



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA:  
“OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE ÓRDENES DE PEDIDO PARA LA  
MEJORA EN EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA  
COMPAÑÍA TISSUE DEL ECUADOR S.A.”**

**AUTORES:  
JORGE ROBERTO FRÍAS NÚÑEZ  
JHONNY HOMERO MERO QUIJIJE**

**TUTOR:  
MAE. ING. PATRICIA JORDÁN ARMIJOS**

**GUAYAQUIL – ECUADOR**

**2014**

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar este trabajo a mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, tanto en mi educación académica, como en lo personal gracias por su incondicional apoyo mantenido a través del tiempo. Dedico también este trabajo a mi esposa por su paciencia y atenciones, pues de ella nunca me faltó nada.

Jorge Frías N.

Con todo mi cariño esta tesis se la quiero dedicar a mis padres, mi esposa y especialmente mis hijos que son pilares fundamentales en mi vida que siempre estuvieron listos para brindarme toda su ayuda.

Jhonny Mero Q.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por bendecirme con salud, fortaleza, guiar mi camino en busca de la excelencia, por permitirme culminar esta etapa en mi vida. A todos los docentes que impartieron sus conocimientos en las aulas, en especial a la Mea. Ing. Patricia Jordán Armijos, tutora de este proyecto. A mis padres por haber dejado un legado invaluable de valores, amor y perseverancia.

Jorge Frías N.

A mis padres que me brindaron su apoyo incondicional, a mi familia por la paciencia y sobre todo por estar siempre a mi lado en los buenos y malos momentos dándome ánimos y a Dios por ser mi fortaleza.

Jhonny Mero

## ÍNDICE GENERAL

Pág.

Portada.....	I
Dedicatoria.....	II
Agradecimiento.....	III
Índice General.....	IV
Índice Gráficos.....	VII
Índice Cuadros.....	VIII
Índice Anexos.....	IX

### CAPÍTULO I

Introducción.....	1
1.1 Tema.....	2
1.2 Diagnóstico.....	2
1.3 Definición del problema de investigación.....	4
1.3.1 Sistematización del Problema.....	5
1.3.2 Alcance de la Investigación.....	7
1.3.2.1 Delimitación del problema de Investigación.....	7
1.3.2.2 Limitación del problema de Investigación.....	7
1.4 Justificación.....	7
1.5 Objetivos.....	8
1.5.1 Objetivo General.....	8
1.5.2 Objetivos Específicos.....	8

### CAPÍTULO II

Marco teórico	
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	10
2.1.1 Estado del Arte.....	11
2.1.1.1 Tesis.....	11
2.1.1.2 Libros.....	12
2.1.1.3 Revista.....	14
2.1.2 Antecedentes del sector.....	14

	<b>Pág.</b>	
2.2	Fundamentación Teórica.....	15
2.2.1	Servicio al cliente.....	15
2.2.1.1	Análisis de los clientes.....	16
2.2.1.2	Medición del servicio al cliente.....	16
2.2.1.3	Importancia del servicio al cliente.....	18
2.2.2	Stock.....	18
2.2.2.1	Prioridades Competitivas.....	19
2.2.2.2	Previsiones.....	19
2.2.2.3	Clasificación de los tipos de previsión.....	20
2.2.2.4	Consideraciones sobre las predicciones de la demanda.....	21
2.2.2.5	Stock de seguridad.....	21
2.2.3	Indicadores de gestión.....	23
2.2.3.1	Principales funciones y características de los indicadores de gestión.....	24
2.2.3.2	Clasificación de los indicadores de gestión.....	25
2.2.3.3	Fichas técnicas indicadores de gestión.....	27
2.2.4	Estructura y proceso de la organización.....	28
2.2.4.1	Organización Funcional.....	28
2.2.4.2	Organización por producto/mercadeo.....	29
2.2.4.3	Organización Matricial.....	29
2.2.4.4	Descripción y análisis de cargos.....	30
2.2.4.5	Descripción del cargo.....	30
2.2.4.6	Análisis del cargo.....	31
2.2.4.7	Métodos tradicionales utilizados en análisis de cargo.....	31
2.2.4.8	Pasos para realizar un análisis de cargo.....	33
2.3	Marco Conceptual.....	34
2.4	Operacionalización de las variables.....	35
2.5	Hipótesis General.....	36

## CAPÍTULO III

Pág.

Metodología de la Investigación	
3.1	Tipo de Investigación..... 37
3.1.1	Cualitativa – Cuantitativa..... 37
3.1.2	Estudios Descriptivos..... 37
3.1.2.1	Método Inductivo..... 38
3.1.3	Estudios Explicativos..... 38
3.1.3.1	Método Deductivo..... 38
3.2	Alcance..... 39
3.3	Diseño y Método..... 39
3.4	Población y Muestra..... 40
3.4.1	Población..... 40
3.4.2	Muestra..... 40
3.5	Técnicas e Instrumentos..... 41
3.5.1	Encuesta..... 41
3.5.2	Entrevista..... 42
3.6	Validación..... 42
3.7	Tabulación y Análisis de la información..... 43
3.7.1	Encuestas..... 43
3.7.2	Entrevistas..... 53
3.8	Validación de Hipótesis..... 55

## CAPÍTULO IV

Propuesta	
4.1	Tema..... 57
4.2	Antecedentes de la empresa y departamento..... 57
4.3	Misión..... 57
4.4	Visión..... 57
4.5	Valores de la empresa..... 58
4.6	Objetivo de la compañía..... 58
4.7	Análisis FODA..... 59

	<b>Pág.</b>
4.7.1 Análisis FODA de la competencia por empresa y por marcas.....	60
4.7.2 Antecedentes Babysec.....	61
4.7.3 Antecedentes Huggies.....	61
4.7.4 Antecedentes Pequeñín.....	62
4.7.5 Antecedentes Panolini.....	62
4.8 Organigrama de la empresa.....	64
4.8.1 Organigrama departamental.....	65
4.9 Sistematización del proceso de órdenes de pedido.....	66
4.9.1 Dobra® 8.0.....	66
4.9.2 Requerimientos de Sistemas.....	67
4.9.3 Costo de la implementación Dobra 8.0.....	69
4.10 Descripción de cargos en Departamentos Administración Ventas.....	70
4.11 Estados Financieros.....	77
Conclusiones.....	88
Recomendaciones.....	89
Bibliografías.....	90

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico No.1 Mapeo Geográfico de los Distribuidores y Mayoristas.....	40
Gráfico No.2 Género.....	43
Gráfico No.3 Rango de edades.....	44
Gráfico No.4 Cargo que desempeña.....	44
Gráfico No.5 Como conoció a la empresa Protisa.....	45
Gráfico No.6Cuál formato utiliza para solicitar un pedido.....	46
Gráfico No.7 Son atendidos en tiempo y forma.....	47
Gráfico No.8 Son despachados completamente.....	48
Gráfico No.9 Como considera la atención a reclamos.....	49
Gráfico No.10 Vendedores atienden oportunamente sus pedidos.....	50
Gráfico No.11 Como califica a PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR SA	51
Gráfico No.12 Grado de satisfacción.....	52

## ÍNDICE DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro No. 1	Información que indica la calidad de los pedidos generados.... 28
Cuadro No. 2	Variables del proyecto de investigación..... 35
Cuadro No. 3	Género..... 43
Cuadro No. 4	Rango de edades..... 44
Cuadro No. 5	Cargo que desempeña..... 44
Cuadro No. 6	Cómo conoció a la empresa Protisa..... 45
Cuadro No. 7	Cuál formato utiliza para solicitar un pedido..... 46
Cuadro No. 8	Son atendidos en tiempo y forma..... 47
Cuadro No. 9	Son despachados completamente..... 48
Cuadro No. 10	Cómo considera la atención a reclamos..... 49
Cuadro No. 11	Vendedor atiende oportunamente sus pedidos..... 50
Cuadro No. 12	Como califica a PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR SA 51
Cuadro No. 13	Grado de satisfacción..... 52
Cuadro No. 14	Análisis FODA por empresas..... 59
Cuadro No. 15	Análisis FODA por marcas..... 60
Cuadro No. 16	Organigrama administrativo..... 64
Cuadro No. 17	Organigrama departamental..... 65
Cuadro No. 18	Requerimiento de sistema..... 67
Cuadro No. 19	Presupuesto proyectado de ingresos 2014..... 77
Cuadro No. 20	Diferencia ante y después de la propuesta..... 78
Cuadro No. 21	Presupuestos de gastos proyectados..... 79
Cuadro No. 22	Presupuesto proyectado..... 80
Cuadro No. 23	Flujo de efectivo proyectado..... 81
Cuadro No. 24	Estado de resultado proyectado..... 82
Cuadro No. 25	Balance general proyectado..... 83
Cuadro No. 26	Indicadores Financieros..... 85



## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No. 1	Árbol de problema.....	93
Anexo No. 2	Árbol de soluciones.....	94
Anexo No. 3	Marco lógico.....	95
Anexo No. 4	Encuesta.....	96
Anexo No. 5	Estado del Arte.....	97
Anexo No. 6	Tabulación Encuesta.....	98
Anexo No. 7	Cálculo Validación de Hipótesis.....	99
Anexo No. 8	Tabla de la distribución Chi- cuadrado.....	100
Anexo No. 9	Entrevista.....	101
Anexo No. 10	Diagrama de Gantt.....	102
Anexo No. 11	Flujo efectivo mensual 2014.....	103
Anexo No. 12	Presupuesto mensual 2014.....	104
Anexo No. 13	Tablas de fórmulas y conceptos Superintendencia Cía.....	105

# **CAPÍTULO I**

## **INTRODUCCIÓN**

La presente investigación tiene como objetivo identificar los principales problemas que afectan la atención efectiva de las órdenes de pedido de la empresa “PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A.” junto con la incidencia directa en el servicio al cliente.

Las órdenes de pedidos no atendidas efectivamente no solo afectan el servicio al cliente sino que generan inestabilidad en el tratamiento de las negociaciones comerciales que mantiene la empresa con cada uno de sus clientes cuyo impacto directo se verá reflejado en los planes de crecimiento que se establecen como parte del cumplimiento de objetivos.

En el ámbito profesional, el interés radica en presentar una propuesta que permita solucionar cada uno de los problemas que afectan la atención efectiva de las órdenes de pedido y cuya aplicación tenga incidencia directa en mejorar la calidad de servicio que brinda la Empresa.

El proyecto de investigación se divide en 4 capítulos que se detallan a continuación:

En el capítulo 1 se realiza el planteamiento del tema, la definición del problema en cuyo diagnóstico se identifica los problemas que generan la falta de atención oportuna de las órdenes de pedidos colocadas por los clientes así como la definición de los objetivos generales y específicos de la investigación.

El capítulo 2 contiene el Marco Teórico en que se fundamenta la investigación enfocada en aspectos tales como la importancia del servicio al cliente, la estructura y proceso de la organización junto con las herramientas básicas para realizar análisis y descripciones del cargo.

En el capítulo 3 se detalla la metodología aplicada, los resultados junto con el análisis de la encuesta y la entrevista para determinar la situación actual de la empresa respecto al problema planteado, por otra parte se aplicó la metodología del chi cuadrado para la validación de la hipótesis proporcionando un nivel de confianza óptimo para el desarrollo de la investigación.

En el capítulo 4 se presenta la propuesta junto con el detalle de los cambios que se deben implementar como solución al problema de la investigación “optimización del proceso de órdenes de pedido para la mejora en el servicio de atención al cliente”, finalmente se mencionan las conclusiones y recomendaciones basadas en el diagnóstico y en el análisis de las encuestas y entrevistas.

### **1.1 Tema**

Optimización del proceso de órdenes de pedido para la mejora en el servicio de atención al cliente de la compañía PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A.

### **1.2 Diagnóstico**

La compañía PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A. tiene cuatro años de haber iniciado sus operaciones y en los últimos tres años, ha desarrollado un importante crecimiento tanto en lo operacional como en los niveles de venta, esto acompañado de la ampliación del portafolio de productos que ofrece la empresa. Si bien es cierto, la curva de crecimiento ha sido constante no se puede decir lo mismo de la estructura organizacional que hasta la fecha se conserva, lo cual al momento ha desencadenado resultados no satisfactorios en el proceso de recepción y administración de órdenes de pedido, provocando principalmente quejas por parte de los principales clientes al área comercial.

Esta situación se ve reflejada actualmente en el departamento de administración de ventas (recepción de pedidos, facturación y coordinación de despacho) con el aumento de pedidos no atendidos, insatisfechos, incompletos, una deficiente atención a los clientes por demora a la solución de los reclamos, y principalmente la pérdida de ventas no cuantificadas dando esto como resultado las *ventas no atendidas*. Este escenario ha

provocado un ambiente laboral poco productivo por la excesiva carga administrativa debido a la ausencia de actualización y mejora de sus procesos.

Dentro de las causas que origina el problema se encuentran:

- No contar con un pronóstico de venta adecuado, ocasiona no tener un control eficiente sobre los niveles de stock, máximo y mínimos de esta forma permitiría tener un inventario óptimo a fin de evitar ventas no atendidas que podría ocasionar la pérdida de la venta o incluso conduciría a la pérdida del cliente. Muchas veces este caso se da por la falta de una fase de planeación y preparación.
- La falta de análisis sobre la oferta vs la demanda productiva genera una incógnita respecto a que si nuestra capacidad instalada satisface las necesidades actuales. Esta incertidumbre se ve reflejada en el poco abastecimiento y falta de stock de ciertos productos solicitados por los clientes.
- Actualmente el proceso para atender las órdenes de pedidos es el siguiente: el cliente solicita una variedad de productos al vendedor, el mismo que posteriormente envía el pedido vía mail hacia la administración ventas, este es recibido y luego revisado en base a las condiciones de stock y crédito. Una vez que cumplan estas condiciones, continua a procesarse esta orden de pedido. Este proceso es realizado de forma manual originando un exceso de carga administrativa por la falta de una herramienta sistemática no implementada. La carga administrativa conlleva a que exista un retraso en la facturación y a su vez nos dará una posible disminución en el flujo de ingresos.
- El departamento de administración ventas en estos momentos maneja un exceso de carga de trabajo acompañado de una falta de distribución de actividades que le permita clasificar las tareas en base al rol específico de cada cargo, adicional la estructura del departamento no ha crecido de la misma forma que lo han hecho las operaciones de la compañía PRODUCTOS TISSUE DEL

ECUADOR S.A., llegando en ciertas ocasiones a colapsar los trabajos que se desarrollan en el área. Lo que provoca que exista ventas no atendidas por la falta de un plan de trabajo, por lo que esto impide realizar un seguimiento oportuno a las tareas pendientes, lo cual se ve reflejado en el bajo rendimiento del departamento.

- El incremento de las notas de pedido no atendidas, causados por la falta de stocks y carencia de un proceso sistematizado, afecta directamente al nivel de satisfacción del cliente; dando como consecuencia, la posible pérdida del mismo a largo plazo y disminución en el flujo de ventas, afectando la participación de la empresa en el mercado.

La problemática actual, en el nivel bajo de satisfacción del cliente lleva a la obligación de identificar los principales factores que influyen en el incremento de las notas de pedido no atendidas así como diseñar un plan estratégico para mejorar los niveles de stocks, sistematizar los procesos y hacer una retroalimentación de la percepción del cliente frente al desarrollo realizado.

