cliente, ellas causadas por carencia de una adecuada actividad de transportación, donde en parte la ocasionan la falta de control sobre la disciplina de los conductores, así como la falta de preparación y capacitación de éstos en temas de manipulación de las mercaderías.
- Se propone un grupo de mejoras basadas en la técnica de las 5W2H, tales como rediseñar la actividad de transporte con diversas acciones y también la preparación de los conductores en manejo de las cargas.

RECOMENDACIONES

- Implementar la propuesta de mejoras diseñadas para atenuar o solucionar las diferentes deficiencias detectadas en la actividad de transporte contratado por la Empresa Kimberly Clark Ecuador.
- Continuar el estudio de satisfacción con los demás operadores logísticos, para poder lograr la mejora completa de la empresa.
- Aplicar el procedimiento metodológico a otras empresas del sector y empresas con características semejantes como un método de validación del mismo
- Discutir los resultados de la investigación con los directivos y gerentes de la entidad así como con los principales trabajadores, clientes y proveedores así como con las empresas contratadas y encargadas de brindar el servicio de transporte.
- Determinar el presupuesto de la propuesta de mejoras y establecer fichas de costos así como un estudio económico sobre el comportamiento de la empresa y la actividad en los últimos años.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta

Estimado cliente:

Es necesario que usted responda de la manera más sincera y veraz posible, la encuesta la realizamos con el objetivo de mejorar nuestro servicio. Marque con una X según su criterio.

Pregunta 1. ¿Cómo evalúa el cumplimiento en tiempo de las entregas realizadas?

Escala	Evaluación
Pésima	
Mala	
Regular	
Buena	
Excelente	

Pregunta 2. ¿Cómo evalúa el estado de la mercadería recibida?

Escala	Evaluación
Pésimo	
Mal	
Regular	
Bueno	
Excelente	

Pregunta 3. ¿Cómo considera usted que es la comunicación y cooperación que existe entre la empresa, el transportista y usted como cliente?

Escala	Evaluación
Pésima	
Mala	
Regular	
Buena	
Excelente	

Pregunta 4. ¿Cómo evalúa la colaboración, cooperación y comunicación entre empresa operador logístico y cliente?

Escala	Evaluación
Pésima	
Mala	
Regular	
Buena	
Excelente	

Pregunta 5. Evalúe el comportamiento y habilidad del conductor a la hora de entrega de la mercadería

Escala	Evaluación
Muy Bajo	
Bajo	
Medio	
Alto	
Muy Alto	

Pregunta 6. Evalúe de manera general el servicio de transporte y entrega de la mercadería

Escala	Respuestas
Bueno	
Malo	

Anexo 2. Procesamiento de la información

Pregunta 1. ¿Cómo evalúa el cumplimiento en tiempo de las entregas realizadas?

Escala	Respuestas	%
Pésima	4	12,51
Mala	13	45,37
Regular	10	33,33
Buena	2	6,48
Excelente	1	2,31
Total	30	

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 2. ¿Cómo evalúa el estado de la mercadería recibida?

Escala	Respuestas	%
Pésimo	4	11,57
Mal	5	17,14
Regular	6	19,44
Bueno	8	27,31
Excelente	7	24,54
Total	30	100

Pregunta 3. ¿Cómo considera usted que es la comunicación y cooperación que existe entre la empresa, el transportista y usted como cliente?

Escala	Respuestas	%
Pésima	0	-
Mala	3	9,72
Regular	6	21,76
Buena	9	29,63
Excelente	12	38,89
Total	30	100

Pregunta 4. ¿Cómo evalúa la colaboración, cooperación y comunicación entre empres-operador logístico y cliente?

Escala	Respuestas	%
Pésima	1	0,46
Mala	2	6,02
Regular	4	13,89
Buena	7	24,07
Excelente	16	55,56
Total	30	100

Pregunta 5. ¿Evalúe el comportamiento y habilidad del conductor a la hora de entrega de la mercadería?