El estudio busca garantizar que las necesidades del usuario, manifestadas a través de las órdenes de pedido, se enmarquen en un proceso eficiente que permita cumplir con las expectativas del cliente en tiempo y forma.

### **1.3 Definición del problema de investigación**

¿Qué incidencia tiene el servicio al cliente actual sobre el incremento de las órdenes de pedido no atendidas por el departamento administración ventas?

Al divisar un incremento en las órdenes de pedido no atendidas por el departamento de administración ventas, vale hacer la pregunta y cuestionar qué sucede con el servicio al cliente cuáles son esos factores que influyen a que exista este incremento, el cual perjudicará a la empresa con la posible pérdida de clientes.

Para poder realizar una optimización de un proceso se debe conocer actualmente el nivel de servicio al cliente que maneja la empresa, vale mencionar que este se mide por la capacidad que tiene la compañía en satisfacer las necesidades del consumidor, sin embargo al observar un incremento en las órdenes de pedido no atendidas, ya no se tendrá un nivel óptimo, por tal motivo se debe realizar un estudio que me permita identificar cuáles son los factores que impidan llegar al objetivo deseado.

Tal como se presenta en la interrogante principal, un factor relevante de análisis es la orden de pedido, cada orden representa la constancia de la mercadería solicitada por el cliente, es decir, señala cual es la necesidad a satisfacer del cliente y la cual tenemos la obligación de hacerlo. Por otra parte tenemos el nivel del servicio al cliente, que será el fiel reflejo de nuestro trabajo de equipo, cuyo fin es que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado, siempre dando la importancia que se merece y proporcionando un servicio de calidad.

### **1.3.1 Sistematización del Problema**

¿Cuáles han sido los factores que han llevado a tener órdenes de pedido no atendidas?

¿Cuál ha sido la incidencia de la estructura actual del departamento de administración ventas en el nivel de servicio al cliente?

¿Qué impacto tiene la demanda productiva sobre el stock de inventario?

¿De qué manera afecta el proceso de las órdenes de pedido en la fidelidad del cliente?

¿Qué parámetros se debe mejorar para tener un índice de servicio al cliente óptimo en el departamento de administración ventas?

Se debe comenzar por observar cual es el proceso actual de recepción de las órdenes de pedido, pudiendo identificar en el flujo los controles que me permitan asegurar un eficiente procesamiento de las órdenes generadas, garantizando que la mercadería sea

facturada y despachada conforme lo programado, lo que permitirá satisfacer la necesidad del cliente.

A pesar que existe un crecimiento del negocio de la compañía no podemos decir lo mismo de la estructura actual del departamento de administración ventas, ya que en administraciones estables la tendencia de crecimiento de un departamento determinado dentro de la estructura de la empresa no se determina por la cantidad de tareas o actividades que esta realiza, más bien obedece a proyecciones estratégicas basadas en el crecimiento global de la empresa, y si a esto se acompaña la falta de indicadores de gestión y la ausencia de un liderazgo efectivo que manifieste las debilidades que tiene actualmente el departamento, mucha de la carga operativa que se está manejando se tornará oculta, lo que provocará que se desvíen las prioridades y se vuelva poco sostenible el manejo de las operaciones afectando directamente el servicio al cliente.

Para mostrar un buen nivel de servicio al cliente, debemos anticiparnos a la demanda que va a tener los productos materializados a través de las proyecciones de ventas, que deberán ser lo más cercano a la realidad siendo este un factor primordial para la calidad del servicio. Por ello se debe analizar cuál es el impacto actual de la demanda productiva vs. la capacidad instalada.

Tener un proceso sistematizado de órdenes de pedido que ayude a mejorar en los tiempos de respuesta, tener controles automáticos, generar evidencia auditable de cada una de las transacciones, manejar información confiable que permita generar indicadores de gestión pudiendo tomar decisiones y acciones en tiempo real llevando a la compañía a ser más eficientes, este tipo de implementaciones en si son de vital importancia para tener un nivel óptimo de servicio al cliente y así mantener su fidelidad.

Se debe identificar los parámetros que afectan al mejoramiento del servicio al cliente que enmarquen todo el proceso desde la recepción del pedido, procesamiento, facturación, coordinación de despacho, envío de producto, confirmación de entrega y seguimiento a las sugerencias receptadas por el cliente, esta parte es muy fundamental porque permite establecer un proceso adecuado y así garantizar la forma en que la

empresa atenderá y gestionará los reclamos del cliente que se transcriben en la recuperación de la percepción del servicio.

### **1.3.2 Alcance de la Investigación.**

#### **1.3.2.1 Delimitación del problema de Investigación**

Acercamiento administrativo con el cliente junto con la recepción de sugerencias y mejoras en la operación, La optimización del servicio al cliente en las órdenes de pedidos procesados en el departamento de administración ventas, así como los tiempos de respuesta representado por procesos sistematizados más el aprovechamiento óptimo de la capacidad productiva de las maquinarias, un pronóstico de ventas viable, de la compañía PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A. para el año 2014.

#### **1.3.2.2 Limitación del problema de Investigación**

El tiempo limitado que podrían tener los clientes para transmitirnos sus preocupaciones, quejas y oportunidades de mejoras en el servicio que actualmente presta la empresa.

El poco tiempo destinado (6 meses) para el levantamiento, análisis, realización y revisión de cada uno de los procesos que encierran la problemática planteada.

### **1.4 Justificación**

El proyecto de investigación se basa en diseñar un proceso de órdenes de pedido que aborde directamente el nivel de servicio al cliente respecto a la atención y procesamiento de las mismas, ya que por medio de la cual se pueden identificar las causas que dan origen a esta problemática a fin de elaborar un plan estratégico de optimización de procesos que permita obtener mejoras en el trabajo y con la ayuda de una estructura organizacional más adecuada, dando como resultado el incremento de los ingresos a corto y largo plazo, así mismo aumentado el índice del servicio al cliente, que permita mantener la fidelidad de los clientes actuales, así como la inserción de nuevos interesados en los productos, contribuyendo a lograr un mayor porcentaje de participación en el mercado y la consolidación de cada una de las marcas que comercializa la empresa junto con el incremento de la preferencia de los productos en



cada uno de los consumidores finales, logrando obtener un proceso eficiente orientado a una mejora continua.

Con esta investigación se dará un gran beneficio a la sociedad con el cumplimiento de las exigencias del cliente actual, poniendo a disposición del consumidor mayor cantidad y variedad de productos que puedan suplir las necesidades de los consumidores, así como innovar y presentar diversas opciones que le darán al cliente un mayor grado de satisfacción al ampliar su campo de elección, de esta forma se busca poder garantizar los derechos de la población para acceder, elegir, probar y consumir los productos en condiciones de igualdad y con una óptima calidad.

Cabe mencionar que para brindar un mejor servicio a la clientela hay que mejorar los procesos del departamento de administración ventas dentro de la organización, contribuyendo al desarrollo de los objetivos específicos del área, así como al cumplimiento de los objetivos generales de la compañía, lo cual aportará un excelente ambiente de trabajo en la empresa llegando a generar armonía, predisposición y compromiso en cada uno de los empleados.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo General**

Proponer mejoras en el proceso de órdenes de pedido, optimizando los tiempos de respuesta en el trabajo y los procesos realizados, llegando a consolidar la fidelidad del cliente y la posible inserción de nuevos clientes a la cartera de la empresa.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

1. Definir el nivel actual de servicio al cliente que mantiene la compañía PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A., de tal forma que permita conocer cada uno de los factores que influyen en la satisfacción del cliente.
2. Identificar dentro del proceso manual de órdenes de pedido que mantiene actualmente la empresa, los motivos que originan órdenes de pedido no

atendidas, porque este es un factor fundamental en la mejora del servicio al cliente así como para el crecimiento y desarrollo de la empresa; pudiendo alcanzar modernización y sistematización en los procesos que se percibirán en la mejora de los tiempos de respuesta.

3. Analizar la capacidad productiva de las maquinarias respecto al cumplimiento de los planes de producción, de tal forma que ayude a identificar dentro del proceso las oportunidades de mejoras que permitan satisfacer las necesidades de los clientes.
4. Analizar la logística de despacho y entrega de mercadería al cliente realizada por el operador logístico LOGIRAN S.A., pudiendo asegurar que lo solicitado por el cliente sea igual a lo programado en la facturación diaria así como el despacho que se realice de los productos sea entregado a satisfacción al cliente.
5. Establecer los perfiles y funciones de los diferentes cargos que existen en el departamento de administración ventas, identificando claramente cada una de las competencias y responsabilidades que deben tener el personal, las mismas que deberán ser establecidas y aplicadas en cada uno de los procesos del área.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes de la Investigación**

La compañía PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A., es una filial del Holding Compañía Manufacturera de Papeles y Cartones (CMPC), que se encuentra dentro de los 3 grupos económicos más importantes de Chile, fue constituida el 17 de enero del 2007, el objeto de la compañía es la fabricación, elaboración y comercialización de productos de papel y sanitarios, incluyendo, higiénicos, servilletas, toallas de papel, pañuelos, faciales, pañales de bebe, pañales de adulto, toallas femeninas y toallas húmedas.

En Enero del 2009 el Directorio de CMPC aprobó el proyecto de inversión en Ecuador, instalación y montaje de 3 líneas de producción (rollos, servilletas y pañales) en Agosto del 2009 se fabricó el primer rollo de papel higiénico Elite® en Septiembre del 2009 se fabricó el primer paquete de servilletas Elite.

En Enero del 2010 se fabricó el primer pañal Babysec® Clásico. PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A. logra una participación de 20% en papeles higiénicos y un 2% en pañales de bebes.

En Agosto del 2011 las ventas superaron la barrera de los US\$ 3 millones. En Septiembre las ventas de Pañales sobrepasaron los 4 millones de Unidades. A pesar de que hubo una buena venta la empresa pasó el peor año en referencia a los costos directos de fabricación debido a una fuerte alza del precio del papel base. PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A. logra una participación del 23% en papeles higiénicos y un 6% en pañales de bebes.

Durante el 2012 se alcanzó resultados sobre lo presupuestado, obteniendo por primera vez utilidades antes de impuestos por \$515.000.00 acumulado a julio, durante el mes de Abril se realiza la primera venta de protección femenina Lady Soft®; el Directorio de

CMPC evalúa aumentar la inversión en Ecuador mediante un proyecto de montaje de una nueva Máquina Papelera.

## **2.1.1 Estado del Arte**

### **2.1.1.1 Tesis**

En la siguiente tesis de Herrera, Elías: (2006) “*SERVICIO AL CLIENTE COMO HERRAMIENTA DE MARKETING*”. Identifica elementos de satisfacción de servicio al cliente como contacto personalizado, relación, comunicación con los clientes, reclamos e infraestructura física. Como objetivo principal y para destacar, es que parte del artículo hace énfasis en la relación de cliente - proveedor, ya que en la actualidad por la tecnología sea ha perdido ese contacto personalizado. Vale hacer mención este artículo como uno de los factores que si influirían para maximizar el nivel de servicio de clientes en la empresa.

Lo mejor y más práctico es incentivar o promover que exista una cultura organizacional en la empresa, punto de vista diferente al que señala la tesis de Arias, Gina & Sierra, Mónica: (2009) “*ANALISIS CORPORATIVO Y PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE DE LA CLINICA*”, la cual relaciona mucho un plan de incentivos y metas para lograr un mejor nivel de servicio. De todas formas si aporta con un estudio al tema para una mejora en el servicio al cliente.

La tesis de Ramos, Georgina: (2013) “*Desempeño Laboral y su incidencia en la atención al cliente en la empresa Tarjeal Cía. Ltda*”. Consiste en crear sensibilidad hacia el cliente debido a que es la única manera de mantener la relación a largo plazo y añadir valor a la lealtad de este con la organización. Vale recalcar que este trabajo de investigación tiene mucho alcance pero recalca solo al cliente como pilar fundamental de un compañía, dejando a un lado mucho otros factores que influyen en el nivel de servicio, pero se puede tomar en cuenta esta investigación porque si menciona y valoriza mucho la opción de fomentar lealtad del cliente con la organización.

La investigación realizada por Molina, Alex: (2012) “*Plan de Mejoramiento Continuo del Talento Humano y la Calidad de Servicio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC-PELILEO*”. Dan como resultado que el empresario tiene la responsabilidad de impartir y capacitar al personal que trabaja bajo su dependencia. La capacitación continua es acertada, habría que adicionar es un control del mismo es decir, que exista una forma de inspeccionar que se cumplan dichas capacitaciones que se vea reflejado en el nivel del servicio de la empresa.

El mejoramiento en los procesos es fundamental dentro del desarrollo de la compañía y más aún en este caso que se ve acompañado de potenciar el recurso principal que posee toda empresa como es el Recurso Humano, esta causa guarda la relación con estrategias basadas en el conocimiento, capacidades y recursos intangibles propios de la persona. A lo mencionado se refiere la tesis de Aguilar, Adalipsa: (2009) “*Diagnóstico y plan de mejoramiento de los procesos operativos de la empresa asesora de seguros Best Seguros para la optimización del servicio al cliente*”. Basa su enfoque en la visión del cliente respecto al mejoramiento de los procesos de tal forma que el cliente sienta el compromiso de la compañía hacia la satisfacción de sus necesidades.

Landazuri, Walter: (2008) “*Propuesta para el mejoramiento de los procesos de comercialización de una multinacional de soluciones tecnológicas y equipos de cómputo al por mayor*”. Señala que la gestión debe ser orientada a los procesos y no a las funciones, de ahí que la relativa estabilidad de los grandes procesos hace de ellos una excelente base de planificación. La utilización de una metodología adecuada que permita indicar las directrices a seguir en una reestructura de procesos ayudará al mejoramiento continuo de la gestión empresarial recomendando organizaciones horizontales en vez de verticales.

#### **2.1.1.2 Libros**

Revisando el libro sobre “*Marketing de fidelización: ¿cómo obtener clientes satisfechos y leales, bajo una perspectiva latinoamericana?*”. De SchnarchKirberg, Alejandro: (2011) como punto principal el autor señala que más que productos, lo que adquieren las personas o empresas, son satisfacciones a necesidades, deseos y expectativas; es

decir, no solo se trata de ser atentos. El cliente paga por un resultado y no por una sonrisa, por una solución y no por un servicio amable, se le ha dado más prioridad a la relación personal y se ha olvidado el objetivo final: su satisfacción.

Para lograr una ventaja competitiva en la gestión de inventarios según el libro de *“Gestión de stocks de demanda independiente”*, García Sabater, José Pedro Cardós Carboneras, Manuel Albarracín Guillem y José Miguel (2004), clasifica como prioridades 4 grupos: Costos (Operaciones de bajo costo), Calidad (Diseño de grandes prestaciones calidad constante), Tiempo (Entrega rápida, entrega a tiempo, diseño rápido) y Flexibilidad (Personalización y Flexibilidad del volumen), adicional como un gran aporte establece un punto dedicado a la relación entre los stocks y los costos, y otro vinculado a los stocks y el tiempo, de vital importancia porque tanto el costo como el tiempo son dos prioridades básicas de cualquier empresa.

El libro de *“Gestión de stock: excel como herramienta de análisis”*, Mauleón Torres, Mikel: (2010). Indica que la previsión de la demanda - forecasting - está estrictamente relacionada con el stock de maniobra y el stock de seguridad; sin embargo, el objetivo de los métodos de previsión de la demanda ofrecen mayor información sobre la cantidad y el momento en que los consumidores van a requerir el producto. Permite obtener un punto de vista directo sobre la estructura de la previsión de la demanda teniendo en cuenta los factores que se deben analizar durante su desarrollo, tales como el contenido de las previsiones, las técnicas o métodos que se debe utilizar, los plazos u horizontes a emplear y los márgenes de errores, revisión y control que se deben aplicar.

El control de los pedidos se ha convertido en un elemento esencial para el correcto funcionamiento de las empresas, sobre todo, cuando se habla del sector empresarial del almacenaje o logística. Vale mencionar el libro *“Preparación de pedidos”*, Álvaro Torres Rojas: (2012). Porque enfoca muchos factores para el almacenaje del producto, que permite el seguimiento de controles de calidad que ayudan que el trabajo sea más eficiente y seguro, además de garantizar una buena imagen final ante el cliente. También se ha indicado la importancia de la reutilización, el reciclado y sobre todo la reducción de excedentes o mal aprovechamiento de los recursos.

La insatisfacción del cliente suelen ser consecuencia de una experiencia insatisfactoria con las personas en contacto con el cliente. El libro “Gestión de las reclamaciones: de la insatisfacción a la fidelidad”, López Fresno, Palmira: (2011). Señala que se debería tener en cuenta que un cliente será fiel a una organización si percibe que este le proporciona valor. Por la misma razón se puede concluir que fidelizar es proporcionar al cliente continuas razones para que permanezca fiel a la organización, lo que enseña que la carga de fidelización no recae solo en el cliente, sino también en la propia organización.

### **2.1.1.3 Revistas**

Olaz, J. hace referencia en la revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones el tema *¿Cómo dimensionar el personal administrativo de su organización?* A la consecuencia de la innovación tecnológica y la implantación de sistemas eficientes de trabajo, la probabilidad existencial de un sobredimensionamiento del personal administrativo. Con el fin de clarificar la exposición de esta Metodología la deja estructurada del siguiente modo: Estimación de tiempos unitarios asociados a la realización de las tareas, determinación del volumen de actividad generado, obtención de la carga de trabajo, estimación de horas de trabajo destinadas al proceso, determinación de la optimización del proceso.

### **2.1.2 Antecedes del sector**

Una de las principales empresas que existe como competencia directa es Kimberly Clark debido a que es una compañía líder global ocupando uno de los primeros lugares en participación del mercado en más de 80 países. Vale recalcar que ellos invierten más de 300 millones de dólares anuales en innovación.

Kimberly maneja marcas mundialmente conocida como Kleenex®, Scott®, Huggies®, y Kotex ®.

Otra de las empresas que tienen una mayor participación en el mercado ecuatoriano es Familia Sancela S.A. con su producto Familia® ha generado introducción a los lugares más pobres y apartados, fue uno de los primeros en introducir en el mercado toallas de

cocina de 9 pulgadas de alto, las mismas que nacieron por la necesidad de limpiar, evitando los malos olores y botando los gérmenes directamente a la basura. Esta modalidad fue creciendo en el mercado y actualmente se desarrollan variantes de producto que permiten diferentes usos.

## **2.2 Fundamentación Teórica**

### **2.2.1 Servicio al cliente**

El concepto de servicio refiere tanto a la estructura (organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público) como a la acción y efecto de servir (conjunto de actividades realizadas para satisfacer las necesidades del cliente). Bajo estas perspectivas se pone de manifiesto los dos elementos que constituyen la esencia del buen servicio: cuidar intereses, satisfacer necesidades.

Adicional el atributo “calidad” refiere al grado en que una organización, el proveedor, cumple los objetivos establecidos de cuidar intereses o satisfacer necesidades, lo cual será referenciado por el nivel de satisfacción del cliente en cada uno de los contactos que mantiene con la organización que determinarán la percepción total de la calidad que tiene el cliente.

Revisando varios autores como Drucker, Peter y Levitt (2007) quienes mencionan varios aspectos muy importantes a considerar dentro del servicio al cliente:

La sostenibilidad a largo plazo de una organización está, pues, inevitablemente vinculada a la satisfacción de sus clientes. Como indica P.F. Drucker: “El cliente es quien determina la naturaleza de la empresa” Pp. 105.

Lo que el cliente quiere comprar, lo que considera valioso, es decisivo para determinar qué es una empresa, qué produce y cómo prosperará. Y lo que el cliente compra y considera valioso, nunca es solo un producto. El cliente es el cimiento de la empresa y el factor que le permite perdurar. Solo él origina empleo”. Drucker define el negocio a través de las necesidades del cliente para cumplir las dos fases de crear y retener



clientes, como indica Levitt al afirmar que “la misión de una empresa es crear y mantener al cliente. Para conseguirlo hay que hacer cosas que logren que la gente quiera hacer negocios con usted”.

### **2.2.1.1 Análisis de los clientes**

Para conocer cuál es el comportamiento que tiene el cliente tenemos que dimensionar la importancia en su satisfacción, esto es valorar al cliente en dependencia de la capacidad de compra futura en función de cuánto y cuándo ha comprado, dónde, cómo y por qué, esto contempla recoger información cualitativa, relevante o adicional que nos permita conocer en profundidad a cada uno de los clientes y se tenga más conocimiento referente a sus hábitos de compra.

“Este comportamiento puede ser determinado en función de las siguientes variables:

- Tasas de recompra: clientes que vuelven a comprar a la misma marca.
- Porcentaje de compra de la marca entre las últimas compras realizadas por el cliente.
- Número de marcas compradas por los distintos clientes en la categoría de productos considerada.
- Modalidad de pago: va ligado a las facilidades en la forma de pago, puede ser de contado, pago con tarjeta, a plazos.
- Forma de compra: en dependencia de si la compra se realiza por correo, teléfono, a través de la visita a la tienda, o por un representante.”<sup>1</sup>

### **2.2.1.2 Medición del servicio al cliente**

Para poder medir el servicio al cliente se debe tomar en cuenta el nivel de satisfacción que tiene el cliente respecto al tipo, costo y lugar en que se oferta el servicio.

Ampliando estos aspectos podemos añadir que el servicio será de excelencia en su calidad, en la medida en que satisfaga la necesidad de los clientes y vaya acompañado

---

<sup>1</sup> Parada Gutiérrez, Oscar Sánchez. (2009). “Evaluación del impacto del merchandising en la calidad del servicio” (El Cid Editor) Cita en el texto (Pp. 5)

de ampliaciones que proporcionen tantas facilidades y satisfacciones posibles para quien lo adquiere, dando mayor valor que el esperado.

Algunos autores señalan que la satisfacción del cliente se puede expresar a través de las siguientes relaciones:

- Satisfacción = Percepción - Expectativas.
- Clientes Insatisfechos = Percepción < Expectativas.
- Clientes Satisfechos = Percepción = Expectativas.
- Cliente Encantado = Percepción > Expectativas.

“Bajo este enfoque, la calidad se hace patente en cada individuo cuando al recibir el servicio lo percibe extraordinario, al cumplirse lo que él esperaba; en tanto para cada organización la calidad se convierte en la medida para evaluar su capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

- Emplear la retroalimentación con los clientes de forma más efectiva para mejorar la calidad del servicio. Es decir realizar encuestas de satisfacción y de expectativas transmitiendo los resultados a las Gerencias involucradas.
- Esforzarse en prevenir los problemas actuales y futuros del servicio a través del trabajo en equipo.
- Cambiar el enfoque para compensar al cliente, de manera de acercarlo a las necesidades de los mismos y no a las de la organización.”<sup>2</sup>

Adicional es importante tener presente dos conceptos muy importantes, momentos de verdad o Contacto de oportunidad y ciclo de servicio.

“En donde el momento de verdad sería el preciso instante en que el cliente se pone en contacto con el negocio y sobre la base de ese contacto se forma una opinión acerca de la calidad del servicio, mientras que el ciclo de servicio consiste en identificar y registrar los contactos de oportunidad por la secuencia lógica, operativa o cronológica

---

<sup>2</sup> Parada Gutiérrez, Oscar Sánchez. (2009). “Evaluación del impacto del merchandising en la calidad del servicio” (El Cid Editor) Cita en el texto (Pp. 6)

en que se van presentando desde que el cliente tiene la primera relación con la empresa hasta la terminación total de su operación.”<sup>3</sup>

Según Albrecht K, un ciclo de servicio es un mapa de los momentos de verdad, a medida que lo experimentan los clientes y se activa cada vez un cliente se pone en contacto con el negocio.

### **2.2.1.3 Importancia del servicio al cliente**

“En la actualidad es común escuchar o aplicar políticas de tratamiento de clientes tales como: “El cliente es primero”, “El cliente siempre tiene la razón”, “Cuida a tus clientes, de ellos depende tu futuro”; sin embargo a la par de todas estas muestras formales de orientación al cliente, encontramos miles de clientes descontentos e insatisfechos, algunos de ellos, víctimas de falta de respeto, otros, indignados por una gran incompetencia y una mala gestión general.”<sup>4</sup>

Aun cuando se reconoce que la calidad del servicio tiene una importancia relevante y creciente en la competencia de las organizaciones, muchas de ellas incumplen el compromiso básico de orientación al cliente, es posible que en sus manuales, catálogos, e incluso en sus páginas web, expongan este compromiso, sin embargo las políticas y objetivos que establecen son incoherentes, carecen de procesos bien estructurados o contratan a personas que no poseen las competencias requeridas y sin la actitud apropiada. “Gestión de las reclamaciones: de la insatisfacción a la fidelidad”, López-Fresno, Palmira.

### **2.2.2 Stock**

En el estudio del trabajo de investigación se utilizará fundamentalmente la palabra stock, puesto que la Real Academia Española de la Lengua la reconoce. Para la Real Academia Española de la Lengua stock significa: “Cantidad de mercancías que se tienen en depósito”. Como el proyecto se trabajará con cantidades se preferirá usar el concepto

---

<sup>3</sup> Parada Gutiérrez, Oscar Aguillar Sánchez. (2009) “*La evaluación del servicio logístico: una alternativa para la mejora de la eficiencia y la satisfacción del cliente*” (El Cid Editor) Cita en el texto (Pp. 5)

<sup>4</sup> López Fresno, Palmira. (2011) “*Gestión de las reclamaciones. De la insatisfacción a la fidelidad*” (Edi. AENOR) Cita en el texto (Pp.130)

de stock a existencias, que también reconoce el diccionario de la Real Academia Española de la lengua que significa “Mercancías destinadas a la venta, guardadas en un almacén o tienda”.

### **2.2.2.1 Prioridades Competitivas**

Para la gestión de stocks es necesario establecer un orden de preferencia ayudará a la empresa a obtener una ventaja competitiva. “Las prioridades competitivas se clasifican en cuatro grupos:

*Costo.* Operaciones de bajo costo, es uno de los elementos en los que tienen mayor influencia, de hecho la mayor parte de los tratados para la gestión vinculan el análisis de las políticas a la reducción de costos.

*Calidad.* Se debe realizar controles de calidad previos a la recepción del producto esto puede alargar los plazos efectivos de espera, muchos más si el control de calidad ha salido negativo. Se busca siempre una calidad constante.

*Tiempo.* Entrega rápida, a tiempo, son dos factores que dependen mucho de la disponibilidad de stock prevista. Los stocks tienen implicaciones en la prioridad del plazo de desarrollo puesto que cuando éste se reduce los riesgos de obsolescencia y la necesidad de gestión de los mismos tienen una importancia vital en cualquier empresa.

*Flexibilidad.* Se refiere a la flexibilidad del volumen que suele en provocar el aumento de los niveles de stock, ya sea al aumentar la cantidad de referencias de producto terminado, ya por la necesidad de acopiar para variaciones bruscas de demanda.”<sup>5</sup>

### **2.2.2.2 Previsiones**

La previsión es el proceso a través del cual se organiza y se analiza información a fin de poder estimar valores futuros. La previsión de ventas permite estimar demandas futuras.

---

<sup>5</sup> García Sabater, Guillem José Miguel. (2004) “Gestión de stocks de demanda independiente” (Edi. Universidad Politécnica de Valencia) Cita en el texto (Pp. 10)

“Se debe destacar las principales ventajas que se obtiene con una correcta predicción de la demanda, entre las que se mencionan:

- Disminución de excesos de inventario.
- Quiebre de inventario cuando la demanda supera a la oferta.
- Disminución de la necesidad de fabricar innecesariamente para cubrir la posible demanda no anticipada.
- Disminución de las horas extras y requerimientos de personal, a través de predicciones mejoradas.
- Optimización del servicio al cliente como resultado del equilibrio entre la oferta y la demanda.
- Optimización de las sinergias de compra, con mayor ahorro económico.”<sup>6</sup>

### **2.2.2.3 Clasificación de los tipos de previsión**

- *Cualitativa*. basada en la intuición, estimaciones u opiniones. No hay mejor ejemplo que usar el método de Delphi cuyo objetivo es la consecución de un consenso basado en la discusión entre expertos. Es un proceso repetitivo. Su funcionamiento se basa en la elaboración de un cuestionario que ha de ser contestado por los expertos. Una vez recibido la información, se vuelve a realizar otro cuestionario basado en el anterior para ser contestado de nuevo.
- *Análisis de series temporales*. Donde los datos históricos se usan para predecir el futuro bien estáticamente o corrigiendo errores cometidos en previsiones anteriores. En el estático no existe realimentación, por ejemplo: la proyección de tendencias y la estacionalidad. El adaptivo tiene en cuenta los errores de antiguas previsiones y entre los métodos que se usan están: La Media Móvil, el Lisaje Exponencial, T Lisaje Exponencial y T&S lisaje exponencial.

---

<sup>6</sup> García Sabater, Guillem José Miguel. (2004) “Gestión de stocks de demanda independiente” (Edi. Universidad Politécnica de Valencia) Cita en el texto (Pp. 35)

- *Causales.* intentan entender el sistema y todas sus relaciones para prever el comportamiento del stock, se pueden usar modelos input / output, análisis de regresión e indicadores de tendencias.
- *Simulación.* análisis de distintas técnicas, sería una combinación de métodos.

#### **2.2.2.4 Consideraciones sobre las predicciones de la demanda**

“Para hacer unas correctas previsiones y que a su vez estas sean útiles se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Cuáles son los productos que deben ser sometidos a previsión.
- A qué plazo se deben realizar las predicciones. (un mes, dos... un año)
- Cada cuánto se debe hacer las predicciones, repasarlas y revisarlas.
- Qué se puede estimar como margen de tolerancia o “error de predicción”
- Eliminar de las previsiones los datos que puedan vincularse a fiestas locales, vacaciones.
- Tener en cuentas las condiciones meteorológicas excepcionales que altere el comportamiento habitual de la demanda.
- Adición o pérdida de clientes importantes.
- Promociones especiales.
- Cambios en precios o dimensiones de producto.
- Usar regularmente distintos métodos para generar previsiones.
- Mantener, en cada uno de los métodos, los datos históricos tan exactos y ajustados como sea posible.
- Identificar el método de predicción más ajustado para generar las predicciones.”<sup>7</sup>

#### **2.2.2.5 Stock de seguridad**

El stock de seguridad es un inventario creado con el doble propósito de satisfacer la demanda que excede de las previsiones para un determinado periodo y de proteger al sistema de las irregularidades no previstas del entorno.