Escala	Respuesta	%
Muy Bajo	1	2,32
Bajo	3	8,79
Medio	5	15,74
Alto	9	32,87
Muy Alto	12	40,28
Total	30	100

Pregunta 6. Evalué de manera general el servicio de transporte y entrega de la mercadería

Escala	Respuestas	%
Bueno	28	96,3
Malo	2	3,7
Total	30	100

BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, G. U. (2004). *Rediseño de los Sistemas logísticos para competir con éxito*. Obtenido de <http://www.revistaccuba.cu/index.php/acc/article/viewFile/472/396>
- Acosta, A. y. (2010). *Modelo de Gestión Integrada de las Cadenas de Suministro*.
- Adriana Navas, R. R. (s.f.). *Desarrollo de propuesta para mejorar el nivel de servicio de un centro de distribución perteneciente a una empresa productora de alimentos de consumo masivo*. Universidad Católica Andrés Bello.
- Ballou. (2004). *Logística de Transporte*.
- Ballou, R. (2004). *Logística empresarial*.
- Bruzzeses, A. (2002). *Logística, Comercio Exterior y Management (LCM)*. Obtenido de <http://www.periodico-lcm.com.ar/>
- David Hensher, K. B. (2008). *Handbooks in transport, Council of Logistics Management*.
- Deloitte, T. (2000). *Gestión de Marketing y Servicios*. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=I6SO2u0FEYC&pg=PA190&pg=PA190&dq=Deloitte+y+Touch%C3%A9+2000&source=bl&ots=_D-g18Y97e&sig=j_LxW6_5CcfDJZqnfo30g-mn3hg&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjdwLCT23VAhVISyYKHTP3DYMQ6AEIOjAE#v=onepage&q=Deloitte%20y%20Touch%C3%A9%202
- Díaz, S. T. (2000). *Algunas Reflexiones sobre Logística y Abastecimiento ante el nuevo Milenio*. Obtenido de <http://revistamarina.cl/revistas/1999/6/diaz.pdf>
- Empresa, D. d. (2015). *Principales Resultados*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webInec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2015/Principales_Resultados_DIEE2015.pdf
- Ferrel, H. R. (2004). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante* (Vol. 4ta edición). McGraw-Hill.
- Franklin Enrique Lamb, H. y. (2014). *Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre y Tránsito y Seguridad Vial*.

- Mesa. (2014). *Operadores Logico*. Obtenido de <http://www.revistalogistec.com/~revistal/index.php/scm/estrategialogistica/item/2261-operadores-5pl-quienes-son-como-operan>
- Mundial, B. (2016). *Informe Anual*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/about/annual-report>
- Operti, J. (2008). *Los logros de la Logística*. Obtenido de <http://hemistion.com/pdf/Juan-Operti-Prolog-2008.pdf>
- Paul Mongua, S. (2009). *Propuesta de un modelo de inventario para la mejora de un ciclo logístico de una distribuidora de confites*.
- Resa. (2004). *Operadores Logistico*. Obtenido de <http://logisticadistribucionfisicayestrategias.pbworks.com/w/page/82261348/Operadores%20Log%C3%ADsticos>
- Transporte, R. L. (2014). *Estudio del sector Gran Consumo*. Obtenido de <http://www.logisticaytransporte.es/noticias.php/Las-opciones-m%C3%A1s-populares-para-reducciones-de-costes-en-la-cadena-log%C3%ADstica-son-la-automatizaci%C3%B3n-y-la-optimizaci%C3%B3n-de-las-plantas-de-producci%C3%B3n.-Estudio-del-sector-Gran-Consumo>
- Vargas. (2014). *Resolución de 29 de enero de 2015, de la Consejería de Empleo y Economía, de inscripción y publicación del Convenio Colectivo del sector de operadores logísticos de la provincia de Guayaquil*. Obtenido de <http://www.smcugt.org/convenios-colectivos/>

CERTIFICACIÓN DE LA ACEPTACIÓN DE LA TUTORA

En mi calidad de Tutora del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

CERTIFICO:

Que se ha analizado el proyecto de investigación con el tema: **“Propuesta de mejoras en el servicio de transporte contratado por la Empresa Kimberly Clark para el período 2017-2020.”**, presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de:

TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El problema de investigación se refiere a:

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema:

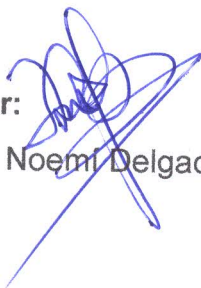
Presentado por la Egresada:

Antonio Armando Proaño Santos



Tutor:

Msc. Noemí Delgado



CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN

Yo, Proaño Santos Antonio Armando en calidad de autor(a) con los derechos patrimoniales del presente trabajo de titulación Propuesta de mejoras en el servicio de transporte contratado por la Empresa Kimberly Clark para el período 2017-2020, de la modalidad de Semipresencial realizado en el Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología como parte de la culminación de los estudios en la carrera de Tecnología en Administración de Empresa, de conformidad con el *Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN* reconozco a favor de la institución una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial del mencionado trabajo de titulación, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo/autorizamos al Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología para que digitalice y publique dicho trabajo de titulación en el repositorio virtual de la institución, de conformidad a lo dispuesto en el *Art. 144 de la LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR*.

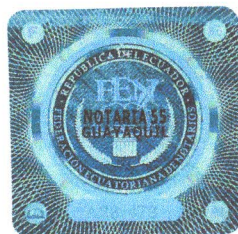
Proaño Santos Antonio Armando

Nombre y Apellidos del Autor

No. de cedula: 0920100344



Firma



Nota: La presente cláusula de autorización, con el correspondiente reconocimiento de firma se adjuntará al original del trabajo de titulación como una página preliminar más



Factura: 001-002-000041803

20170901055D04120

DILIGENCIA DE RECONOCIMIENTO DE FIRMAS N° 20170901055D04120

Ante mí, NOTARIO(A) MARCO ANGELO OTTATI SALCEDO de la NOTARÍA QUINCUAGESIMA QUINTA , comparece(n) ANTONIO ARMANDO PROAÑO SANTOS portador(a) de CÉDULA 0920100344 de nacionalidad ECUATORIANA, mayor(es) de edad, estado civil SOLTERO(A), domiciliado(a) en GUAYAQUIL, POR SUS PROPIOS DERECHOS en calidad de COMPARECIENTE; quien(es) declara(n) que la(s) firma(s) constante(s) en el documento que antecede CLAUSULA DE AUTORIZACION PARA LA PUBLICACION DE TRABAJOS DE TITULACION, es(son) suya(s), la(s) misma(s) que usa(n) en todos sus actos públicos y privados, siendo en consecuencia auténtica(s), para constancia firma(n) conmigo en unidad de acto, de todo lo cual doy fe. La presente diligencia se realiza en ejercicio de la atribución que me confiere el numeral noveno del artículo dieciocho de la Ley Notarial -. El presente reconocimiento no se refiere al contenido del documento que antecede, sobre cuyo texto esta Notaría, no asume responsabilidad alguna. – Se archiva un original. GUAYAQUIL, a 4 DE DICIEMBRE DEL 2017, (16:13).