---

<sup>7</sup> García Sabater, Guillem José Miguel. (2004) “*Gestión de stocks de demanda independiente*” (Edi. Universidad Politécnica de Valencia) Cita en el texto (Pp. 43)

“Existen dos aspectos muy importantes que se deben tener en cuenta a la hora de planificar el nivel de inventarios. Por un lado, incrementar el nivel del inventario de seguridad incrementa la disponibilidad del producto y, así mismo, aumentará el margen de pedidos válidos. Por otro, incrementar el nivel de inventarios aumentará los costos de almacenamiento.”<sup>8</sup>

El principal objetivo de tener un stock de seguridad es garantizar que, cuando un cliente requiere un determinado producto por parte de la empresa, lo encuentre, y de esta forma disminuya considerablemente las órdenes de pedidos no atendidos. Es ésta visión de servicio al cliente la que interesa al estudio del proyecto.

### ¿Cómo calcular el stock de seguridad?

“Una vez revisado varios autores y libros sobre Gestión de Stock, los métodos más comunes y de fácil aplicación tenemos los siguientes:

- Un porcentaje del stock de maniobra.
- En función de la variación de la demanda.

*Stock de seguridad = porcentaje del stock de maniobra.*

El valor del porcentaje que buscamos se determina en la práctica, en función del volumen y las fluctuaciones de ventas. Es un método sencillo y práctico que en la inmensa mayoría de los casos puede resultar exacto o lo más cercano a ello. La determinación de este porcentaje se efectúa en relación a los históricos de ventas.

Sabiendo el volumen de ventas y el índice de rotación objetivo se conoce el stock de maniobra y en consecuencia se puede terminar el stock de seguridad si se calcula por este método. Suele ser el método más utilizado por las empresas y de una fiabilidad alta, siempre en función de una correcta previsión de la demanda (forecasting).”<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> García Sabater, Guillem José Miguel. (2004) “*Gestión de stocks de demanda independiente*” (Edi. Universidad Politécnica de Valencia) Cita en el texto (Pp. 47)

<sup>9</sup>Mauleón Torres, Mikel. (2010) “*Gestión de stock: Excel como herramienta de análisis*” (Edi. Díaz de Santos) Cita en el texto (Pp. 53)

$$\text{Stock Seguridad} = \text{Variación demanda} \times \left( \frac{\text{Plazo respuesta de fabricación}}{\text{periodo de cálculo}} \right)$$

El plazo de respuesta de fabricación se expresa en días. El periodo de análisis para el cálculo de variación de demanda viene hacer el mes y también se expresa en días; es decir 30 días.

Es conveniente eliminar para el cálculo los meses de máxima y mínima venta, ya que dicha eliminación no altera apenas el promedio pero sí disminuye la variación de la demanda. En caso de no eliminación, los valores que puede alcanzar el stock de seguridad serían excesivos.

### **2.2.3 Indicadores de gestión**

Los indicadores de gestión son los signos vitales de toda organización, y su continuo monitoreo permite observar los diferentes escenarios e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de actividades de trabajo.

El libro de “Indicadores de gestión logística”, Mora García, Luis Anibal. (2012). Señala que *“Un indicador es una magnitud que expresa el comportamiento desempeño de un proceso, que al compararse con algún nivel de referencia permite detectar desviaciones positivas o negativas. También es la conexión de dos medidas relacionadas entre sí, que muestran la proporción de la una con la otra.”* Pp. 12.

En efecto trabajar con indicadores de gestión, ayuda con el análisis del proceso completo que se genera al recibir una orden de pedido desde: el contacto con el cliente, la asignación de los productos solicitados, su facturación y entrega hasta la retroalimentación de las decisiones que permiten mejorar dichos procesos.



### 2.2.3.1 Principales funciones y características de los indicadores de gestión

Los indicadores son necesarios para poder mejorar como lo indica Mora García, Luis Aníbal. (2012): “*Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar*” “Indicadores de gestión logística” Pp 4.

“Revisando varios autores como García, Luis o Martínez Ramos, Miguel podemos concluir que las principales funciones de los indicadores son:

- Sirve como apoyo para una eficaz toma de decisiones.
- Controla la evolución en el tiempo de los principales procesos y variables.
- Racionaliza el uso de la información.
- Sirve de base para la planificación y la prospección de la organización.
- Sirve de base para el desarrollo de sistemas de remuneración e incentivos.
- Sirve de base para la comprensión de la evolución, situación actual y futuro de la organización.
- Propicia la participación de las personas en la gestión de la organización.”<sup>10</sup>

Así mismo las características:

- *Cuantificables*. Debe ser señalado en números o porcentajes y su resultado obedece a la utilización de cifras concretas.
- *Consistentes*. Un indicador siempre debe generarse utilizando la misma fórmula y la misma información para que pueda ser comparable en el tiempo.
- *Agregables*. Un indicador debe generar acciones y decisiones que redunden en el mejoramiento de la calidad de los servicios prestados.
- *Comparables*. Deben estar diseñados tomando datos iguales con el ánimo de poder compararse con similares indicadores de similares industrias.

---

<sup>10</sup> Mora García, Luis (2012) “*Indicadores de la gestión logística*” (Edi. Ecoe Ediciones) Cita en el texto (Pp. 5)

### 2.2.3.2 Clasificación de los indicadores de gestión

Se procede con el detalle de los indicadores eficaces para lograr un absoluto control y mejoramiento de los procesos logísticos de una empresa: Costos operacionales se entienden como por ejemplo el costo por bodegaje, costo de despacho, costo de transporte (camión, conductor, unidad transportada).

**Indicadores Financieros y Operativos.** “Miden el costo total de la operación, se refiere al valor monetario de servir a los clientes, planear, administrar, adquirir, distribuir y almacenar el inventario con destino a los clientes.

Se clasifican en Costos Operaciones y Costos de Capital

Costos de Capital se entienden por: infraestructura física, flota de transporte, equipos de comunicaciones, y manejo de materiales, este indicador se calcula:

$$CC = VTA * TCA$$

CC = Costos de Capital

VTA = Valor total de los activos de logística

TCA = Tasa de capitalización de los activos

Costos operacionales se entienden por: costo por bodegaje, costo de despacho, costo de transporte (camión, conductor, unidad transportada).”<sup>11</sup>

**Indicadores de Tiempo.** “Por medio de estos indicadores se conoce y controla la duración de la ejecución de los procesos; ejemplo, el tiempo que toma descargar alguna

---

<sup>11</sup> Mora García, Luis (2012) “Indicadores de la gestión logística” (Edi. Ecoe Ediciones) Cita en el texto (Pp. 30)

transferencia del camión, el tiempo que toma la recepción de mercadería en el centro de distribución, etc.”<sup>12</sup>

Para el estudio del tema se usará los siguientes indicadores de tiempo:

- Ciclo total de un pedido.
- Ciclo de orden de compra
- Ciclo de un pedido en bodega
- Tiempo de tránsito.

**Indicadores de Calidad.** El cual para el estudio del tema de investigación será de vital importancia porque muestran el proceso en lo que tiene que ver con la gestión de los pedidos, la manutención de las mercancías, los procesos de picking<sup>13</sup> y packing<sup>14</sup>, el transporte, etc.

Dentro de estos indicadores se destacan dos grandes grupos:

Porcentaje de los pedidos atendidos:

- % de pedidos entregados correctamente.
- % de pedidos entregados atrasados.
- % de pedidos empacados pero no entregados por tiempo.

Porcentaje de no atendidos:

- % de pedidos por falta de stock
- % de pedidos negación de crédito
- % de pedidos por falta de cupo

**Indicadores de productividad.** El objetivo general de toda compañía es optimizar los costos y mejorar el margen de rentabilidad. Estos indicadores reflejan el capital representado en inversiones de inventarios, vehículos, sistemas de información y comunicaciones, espacio de almacenamientos, etc.

---

<sup>12</sup> Mora García, Luis (2012) “*Indicadores de la gestión logística*” (Edi. Ecoe Ediciones) Cita en el texto (p. 32)

<sup>13</sup> es un proceso básico en la preparación de pedidos en los almacenes donde se clasifica la mercadería, específicamente en la zona de carga

<sup>14</sup> Se conoce como packing al embalado de los artículos que componen un pedido

Los indicadores que se presentan se tienen los siguientes:

- Número de pedidos despachados
- Número de órdenes recibidas.
- Número de unidades almacenadas.
- Capacidad de almacenamiento en estibas.

**Indicadores de la entrega perfecta.** “Es la máxima efectividad en las entregas de los productos a los clientes finales y se conoce como el momento de la verdad o face to face con el cliente y donde se verifican todas las variables logísticas que integran la calidad total en la entrega al consumidor final y no sólo se incorporan las variables de tiempo, calidad y documentos sino al presentación de la tripulación de entrega y sus respectivos equipos de transporte.”<sup>15</sup>

### 2.2.3.3 Fichas técnicas indicadores de gestión

Se procede con la presentación de algunos indicadores que servirán para evaluar y mejorar continuamente la gestión.

**Calidad de los pedidos generados.** La siguiente norma tiene por objeto describir las características para el cálculo, manejo, control e interpretación del indicador calidad de los pedidos generados. Adicional controla la calidad de los pedidos generados por el área de ventas. Número y porcentaje de pedidos de ventas generadas sin retraso, o sin necesidad de información adicional.

*Operación*

$$\text{Valor} = \frac{\text{Pedidos generados sin problemas}}{\text{Total pedidos generados}} * 100$$

---

<sup>15</sup> Mora García, Luis (2012) “Indicadores de la gestión logística” (Edi. Ecoe Ediciones) Cita en el texto (p. 32)

**Cuadro No. 1**  
**Información que indica la calidad de los pedidos generados**

<b>INDICADOR: CALIDAD PEDIDOS GENERADOS</b>			
<b>INFORMACIÓN A INGRESAR</b>			
<b>MES</b>	<b>PEDIDOS GENERADOS SIN PROBLEMAS</b>	<b>TOTAL PEDIDOS GENERADOS</b>	<b>VALOR INDICADOR</b>
ENE	88	99	89%
FEB	93	102	91%
MAR	92	106	87%
ABR	98	113	87%
MAY	106	116	91%
JUN	112	127	88%
JUL	106	115	92%
AGO	113	119	95%
SEP	108	122	89%
OCT	112	118	95%
NOV	116	120	97%
DIC	120	125	96%
Año: xxxx			

**Fuente:** Mora García, Luis Anibal. (2012): *Indicadores gestión logística*.

## **2.2.4 Estructura y proceso de la organización**

“La estructura organizacional referencia la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes, y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente en tres formas básicas: por función, por producto/mercadeo o en forma de matriz.”<sup>16</sup>

### **2.2.4.1 Organización Funcional**

La organización por funciones reúne, en un departamento a todos los que se dedican a una actividad o varias relacionadas.

Probablemente la organización funcional sea la forma más lógica y básica de departamentalización. La usan primordialmente las pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos, porque aprovecha con eficiencia los recursos

<sup>16</sup> Cárdenas, Marianella. (2009) “Naturaleza y propósito de la organización” (Edi. El Cid Editor) Cita en el texto (Pp.4)

especializados. Facilita mucho la supervisión, pues cada gerente solo debe ser experto en una gama limitada de habilidades. Además facilita el movimiento de las habilidades especializadas, para poder usarlas en los puntos donde más se necesitan.

#### **2.2.4.2 Organización por producto/mercadeo**

“La organización por producto/mercadeo, con frecuencia llamada organización por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos, a todos los que tratan con cierto tipo de cliente.

Cuando la departamentalización de una empresa se torna demasiado compleja para coordinar la estructura funcional, la alta dirección, por regla general, creará divisiones semiautónomas. En cada división, los gerentes y los empleados diseñan, producen y comercializan sus propios productos.”<sup>17</sup>

#### **2.2.4.3 Organización Matricial.**

Algunas veces llamado sistema de mando múltiple, Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo. Los empleados tienen, de hecho, dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones y la otra es una disposición horizontal que combinan al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio.

Con frecuencia, esta estructura es un medio eficiente para reunir diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo. Otra ventaja es que concede a la organización una gran flexibilidad para ahorrar costo. Asignando en cada proyecto la cantidad exacta de personas y evitando la duplicación innecesaria.

---

<sup>17</sup> Cárdenas, Marianella. (2009) “Naturaleza y propósito de la organización” (Edi. El Cid Editor) Cita en el texto (Pp.16)

#### **2.2.4.4 Descripción y análisis de cargos**

“Las organizaciones se crean para la producción, ya sea de productos o servicios y para ello utilizan tecnología en la transformación de las materias primas, si bien las empresas dispones de estos recursos, también están constituidas por personas, el cual es el recurso más importante y solo pueden funcionar satisfactoriamente cuando las personas están en sus puestos de trabajo, desempeñando adecuadamente cada una de las funciones para las cuales fueron contratados.”<sup>18</sup>

Al contar con esa disponibilidad lo ideal es entregarles funciones definidas y estables, es por eso que toma mayor realce realizar la descripción de cargos, ya que todo el personal debe tener destinadas tareas y responsabilidades para que su desempeño pueda ser evaluado.

#### **2.2.4.5 Descripción del cargo**

“Es una lista de tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo, y responsabilidades de supervisión de un puesto, producto de un análisis de puestos, es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa.

Básicamente es realizar un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que estos comprenden, algunos de los aspectos que se contemplan son:

- Nombre del cargo
- Posición del cargo en el organigrama (Nivel del cargo, subordinación, supervisión)
- Tareas o Atribuciones del Cargo (Diarias, semanales, mensuales, anuales, esporádicas)”<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup>Zayas Agüero, Pedro Manuel. (2012) “La función de la organización y el análisis y descripción, las especificaciones, la matriz para elaborar el perfil de las competencias de los cargos y ocupaciones” (Edi. B – EUMED) Cita en el texto (Pp.92)

<sup>19</sup>Soto Concha, Raúl (2009) “Diseño de una estructura organizacional, para la empresa Turbomecanica Ltda.” (Edi. Universidad del BíoBío) Cita en el texto (Pp.31)

#### **2.2.4.6 Análisis del cargo**

Permite determinar los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas. Proporcionan datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones del puesto.

Es un proceso que se utiliza para determinar las tareas que integran un puesto dado. Este evalúa la complejidad del cargo y permite conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente.

#### **2.2.4.7 Métodos tradicionales utilizados en análisis de cargo**

“Dentro de los métodos utilizados para la realización de análisis de cargo se encuentran:

- a. La Entrevista. utilizada para obtener datos de forma directa por parte del entrevistado, existen tres tipos de entrevistas que pueden emplearse:
  - Entrevistas individuales con cada empleado
  - Entrevistas colectivas con grupos de empleados que se desempeñen en el mismo trabajo, ésta se emplea cuando un gran número de personas realiza un trabajo similar o idéntico, de esta manera se obtiene rápidamente y a bajo costo datos sobre el puesto.
  - Entrevistar a uno o más supervisores que tengan un conocimiento fondo del puesto que se está analizando.
- b. El Cuestionario. Otro método para obtener información es que los empleados respondan cuestionarios en los que describan los deberes, responsabilidades relacionadas con su empleo.

Lo que hay que decidir en este caso es que tan estructurado debe ser el cuestionario y las preguntas que se tienen que incluir.

Este cuestionario puede ser abierto y sólo pedirá al empleado que describa, las actividades principales, o con listas de verificación muy estructuradas. Se dice que el mejor cuestionario suele estar a la mitad de estos extremos. Un cuestionario típico de análisis de puestos puede tener varias preguntas abiertas así como preguntas estructuradas.



Las ventajas que presenta este método es que es una forma eficaz y rápida de obtener información de un gran número de empleados y tiene un menor costo que entrevistar trabajador por trabajador. Desventaja es el desarrollo y revisión del cuestionario que puede ser un proceso lento.

- c. La observación. utilizada de manera directa en los trabajos que consisten en actividad física observable, como por ejemplo el empleado de la maquina empaquetadora. El problema de la observación, es que a menudo no es apropiada cuando el puesto requiere de una gran cantidad de actividad mental difícil de evaluar.

La observación directa se utiliza por lo regular junto con las entrevistas. Una forma de hacerlo es observar al empleado en su trabajo durante un ciclo completo de labores.

En este punto se toman notas de todas las actividades observadas durante el desarrollo del trabajo. Después de acumular tanta información como sea posible, se entrevista al trabajador.

También es necesario alentar a la persona que aclarare puntos no atendidos y que explique las actividades adicionales que realiza que no se hayan observado. Otra forma de hacerlo es observar y entrevistar al mismo tiempo que el empleado realiza su trabajo, pero no es recomendable, sino que es mejor no hacer preguntas hasta después de la observación, ya que eso permite observar el empleado sin interrumpir su trabajo.

- d. El Método mixto. es utilizado cuando no se pueda desarrollar en su totalidad cualquiera de los métodos anteriores, por lo que se debe tomar la decisión de combinarlos para hacer práctico el análisis de puestos.”<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup>Soto Concha, Raúl (2009) “Diseño de una estructura organizacional, para la empresa Turbomecanica Ltda.” (Edi. Universidad del BíoBío) Cita en el texto (Pp.33)

#### **2.2.4.8 Pasos para realizar un Análisis de Cargo**

“Se presenta los pasos que describen la metodología utilizada para realizar el análisis de cargo por medio de entrevistas y cuestionarios:

*Paso 1.* Determinar el uso de la información del análisis de puesto. Se comienza por identificar el uso que dará la información, ya que eso determinará el tipo de datos que se reúna y la técnica que utilice para hacerlo.

La entrevista a los empleados y preguntar en que consiste el puesto y cuáles son sus responsabilidades son muy útiles para la redacción de las descripciones de puestos.

*Paso 2.* Una vez reunida la información es necesario revisar la que se encuentra disponible anteriormente, como organigramas, diagramas de proceso y descripciones de puestos. Los organigramas muestran la forma en que el puesto en cuestión se relaciona con otras posiciones y cuál es su lugar en la organización, en el organigrama se identifica el título de cada posición y, por medio de las líneas que conectan, se muestra quién reporta a quien y con quien se espera que la persona que ocupa el puesto se comunique.

*Paso 3.* Seleccionar posiciones representativas para analizarlas. Esto es necesario cuando hay muchos puestos similares por analizar y toma demasiado tiempo en el análisis del puesto, por ejemplo la posición de todos los trabajadores de ensamble. En el caso de la organización a analizar, esto se utilizará en el área de fabricación y de servicio debido a la cantidad de trabajadores con la que cuenta y las especialidades similares que tienen.

*Paso 4.* Analizar realmente el puesto obtenido los datos sobre las actividades que involucra, la conducta requerida a los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos. Para esto debe utilizarse una o más técnicas de análisis de puesto.

*Paso 5.* Revisar la información con los participantes. El análisis del puesto ofrece información sobre la naturaleza y funciones del puesto. Esta información debe ser verificada con el trabajador que no desempeña y un superior inmediato.

Edificar la información ayudará a determinar si es correcta, si está completa y si es fácil de entender para todos involucrados.

*Paso 6.* Elaborar una descripción y especificación del puesto. En la mayoría de los casos, una descripción y especificación de un puesto son dos resultados concretos del análisis de la posición.<sup>21</sup>

### **2.3 Marco Conceptual**

**Servicio al cliente.** es el servicio que proporciona una empresa para relacionarse con sus clientes.

**Nivel de servicio al cliente.** la capacidad que tiene la compañía para ofrecer a sus clientes los productos que necesita en el momento de la compra.

**Órdenes de pedido.** También se lo conoce como nota de pedido es un documento que un comprador entrega a un vendedor para solicitar ciertas mercaderías. En él se detalla la cantidad a comprar, el tipo de producto, el precio, las condiciones de pago y otros datos importes para la operación comercial.

**Stock de maniobra.** Es el volumen de existencias que refleja un exceso puntual en el aprovisionamiento de la demanda continua de los materiales, debido a la secuencia de ingreso de órdenes de pedido.

---

<sup>21</sup>Soto Concha, Raúl (2009) "Diseño de una estructura organizacional, para la empresa Turbo mecánica Ltda." (Edi. Universidad del BíoBío) Cita en el texto (Pp.36)

## 2.4 Operacionalización de las variables

Para la elaboración del proyecto de investigación se trabajará en las variables que se identificó cuidadosamente en el Cuadro #2 que se muestra a continuación.

**Cuadro No. 2**  
**Muestras las diferentes variables del proyecto de investigación**

	VARIABLES	CONCEPTO		METODOLOGIA	Indicadores	TECNICAS	INDICES
		NOMINAL	OPERACIONAL				
<i>Dependientes</i>	* Nivel de Servicio	Define la capacidad que tiene la compañía para ofrecer a sus clientes los productos que necesita en el momento de la compra.	Sera medido y estudiado desde el ingreso de ordenes de pedidos, junto con el stock disponible y la carga operacional que representa en el departamento hasta su despacho y entrega de producto	*Método de Observación *Método de Cuestionario		Ficha de Observación, Entrevista, Encuesta	Muestra el nivel de servicio, por medio de cuadros estadísticos, es decir en forma cuantitativa
<i>Independientes</i>	* Ordenes de Pedido	Es la formalización de pedidos por parte del cliente	Sera medido desde su origen, envío y aceptación previo a su facturación	*Método de Observación *Método de Cuestionario		Ficha de Observación, Entrevista, Encuesta	Dará una medición de las ordenes de pedido recibidas vs despachada
	* Stocks	Está determinado por la cantidad de productos terminados disponibles para la venta que se encuentran almacenados en bodega.	Involucra desde la capacidad productiva de la maquinaria hasta la proyección anual de venta.	*Método de Observación		Ficha de Observación	Si el stock disponible estara acorde a la demanda proyectada.
	* Estructura Departamento de Ventas	Dado por las funciones y responsabilidades designadas al personal para el cumplimiento de los procesos	Medido desde el organigrama actual hasta los objetivos a largo plazo establecido por la compañía	*Método de Observación *Método de Cuestionario		Ficha de Observación, Entrevista, Encuesta	Dará una medición de los indicadores de cumplimiento vs tareas asignadas según la función a cargo.

Elaborado por: los autores

## **2.5 Hipótesis General**

Al mejorar diversos aspectos como la estructura organizacional del departamento de administración ventas, sistematizar el proceso de gestión de la recepción de las órdenes de pedido, optimizar la capacidad productiva de la compañía, controlar la logística de despacho y entrega de mercadería al cliente final se obtendrá un nivel de servicio óptimo, satisfaciendo sus necesidades, con un stock de inventario de acuerdo con la demanda pronosticada y una mejora significativa en los tiempos de respuesta que a su vez lleva a garantizar la fidelidad del cliente.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 Tipo de Investigación**

##### **3.1.1 Cualitativa - Cuantitativa**

El presente proyecto se enfocó en un tipo de investigación Cualitativa-Cuantitativa determinado por:

Es Cualitativa porque permitió el análisis del entorno que se desarrolla las actividades del departamento de ventas reflejando la problemática actual del personal que interviene en el proceso y es Cuantitativa dado que me proporcionó cifras que permitieron identificar las causas que originaron la poca efectividad en el procesamiento de las órdenes de pedido. Permitted conocer cada una de las oportunidades de mejora que se deben aplicar.

Es Cualitativa y Cuantitativa debido a que durante la investigación realizada hubo una recolección de datos para la identificación de los problemas así como el análisis con cifras ya establecidas en el proceso.

##### **3.1.2 Estudios Descriptivos**

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y cualidades predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

Partiendo de su definición, la investigación descriptiva fue necesaria para el estudio del tema del proyecto porque dio a conocer por medio de la observación y análisis de los datos cuales son los factores que influyen para dar un excelente servicio al cliente. A medida como se fue avanzando en la investigación, un factor muy importante y que fue de la mano es la descripción del comportamiento de las variables.

### **3.1.2.1 Método Inductivo**

Se tiene claro que este método se emplea en la estructura del departamento de administración ventas, así como para el análisis de la satisfacción del cliente basándose en:

- Etapa de observación y registro de hechos.
- Análisis de lo observado y definiendo consecuencias.
- Clasificación de las consecuencias.
- Enunciado Universal, es decir, se muestra las conclusiones.

### **3.1.3 Estudios Explicativos**

La investigación explicativa busca el por qué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto, sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos.

A medida como se avanzó en la investigación, un factor muy importante y que va de la mano es la investigación explicativa, porque se determinó las posibles fallas que tiene la compañía PRODUCTOS TISSUE ECUADOR S.A. Esto incluyó la revisión de los actuales niveles de servicio, la clasificación de las órdenes de pedidos (atendidas, no atendidas, atendidas y no facturadas, retrasos, etc.), stock disponible para satisfacer a la demanda, y así mismo se identificó cual es la incidencia de las funciones que desempeñan cada empleado sobre la carga operativa que tiene el departamento de administración de ventas.

#### **3.1.3.1 Método Deductivo**

Dicho método se lo utilizó para analizar la capacidad productiva de la compañía, análisis de la demanda, cuantificó las órdenes pedido (atendidas, no atendidas, atendidas y no facturadas, retrasos, etc.), y mostró porcentual el nivel de servicio de la empresa.

### **3.2 Alcance**

El proyecto de investigación se basó en diseñar mejoras que aborden directamente el nivel de servicio al cliente respecto de la atención y procesamiento de las órdenes de pedidos, permitiendo identificar las causas que originaron esta problemática a fin de elaborar un plan estratégico que permita obtener mejoras en el proceso con ayuda de una estructura organizacional más adecuada, dando como resultado el incremento de los ingresos a corto y largo plazo, así mismo aumentando el índice de servicio al cliente y lograr un mayor porcentaje de participación en el mercado. Llevando procesos eficientes orientados a una mejora continua. .

Con esta investigación se dio un gran beneficio a la sociedad con el cumplimiento de las exigencias del cliente actual, poniendo a disposición del consumidor mayor cantidad y variedad de productos que puedan suplir las necesidades presentadas por los consumidores. Garantizando los derechos de la población para acceder, probar y consumir los productos en condiciones de igualdad y con una óptima calidad.

Mejorar los procesos de servicio al cliente dentro de la organización, contribuyendo al desarrollo de los objetivos generales de la compañía, lo cual aportará un excelente ambiente de trabajo en la empresa.

### **3.3 Diseño y Método**

La investigación del proyecto se basó en información actual que se extrajo de las diferentes técnicas e instrumentos de la metodología de la investigación. Ya revisado todo el contexto se puede señalar que se usó una *investigación no experimental* porque es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Lo que se hace en este tipo de investigaciones es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.



### 3.4 Población y Muestra

#### 3.4.1 Población

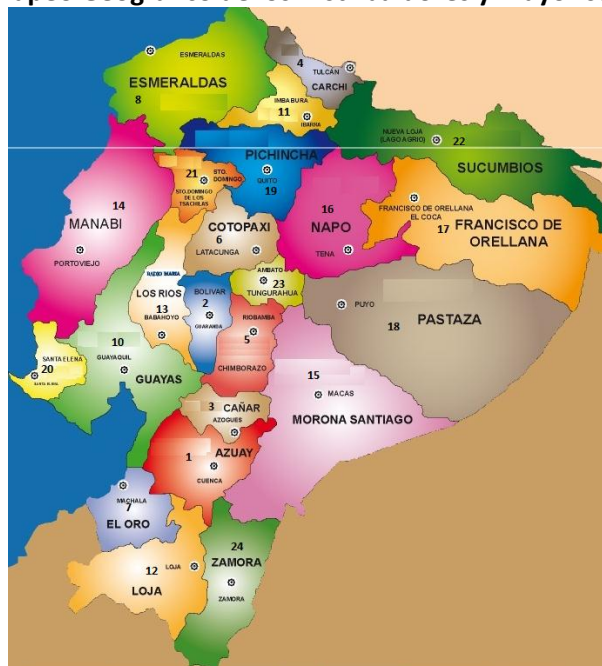
Revisando algunos autores se entiende por población el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. La población quedó limitada por los objetivos del estudio. La población para la investigación estuvo dada directamente por los clientes de la compañía PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A. ubicados a nivel nacional en diferentes provincias con un total de 37 clientes a la fecha.

La empresa PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A. tiene como clientes a distribuidores y autoservicios, que realizan cobertura en cada una de las zonas donde se encuentran ubicados, distribuyendo directamente el producto hacia el consumidor final.

#### 3.4.2 Muestra

Muestra en un subconjunto finito que se extrae de la población, donde dicha muestra representa una parte de la población que va hacer objeto de estudio. Debido a que el universo de la población que fue tomada es mínimo, este trabajo de investigación contempló el total de la población 37 clientes ubicados a nivel nacional y con un campo de acción según lo detallado en el Gráfico No. 1.

**Gráfico No. 1**  
**Mapeo Geográfico de los Distribuidores y Mayoristas**



Ariosto Andrade Cía. Ltda.	14,21	Felmova S.A.	10,20
Comycomec	1,15	Gerardo Ortiz e Hijos.	1,10
Comercializadora Valencia.	19,16	Importadora Valverde	1
Comercializadora Vivanco	12,24	Loor Eduardo	10
<b>Corporación Favorita C.A.</b>	10,19	Marfetan Manuel	7
D.i.s.k.a.t	10	Mega Santamaría S.A.	19
Devies Corp. S.A.	10,13	Mejía blanca	1,15,3
Didelpa S.A.	10	<b>Juan de la Cruz S.A.</b>	10,19
Dipaso S.A.	10	Nicolalde Napoleón	19,6
Disbale	19	Paillacho Manuel	23,2,5
Disnacompany Cía. Ltda.	19	Pérez Tanya	7
Disniko S.A.	14	Quality distribuciones	19
Dist. El mundo del pañal S. A.	19	Ramírez Hermel	22,17,16
Distribuciones Pinargote S.A.	11,4	Abapac	21,8
Distigranda Cía. Ltda.	12,24	Shing´s trading S.A. Dipaso	10
Econofarm S.A.	19	<b>Tía</b>	10,19
Espinoza Karolyn	13	Unilimpio s.a.	10,19
Farcomed	19	Vega Arturo	19
		Zavala Lucrecia	10

### 3.5 Técnicas e Instrumentos

#### 3.5.1 Encuesta

Se utilizó esta técnica para recopilar información sobre el servicio actual de atención al cliente que mantiene la Cía. “Productos Tissue del Ecuador”.