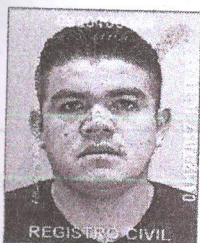
ANTONIO ARMANDO PROAÑO SANTOS
CÉDULA: 0920100344



NOTARIO(A) MARCO ANGELO OTTATI SALCEDO
NOTARÍA QUINCUAGESIMA QUINTA DEL CANTÓN GUAYAQUIL



CERTIFICADO DIGITAL DE DATOS DE IDENTIDAD



Número único de identificación: 0920100344

Nombres del ciudadano: PROAÑO SANTOS ANTONIO ARMANDO

Condición del cedulaado: CIUDADANO

Lugar de nacimiento: ECUADOR/GUAYAS/GUAYAQUIL/CARBO
/CONCEPCION/

Fecha de nacimiento: 31 DE MARZO DE 1981

Nacionalidad: ECUATORIANA

Sexo: HOMBRE

Instrucción: BACHILLERATO

Profesión: ESTUDIANTE

Estado Civil: SOLTERO

Cónyuge: No Registra

Fecha de Matrimonio: No Registra

Nombres del padre: PROAÑO MACIAS ISMAEL

Nombres de la madre: SANTOS BARZOLA GLADYS

Fecha de expedición: 2 DE JUNIO DE 2017

Información certificada a la fecha: 4 DE DICIEMBRE DE 2017

Emisor: MARCO ANGELO OTTATI SALCEDO - GUAYAS-GUAYAQUIL-NT 55 - GUAYAS - GUAYAQUIL



N° de certificado: 171-074-99553



171-074-99553

Ing. Jorge Troya Fuertes
Director General del Registro Civil, Identificación y Cedulación
Documento firmado electrónicamente



REPÚBLICA DEL ECUADOR
DIRECCIÓN GENERAL DE REGISTRO CIVIL,
IDENTIFICACIÓN Y CEDULACIÓN



CEDULA DE
CIUDADANIA
N.º 092010034-4

APellidos y Nombres
**PROANO SANTOS
ANTONIO ARMANDO**

LUGAR DE NACIMIENTO
**GUAYAS
GUAYAQUIL
PEDRO CARBO / CONCEPCION**

FECHA DE NACIMIENTO **1981-03-31**

NACIONALIDAD **ECUATORIANA**

SEXO **HOMBRE**

ESTADO CIVIL **SOLTERO**



INSTRUCCIÓN **BACHILLERATO** PROFESIÓN / OCUPACIÓN **ESTUDIANTE** V33432242

APellidos y Nombres del Padre
PROANO MACIAS ISMAEL



APellidos y Nombres de la Madre
SANTOS BARZOLA GLADYS

LUGAR Y FECHA DE EXPEDICIÓN
**GUAYAQUIL
2017-06-02**

FECHA DE EXPIRACIÓN
2027-06-02

1001 17 04 780 05

00124498


CERTIFICADO DE VOTACION
ELECCIONES GENERALES 2017
2 DE ABRIL 2017

012 JUNTA No. **012 - 108** NUMERO **0920100344** CEDULA

PROANO SANTOS ANTONIO ARMANDO
APELLIDOS Y NOMBRES

GUAYAS PROVINCIA
GUAYAQUIL CANTÓN
PASCUALES PARROQUIA

CIRCUNSCRIPCIÓN: 2
ZONA: 5




ECUADOR ELIGE CON TRANSPARENCIA

ELECCIONES 2017
SABANTRAMOS TU DECISION

CIUDADANA (O):

ESTE DOCUMENTO ACREDITA QUE USTED SUFRAGÓ EN LAS ELECCIONES GENERALES 2017

ESTE CERTIFICADO SIRVE PARA TODOS LOS TRÁMITES PÚBLICOS Y PRIVADOS

GABRIEL RAMIREZ
FJ PRESIDENTE/E DE LA JRV

IMP 104.61

ES CONFORME A SU ORIGINAL LO CERTIFICO.

NOTARÍA 55
Cantón Guayaquil, Ab. Marco Angelo Citali Salcedo

04 DIC 2017

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL CEGESCIT

En calidad de colaborador del Centro de Gestión de la Información Científica y Transferencia de Tecnológica (CEGESCIT) nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

CERTIFICO:

Que el trabajo ha sido analizado por el URKUND y cumple con el nivel de coincidencias permitido según fue aprobado en el **REGLAMENTO PARA LA UTILIZACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO INSTITUCIONAL EN LOS PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN Y TRABAJOS DE TITULACIÓN Y DESIGNACIÓN DE TUTORES** del ITB.

Luis Alberto Akabep

Luis Akabep

Nombre y Apellidos del Colaborador
CEGESCYT

Firma