Esta técnica de investigación está orientada hacia los clientes que mantiene la empresa en la actualidad, la cual a la fecha de este trabajo muestra un total de 37 clientes distribuidos en todo el país, la clasificación está dada por clientes Autoservicios y Distribuidores. Esta categorización es realizada en base a la capacidad reflejada por los clientes en los comportamientos de compra y respuesta de pago.

Dado que el universo de clientes es mínimo la encuesta se realizó al total de la población, considerando las limitantes de tiempo y la poca accesibilidad que muestran los autoservicios, el objetivo principal es contar con datos que nos acerquen a la identificación de los problemas, con esta encuesta a más de recabar información de gran utilidad, también queremos introducir en los clientes una percepción de atención y

preocupación de sus inconvenientes que a la final pueden resultar siendo nuestros problemas si no son atendidos oportunamente.

### **3.5.2 Entrevista**

Esta técnica será utilizada para obtener información de primera mano con los diferentes actores del proceso, permitiendo trabajar con la información recaudada, efectuar análisis y emitir recomendaciones.

Como los principales actores del proceso calificaremos al Jefe de ventas, Coordinadora de Administración Ventas, Asistentes de facturación, Jefe de Transporte, Jefe de Bodega, quienes podrán manifestar a través de redacciones del proceso cada uno de los puntos que actualmente hacen más lentas las actividades.

Con este tipo de investigación a más de recolectar información se busca definir con cada uno de los entrevistados las diferentes opciones de mejoras que pudimos aplicar si realizamos sincronización de actividades y seguimientos continuos a los puntos de control.

### **3.6 Validación**

El trabajo que se realizó para el desarrollo del tema, contiene información de fuente directa o beneficiarios del proceso, este trabajo tuvo el aval de una persona altamente calificada por la Cía. En el desarrollo de sus actividades, el Ing. Rodrigo Pavez actual Gerente Administrativo y representante legal, quien validó la información obtenida de los siguientes formatos de investigación aplicados: Encuesta y Entrevista.

### 3.7 Tabulación y Análisis de la información.

#### 3.7.1 Encuestas

##### Pregunta No. 1:

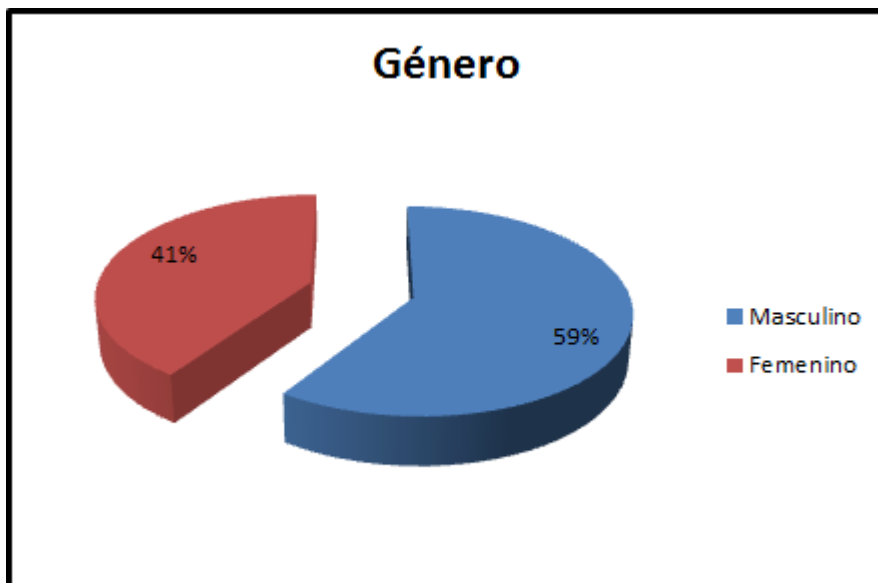
##### Género

**Cuadro No. 3**

Género	Datos	
	Encuestados	%
Masculino	22	59%
Femenino	15	41%
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

Elaborado por los autores

**Gráfico No. 2**



Elaborado por los autores

##### **Análisis**

De las personas encuestadas el 41% son de género femenino y actualmente se encuentran al frente de la administración de cada uno de los negocios que manejan los clientes.

## Pregunta 2:

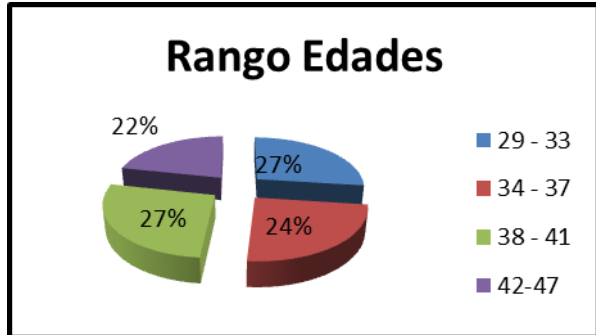
### Edad

Cuadro No.4

Rango Edad	Datos Encuestados	%
29 - 33	10	27%
34 - 37	9	24%
38 - 41	10	27%
42-47	8	22%
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

Elaborado por los autores

Gráfico No. 3



Elaborado por los autores

### Análisis

El rango de edad promedio que tienen los administradores que manejan los negocios de los clientes se encuentra equilibrado en los cuatro rangos definidos siendo su pico más alto el 27%.

## Pregunta 3:

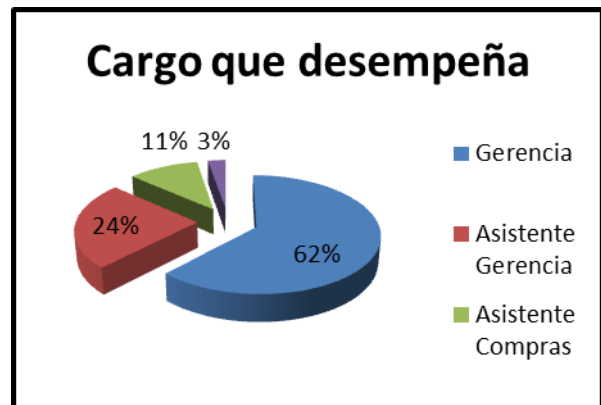
### ¿Qué cargo desempeña actualmente?

Cuadro No.5

Cargo	Datos Encuestados	%
Gerencia	23	62%
Asistente Gerencia	9	24%
Asistente Compras	4	11%
Asistente Logística	1	3%
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

Elaborado por los autores

Gráfico No. 4



Elaborado por los autores

### Análisis

La principal fuente de información utilizada para el desarrollo de las encuestas corresponde al más alto mando dentro de las organizaciones (los Gerentes) con un 62% de participación.

**Pregunta 4:**

**¿Cómo conoció a la empresa PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A.?**

**Cuadro No. 6**

Conoció	Datos	
	Encuestados	%
Amigos	37	100%
Internet	0	0%
TV, Radio	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

Elaborado por los autores

**Gráfico No. 5**



Elaborado por los autores

**Análisis**

En esta pregunta podemos observar la tendencia marcada de la forma como los clientes iniciaron las relaciones comerciales con la Cía., evidenciando que la única referencia manifestada de los encuestados con un 100% es que conocieron a la empresa a través de amigos.

**Pregunta No. 5:**

**¿Cuál de estos formatos utiliza usted para solicitar un pedido?**

**Cuadro No. 7**

Solicitar n/p	Datos	
	Encuestados	%
E-Mail	32	86%
Llamada Telefónica	0	0%
otros	5	14%
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

Elaborado por los autores

**Gráfico No. 6**



Elaborado por los autores

**Análisis**

La herramienta más utilizada para la solicitud de los pedidos por parte de los clientes es el correo electrónico con un 86% respecto de las otras opciones, de igual forma se pudo observar que ningún cliente utiliza la llamada telefónica para solicitar sus pedidos.

**Pregunta No. 6:**

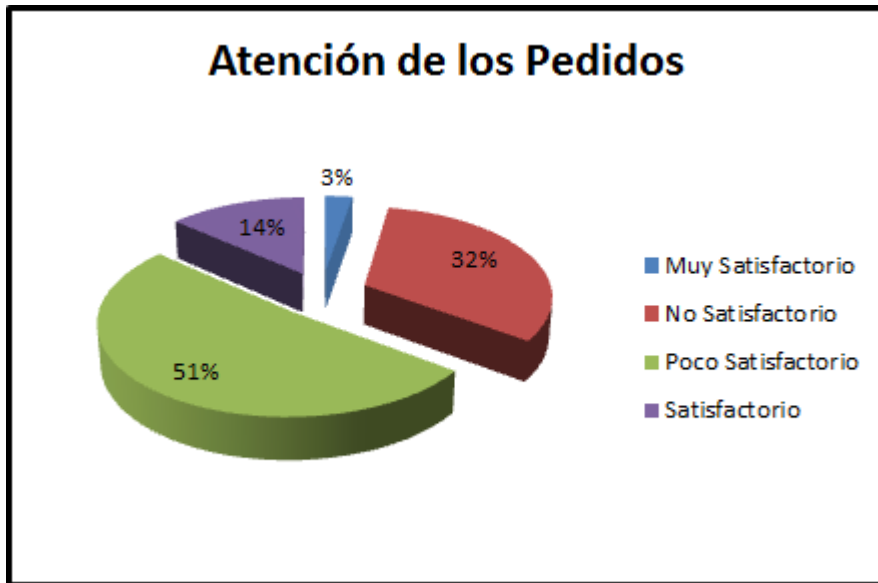
**¿Sus pedidos son atendidos en tiempo y forma?**

**Cuadro No.8**

Pregunta 6	Datos	
	Encuestados	%
Muy Satisfactorio	1	3%
No Satisfactorio	12	32%
Poco Satisfactorio	19	51%
Satisfactorio	5	14%
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

Elaborado por los autores

**Gráfico No.7**



Elaborado por los autores

**Análisis**

El 51% de los clientes manifiesta su malestar respecto de la atención en tiempo y forma que reciben de sus pedidos, mientras que el 32% rechazan el proceso actual y señalan su inconformidad en la atención de sus pedidos.



**Pregunta No. 7:**

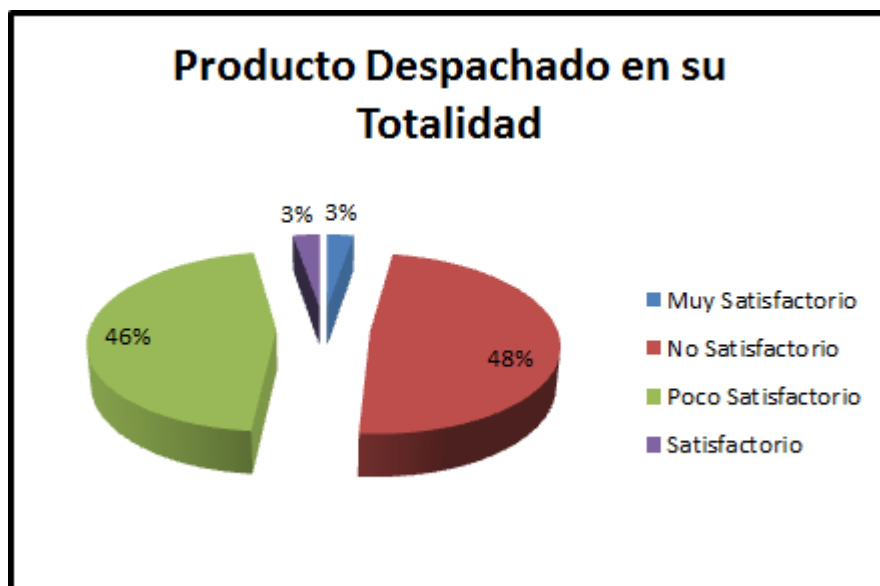
**¿Los productos solicitados en sus pedidos son despachados completamente?**

**Cuadro No. 9**

Pregunta 7	Datos	
	Encuestados	%
Muy Satisfactorio	1	3%
No Satisfactorio	18	48%
Poco Satisfactorio	17	46%
Satisfactorio	1	3%
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

Elaborado por los autores

**Gráfico No. 8**



Elaborado por los autores

**Análisis**

Solo el 3% de los clientes manifiesta conformidad absoluta con el despacho de sus pedidos, mientras que el 48% indica que los productos solicitados nunca son despachados en su totalidad, reflejando el problema actual respecto de la atención del pedido y servicio al cliente.

### Pregunta No. 8

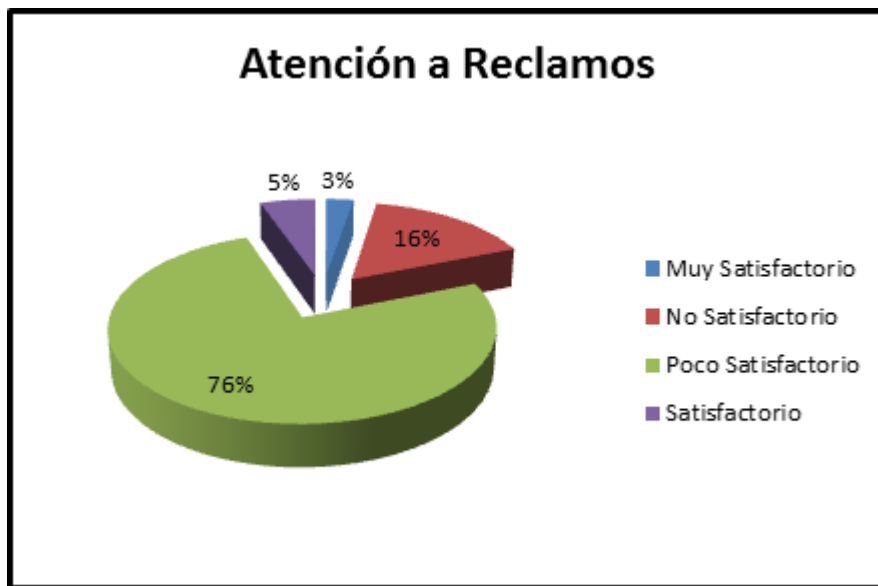
¿Cómo considera la atención a reclamos de producto o servicio de logística que brinda la empresa?

**Cuadro No. 10**

Pregunta 8	Datos	
	Encuestados	%
Muy Satisfactorio	1	3%
No Satisfactorio	6	16%
Poco Satisfactorio	28	76%
Satisfactorio	2	5%
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

Elaborado por los autores

**Gráfico No. 9**



Elaborado por los autores

### Análisis

El servicio que brinda el Dpto. de administración ventas respecto a la atención de reclamos es considerada como poco satisfactorio por el 76% de los clientes. Indicando que estos clientes no son atendidos oportunamente con los reclamos realizados a la Cía.

### Pregunta No. 9

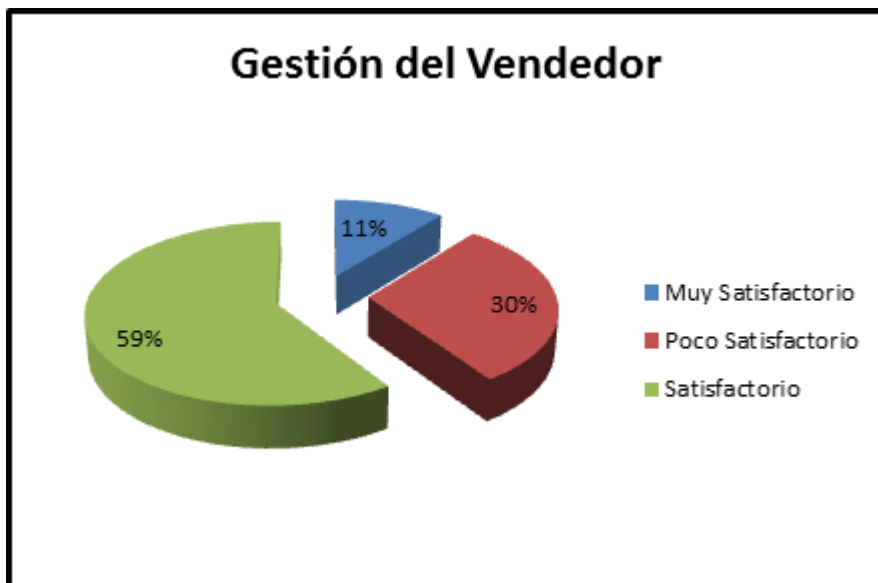
¿El vendedor asignado atiende oportunamente sus pedidos?

Cuadro No. 11

Pregunta 9	Datos	
	Encuestados	%
No Satisfactorio	0	0%
Muy Satisfactorio	4	11%
Poco Satisfactorio	11	30%
Satisfactorio	22	59%
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

Elaborado por los autores

Gráfico No. 10



Elaborado por los autores

### Análisis

El área comercial representada por los vendedores realiza una gestión aceptable validada por el 59 % de los clientes, descartando la posibilidad de que el vendedor tenga injerencia respecto del nivel de servicio que la empresa brinda actualmente.

**Pregunta No. 10**

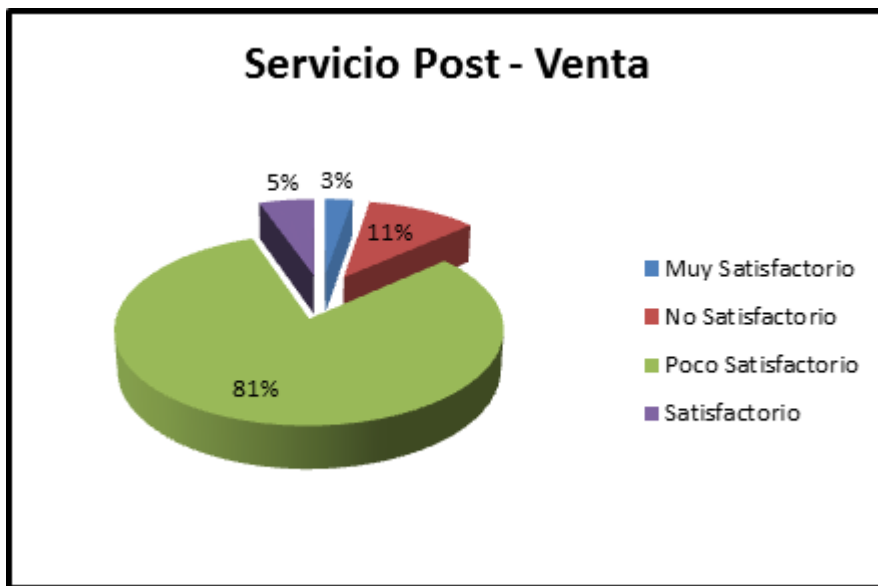
**¿Cómo calificaría el servicio post-venta de la empresa PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A.?**

**Cuadro No. 12**

Pregunta 10	Datos	
	Encuestados	%
Muy Satisfactorio	1	3%
No Satisfactorio	4	11%
Poco Satisfactorio	30	81%
Satisfactorio	2	5%
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

Elaborado por los autores

**Gráfico No. 11**



Elaborado por los autores

**Análisis**

La información presentada refleja que el 81% de los clientes muestran su inconformidad respecto del servicio post-venta que brinda actualmente la empresa, y el 11% manifiesta no recibir ningún tipo de atención post-venta.

### Pregunta No. 11

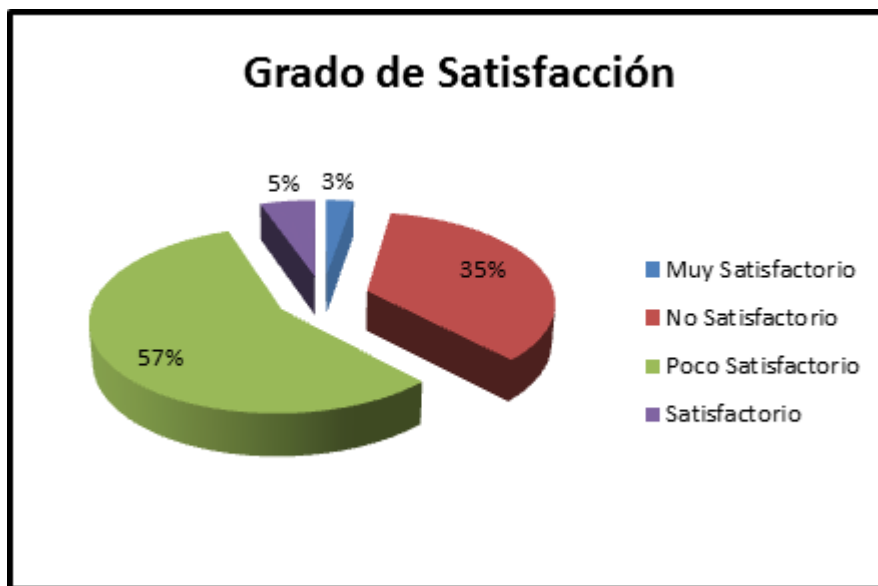
¿Cuál es su grado de satisfacción sobre el proceso de órdenes de pedido?

**Cuadro No. 13**

Pregunta 11	Datos	
	Encuestados	%
Muy Satisfactorio	1	3%
No Satisfactorio	13	35%
Poco Satisfactorio	21	57%
Satisfactorio	2	5%
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

Elaborado por los autores

**Gráfico No. 12**



Elaborado por los autores

### Análisis

Actualmente solo el 3% de los clientes se encuentran totalmente satisfechos respecto del servicio que brinda la empresa en el proceso de órdenes de pedido, mientras que el 35% se encuentra en total desacuerdo con el proceso actual.

### **3.7.2 Entrevistas**

Se procedió a entrevistar dos personas que forman parte del proceso actual de órdenes de pedido, que tienen una directa relación con la emisión de las órdenes de pedido, facturación, coordinación y despacho del mismo. La entrevista fue realizada en las instalaciones de la compañía PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A.

#### **Entrevista #1**

- William Zambrano  
Representante de Ventas  
Sector Los Rios, Manabí, Sto. Domingo de los Tsachilas

#### **¿Considera que el proceso actual de órdenes de pedidos cumple con el servicio que espera recibir el cliente?**

Tiene algunas falencias todavía en cuanto a las órdenes de pedidos y la atención al cliente, muchas veces se pasa pedidos pero... bueno personalmente si hago yo el seguimiento porque así mismo los clientes me los pide y tengo que ayudarles a ellos a buscar la información.

#### **¿Considera qué el pedido solicitado por el cliente llega a tiempo y en buenas condiciones?**

Muchas veces no, eh muchas veces no y digamos no llega el pedido completo, o se pide ciertos ítems y no hay, pero esta retroalimentación en ocasiones no hay y como te lo dije anteriormente yo trato de buscar la información a las personas indicadas para poderles dar respuestas al cliente.

#### **¿Considera que un cambio en el proceso de órdenes de pedido mejorará el servicio al cliente?**

Yo creo que sí, creo que debería realizarse un cambio sobre todo para tener clientes satisfechos, entrega de mercaderías, entonces cumpliríamos nosotros como compañía hacia ellos y a su vez ellos mejorar el servicio al cliente.

## **Entrevista #2**

- Graciela Yagual  
Coordinadora de Administración Ventas

### **¿Considera que el proceso actual de órdenes de pedidos cumple con el servicio que espera recibir el cliente?**

No, no cumple, no cumple porque si tuviéramos un sistema actualizado entonces sería más fácil atender al cliente, se sentiría mejor, porque en los actuales momentos tenemos que hacerlas todas a mano, entonces eso nos toma tiempo, y tanto así que nos hemos puesto a hacer estos documentos en horas que no son de atención a los clientes esto nos lleva hasta el mediodía, y de ahí poder comenzar a realizar las actividades de atención a la clientela; puesto de que no nos da el tiempo porque lo realizamos todo a mano.

### **¿Considera que el pedido solicitado por el cliente llega a tiempo y en buenas condiciones?**

No siempre, porque también poseemos otra herramienta que es el inventario, los pedidos son grandes y por lo tanto hay bastante demanda; a veces, ese es uno de nuestros problemas ya que no tenemos suficiente inventario, no siempre se nos presenta este caso, podríamos decir que son en ciertas ocasiones.

### **¿Considera que un cambio en el proceso de órdenes de pedido mejorará el servicio al cliente?**

Claro que sí, mejorará para el cliente y para todos porque ahí sería más ágil el trabajo, se atendería mejor al cliente, e incluso tendríamos mejor información acerca de los inventarios, porque hay ocasiones en que se nos presenta muchos pedidos y contamos con poco inventario y siempre se queda algún cliente sin atenderlo, lo que significa una pérdida para la empresa.

### **Análisis de las entrevistas**

Las entrevistas fueron realizadas selectivamente a personas que están estrechamente relacionadas con la situación actual de la compañía PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A. y estas personas se eligieron por lo que su opinión está directamente relacionado con el tema del proyecto. Adicional estas entrevistas estuvieron validadas por el Gerente, tal como fue señalado en el capítulo 3 numeral 3.6. Las entrevistas fueron realizadas con base a tres preguntas claves previamente desarrolladas, involucrando temas principales para fines prácticos de esta tesis.

Describiendo la entrevista del Sr. William Zambrano (Asistente de Ventas) se puede señalar que él identifica claramente que existe un problema en las órdenes de pedido, aparte de que debe de movilizarse para obtener información al día, de la situación del stock de inventario debido a que la facturación no es por el total de pedido sino por "ciertos items" como señala el entrevistado.

Por otro lado en la misma área tenemos a la Srta. Graciela Yagual (Coordinadora de Administración Ventas), a quien le hicimos la entrevista. De acuerdo a la entrevista realizada hemos podido comprobar que la mencionada funcionaria nos hace referencia, al tiempo que se demora en realizar las actividades, esto es por los procesos manuales que existen y también nos señala que debería ser cambiado por un sistema más actualizado. Algo también muy importante al que se refiere en la segunda pregunta es el stock, debido a que por una mala previsión de la demanda, actualmente no se puede satisfacer al cliente en un 100%

### **3.8 Validación de Hipótesis**

#### **Chi Cuadrado**

$$X = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$



Para la validación de la hipótesis se basó en la pregunta 6 y 7 de las encuestas: ¿Sus pedidos son atendidos en tiempo y forma?, ¿Los productos solicitados en sus pedidos son despachados completamente? debido a que se evidenció en el resultado de las encuestas que existe una inconformidad en la atención de sus pedidos.

### **Datos**

$$gl = 3$$

$$X_{total} = 6.16$$

Una vez revisado la tabla de distribución Chi Cuadrado, el cual se manejó con un  $gl=3$  y con un margen de error de 0.5 % dio como respuesta  $x = 2.366$ . Se comparó los dos resultados  $X_{total}$  y  $x$  dando como conclusión que  $X_{total} > x$ , afirmando que la hipótesis del proyecto es válida. (Ver anexo)

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA**

#### **4.1 Tema**

OPTIMIZACION DEL PROCESO DE ÓRDENES DE PEDIDO PARA LA MEJORA EN EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA COMPAÑÍA PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A.

#### **4.2 Antecedentes de la empresa y departamento**

La compañía PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A., es una filial del Holding Compañía Manufacturera de Papeles y Cartones (CMPC), que se encuentra dentro de los 3 grupos económicos más importantes de Chile, fue constituida el 17 de enero del 2007.

Durante el 2012 se alcanzó resultados sobre lo presupuestado, obteniendo por primera vez utilidades antes de impuestos por \$515.000.00 acumulado a julio, durante el mes de abril se realiza la primera venta de protección femenina Lady Soft®; mismo año con la cual el Directorio de CMPC evalúa aumentar la inversión en Ecuador mediante un proyecto de montaje de una nueva Máquina Papelera.

#### **4.3 Misión**

Fabricamos productos Tissue y sanitarios con procesos eficientes cumpliendo altos estándares de calidad, comprometidos con la seguridad y el medio ambiente, dentro de un buen clima laboral.

#### **4.4 Visión**

Ser referentes en nuestros sistemas de gestión, resultados y costos operacionales cumpliendo nuestra política de higiene y seguridad a través de un equipo alineado y altamente motivado.

#### **4.5 Valores de la empresa**

**Respeto.**- El respeto a las condiciones individuales de los compañeros, en el lugar de trabajo, es la clave para un ambiente positivo y más productivo.

**Honestidad.**- Poseer una conducta basada en principios éticos en todas las facetas de su actuación como socios, directivos o trabajadores.

**Integridad.**- Característica reflejada por los colaboradores marcados en hacer lo correcto sin afectar el trabajo de los demás.

**Transparencia.**- Se orienta a la formación del liderazgo y compromiso ético en todos los miembros de la empresa y a la adopción de los principios institucionales como orientadores permanentes de sus actos.

**Trabajo en Equipo.**- La identidad de la compañía no se basa en un gerente o en una persona sino en el conjunto de empleados que trabajan en caminados al cumplimiento de los objetivos.

#### **4.6 Objetivo de la compañía**

El objeto de la compañía es la fabricación, elaboración y comercialización de productos de papel y sanitarios, incluyendo, higiénicos, servilletas, toallas de papel, pañuelos, faciales, pañales de bebe, pañales de adulto, toallas femeninas y toallas húmedas.

## 4.7 Análisis FODA

### 4.7.1 Análisis FODA de la competencia por empresas y por marcas.

**Cuadro No. 14**  
**Análisis FODA de la competencia por empresas**

	PROTISA	KIMBERLY CLARK	FAMILIA SANCELA S.C.A.	OTELO & FABELL	ZAIMELLA
F	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PRODUCTOS DE ALTA CALIDAD.</li> <li>• PRECIOS BASTANTE COMPETITIVOS.</li> <li>• RESPALDO DE MARCAS COMPETITIVAS Y MUY BIEN POSICIONADAS EN EL EXTRANJERO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CAPACIDAD FINANCIERA PARA INVERTIR EN PUBLICIDAD.</li> <li>• FUERTE INVERSIÓN EN TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN.</li> <li>• GRAN INVERSIÓN EN INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .</li> <li>• AGRESIVA ACTIVIDAD PROMOCIONAL.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FUERTE INVERSIÓN PUBLICITARIA Y PROMOCIONAL.</li> <li>• GRAN INVERSIÓN EN INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.</li> <li>• DIVERSIFICACIÓN EN CARTERA DE PRODUCTOS Y PUBLICIDADES MUY DIDACTICAS.</li> <li>• MANEJO PROPIO DE CANAL COBERTURA (TAT) PARA SEMBRAR Y PROMOCIONAR PRODUCTOS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SOLIDA POSICIÓN EN EL MERCADO DE PAÑALES DESECHABLES PARA BEBÉS.</li> <li>• PRESENCIA EN LOS SEGMENTOS CON MAYOR PESO EN EL MERCADO DE PAÑALES DESECHABLES.</li> <li>• CUENTAN CON PLANTAS LOCALES.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• POSICIONAMIENTO EN SEGMENTO ECONÓMICO.</li> <li>• NUEVOS DESARROLLOS DE PRODUCTOS.</li> <li>• MARCAS CON FORTALEZA EN SEGMENTO ECONOMICO.</li> </ul>
O	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CONCIENCIA DE AHORRO Y ECONOMIA EN LA POBLACIÓN.</li> <li>• DISPOSICIÓN A PROBAR LA MARCA Y DESARROLLAR FIDELIZACIÓN.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NUEVAS TENDENCIAS EN EL MERCADO POR NECESIDAD DE PRODUCTOS SEGUROS PARA LOS CONSUMIDORES.</li> <li>• DESARROLLAR NUEVOS SEGMENTOS Y CONCEPTOS EN EL MERCADO LOCAL.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OPTIMIZAR HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS.</li> <li>• MEJORAR NIVEL DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LOGRAR LIDERAZGO EN EXHIBICIÓN DE PRODUCTOS A TRAVÉS DE UN CORRECTO TRADE MARKETING.</li> <li>• REALIZACIÓN DE NUEVOS DESARROLLOS DE PRODUCTOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EVITAN CARGAS ARANCELARIAS AL CONTAR CON PLANTAS LOCALES.</li> <li>• MEJORAR PRESENTACIÓN DE PRODUCTO Y GENERAR VALOR DE MARCA.</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MARCA RELATIVAMENTE NUEVA EN EL MERCADO DE ECUADOR.</li> <li>• POCA INVERSIÓN EN ACTIVIDADES DE APOYO CON MEDIOS NO CONVENCIONALES.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PERDIDA DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO POR PRECIO.</li> <li>• AL IMPORTAR SUS PRODUCTOS DE COLOMBIA Y PERU, DEPENDE DE QUE SE CUENTE CON EL STOCK SUFICIENTE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FALTA DE PARTICIPACIÓN EN SEGMENTOS ECONÓMICOS.</li> <li>• APARICION DE MARCAS CON IGUAL CALIDAD Y PRECIOS MÁS COMPETITIVOS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FALTA DE INVERSIÓN EN TECNOLOGÍA PARA GENERAR NUEVOS DESARROLLOS DE PRODUCTO.</li> <li>• PERDIDA DE PARTICIPACIÓN POR INGRESO DE NUEVAS MARCAS COMPETITIVAS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FALTA DE INVERSIÓN EN TECNOLOGÍA Y DESARROLLOS.</li> <li>• PRESENTACIÓN E IMAGEN DE SUS PRODUCTOS POCO ATRACTIVOS, POR SER DE SEGMENTO ECONOMICO.</li> </ul>
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PODER DE LA COMPETENCIA PARA DESARROLLAR NUEVOS CONCEPTOS, SEGMENTOS, ACTIVIDADES BTL Y RECURSOS TECNOLÓGICOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• INGRESO DE EMPRESAS Y MARCAS NUEVAS AL MERCADO COMO PROTECT &amp; GAMBLE.</li> <li>• VULNERABILIDAD ANTE CARGAS Y NUEVAS DISPOSICIONES ARANCELARIAS O GUBERNAMENTALES.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• VULNERABILIDAD ANTE CARGAS Y NUEVAS DISPOSICIONES ARANCELARIAS O GUBERNAMENTALES.</li> <li>• DESARROLLO DE NUEVOS SEGMENTOS POR PARTE DE LA COMPETENCIA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ACTIVIDADES BTL Y PROMOCIONES AGRESIVAS DE LA COMPETENCIA.</li> <li>• INGRESO DE NUEVAS LINEAS Y AUMENTO DE CARTERA DE LA COMPETENCIA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• INGRESO DE NUEVAS MARCAS AL SEGMENTO ECONOMICO Y MEDIO CON ESTRATEGIA AGRESIVA DE PRECIOS.</li> </ul>

Fuente: PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A.

**Cuadro No. 15**  
**Análisis FODA de la competencia por marcas**

	BABYSEC	PEQUEÑIN	PANOLINI	PAÑALIN	HUGGIES
<b>F</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•PRODUCTOS DE ALTA CALIDAD.</li> <li>•PRECIOS BASTANTE COMPETITIVOS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•BUEN POSICIONAMIENTO EN EL SEGMENTO ALTO Y PREMIUM.</li> <li>•AMPLIA CARTERA DE PRODUCTOS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•SOLIDA POSICIÓN EN EL MERCADO DE PAÑALES DESECHABLES PARA BEBÉS.</li> <li>•PRESENCIA EN LOS SEGMENTOS CON MAYOR PESO EN EL MERCADO DE PAÑALES DESECHABLES PARA BEBÉS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•POSICIONAMIENTO EN SEGMENTO ECONÓMICO.</li> <li>•NUEVOS DESARROLLOS DE PRODUCTOS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•AMPLIA CARTERA DE PRODUCTOS.</li> <li>•MEJORES RESULTADOS.</li> <li>•BUEN POSICIONAMIENTO.</li> </ul>
<b>O</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•CONCIENCIA DE AHORRO Y ECONOMIA EN LA POBLACIÓN.</li> <li>•DISPOSICIÓN A PROBAR LA MARCA Y DESARROLLAR FIDELIZACIÓN.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•OPTIMIZAR HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS.</li> <li>•MEJORAR NIVEL DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•LOGRAR LIDERAZGO EN EXHIBICIÓN DE PRODUCTOS A TRAVÉS DE UN CORRECTO TRADE MARKETING.</li> <li>•REALIZACIÓN DE NUEVOS DESARROLLOS DE PRODUCTOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•DESARROLLAR NUEVOS CONCEPTOS Y COMUNICAR MEJORES BENEFICIOS/ATRIBUTOS.</li> <li>•MEJORAR PRESENTACIÓN DE PRODUCTO Y GENERAR VALOR DE MARCA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•NECESIDAD DE PRODUCTOS SEGUROS PARA LOS CONSUMIDORES.</li> <li>•DEMANDA DE PRODUCTOS CON ALTA CALIDAD Y DESEMPEÑO.</li> </ul>
<b>D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•MARCA RELATIVAMENTE NUEVA EN EL MERCADO DE ECUADOR.</li> <li>•POCA INVERSIÓN EN ACTIVIDADES DE APOYO CON MEDIOS NO CONVENCIONALES.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•FALTA DE PARTICIPACIÓN EN SEGMENTOS ECONÓMICOS.</li> <li>•APARICION DE MARCAS CON IGUAL CALIDAD Y PRECIOS MÁS COMPETITIVOS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•FALTA DE INVERSIÓN EN TRADE Y ACTIVIDADES PROMOCIONALES EN EL CANAL TRADICIONAL.</li> <li>•PERDIDA DE PARTICIPACIÓN POR INGRESO DE NUEVAS MARCAS Y COMPETITIVAS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•AGRESIVIDAD EN ACTIVIDADES DE LA COMPETENCIA.</li> <li>•POSICIONAMIENTO LÍDERES DE MERCADO EN SEGMENTOS ALTO Y PREMIUMO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•PERDIDA DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO POR PRECIO.</li> <li>•COMPETENCIA AGRESIVA.</li> </ul>
<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•PODER DE LA COMPETENCIA PARA DESARROLLAR NUEVOS CONCEPTOS, SEGMENTOS, ACTIVIDADES BTL Y RECURSOS TECNOLÓGICOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•NUEVOS INGRESOS Y DESARROLLOS DE PRODUCTOS DE LA COMPETENCIA.</li> <li>•DESARROLLO DE NUEVOS SEGMENTOS POR PARTE DE LA COMPETENCIA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•ACTIVIDADES BTL Y PROMOCIONES AGRESIVAS DE LA COMPETENCIA.</li> <li>•INGRESO DE NUEVAS LINEAS Y AUMENTO DE CARTERA DE LA COMPETENCIA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•INGRESO DE NUEVAS MARCAS AL SEGMENTO ECONOMICO Y MEDIO CON ESTRATEGIA AGRESIVA DE PRECIOS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•INGRESO DE MARCAS NUEVAS Y RECONOCIDAD AL MERCADO.</li> <li>•SATURACIÓN EN EL SEGMENTO ESPECIFICO DONDE SE DESENVUELVEN LAS MARCAS.</li> </ul>

Fuente: PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A.

#### **4.7.2 Antecedentes Babysec (PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A.)**

- Entre sus fortalezas, Babysec es una marca que cuenta con productos de alta calidad, ofreciendo precios al consumidor bastantes competitivos, como parte de su estrategia de producto.
- Sin embargo, su mayor debilidad, es que es una marca relativamente nueva y que el líder de Mercado en Ecuador Huggies, cuenta con un muy buen posicionamiento en las compradores del segmento Alto y Premium.
- La oportunidad fundamental para Babysec es que en la actualidad, existe una conciencia de ahorro y economía en la población, lo cual si lo cruzamos con la estrategia de producto de la marca, se simplifica en que las madres pueden estar más dispuestas a probar la marca y desarrollar fidelización.
- Vemos como una amenaza, el poder que tienen en el mercado marcas como Huggies y Pequeñín, ya que en el ámbito de presupuestos promocionales, tienen las posibilidades de desarrollar nuevos conceptos, segmentos y recursos tecnológicos que aumentarían su encanto ante los consumidores y compradores.

#### **4.7.3 Antecedentes Huggies**

- Entre sus fortalezas, Huggies ofrece una línea de productos bastante extensa, obteniendo los mejores resultados de sus productos y satisfaciendo las necesidades de sus consumidores.
- Sin embargo, su mayor debilidad, es el precio ya que otras marcas como Babysec, Panolini, etc. poseen precios más cómodos en el mercado. Eso, con el paso del tiempo, le puede costar participación de mercado y posicionamiento de marca a Huggies.
- Además, las oportunidades que puede tener esta marca, es la gran tendencia de preocupación por la salud e higiene de los bebés debido al nuevo ritmo de vida de los padres de familia que necesitan productos seguros y de buena calidad.

- En la actualidad, es la marca líder en Ecuador, y como amenaza para ellos, está el ingreso de marcas nuevas y reconocidas al mercado, como por ejemplo, Pampers, ya que, ésta marca entraría a competir directamente en el segmento Alto y con atributos bastante competitivos.

#### **4.7.4 Antecedentes Pequeñín**

- Entre sus fortalezas, Pequeñín cuenta con un buen posicionamiento en el segmento Alto, ofrecen productos de calidad y cuentan con una línea amplia de productos para bebés.
- Sin embargo, su debilidad, es que no ofrece productos para satisfacer necesidades del segmento de valor y Económico, pues sus productos son caros y cada vez hay más marcas que ofrecen igual calidad a precios bastante competitivos.
- Pequeñín ha sido una marca con importante presencia promocional en el País, es por esto que una oportunidad muy importante sería, optimizar al máximo las herramientas tecnológicas y electrónicas que están al alcance, para mejorar su nivel de servicio y atención al cliente, de esta manera se podrían consolidar como una marca “en línea”.
- Como amenaza, está la fuerte competencia con productos similares, tanto en precio, como en calidad de productos.

#### **4.7.5 Antecedentes Panolini**

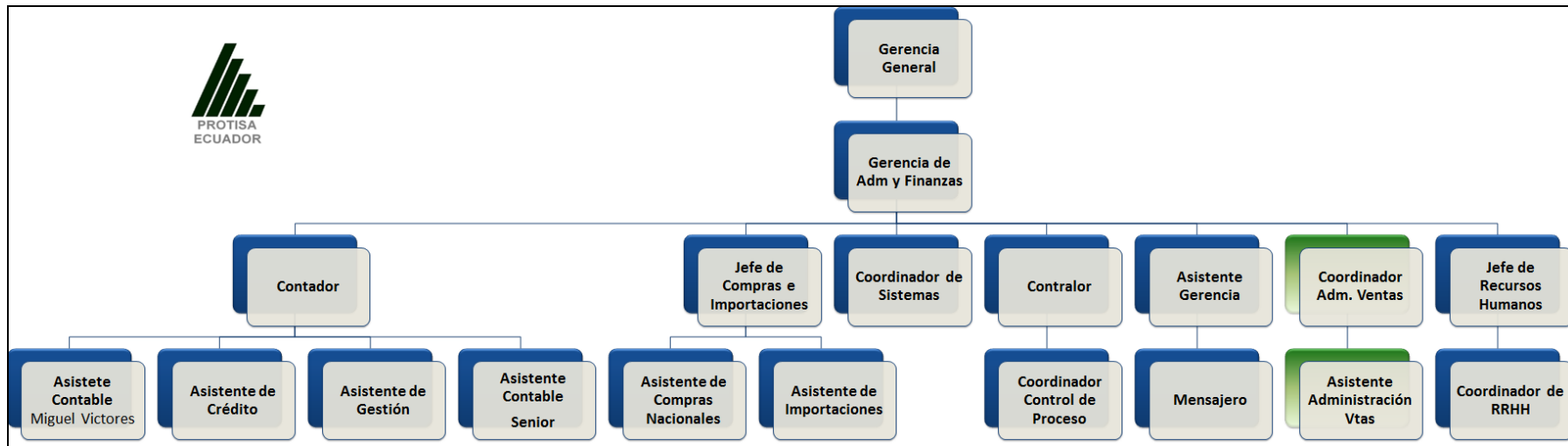
- Zaimella del Ecuador S.A. mantiene una sólida posición en el mercado de pañales desechables para bebé, en diciembre del 2009 se constituyó como la segunda empresa mejor posicionada en el mercado ecuatoriano.
- Como Debilidad, está el hecho de que no cuentan con un posicionamiento de mercado muy bien definido, ya que para las compradoras, no son los mejores pañales pero no dejan de ser una opción atractiva en cuanto a precio.

- Una gran oportunidad para ésta marca es, desarrollar un departamento de Trade Marketing, dotándolo de importantes recursos humanos y logísticos con la finalidad de lograr un liderazgo en la exhibición de sus productos en el punto de venta.
- Una amenaza para Panolini, es la agresiva competencia que tiene el mercado de pañales, lo que genera una continua variación en sus precios, lo cual al momento los hace mantener una política de promociones permanente en sus productos.



#### 4.8 Organigrama de la empresa PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A.

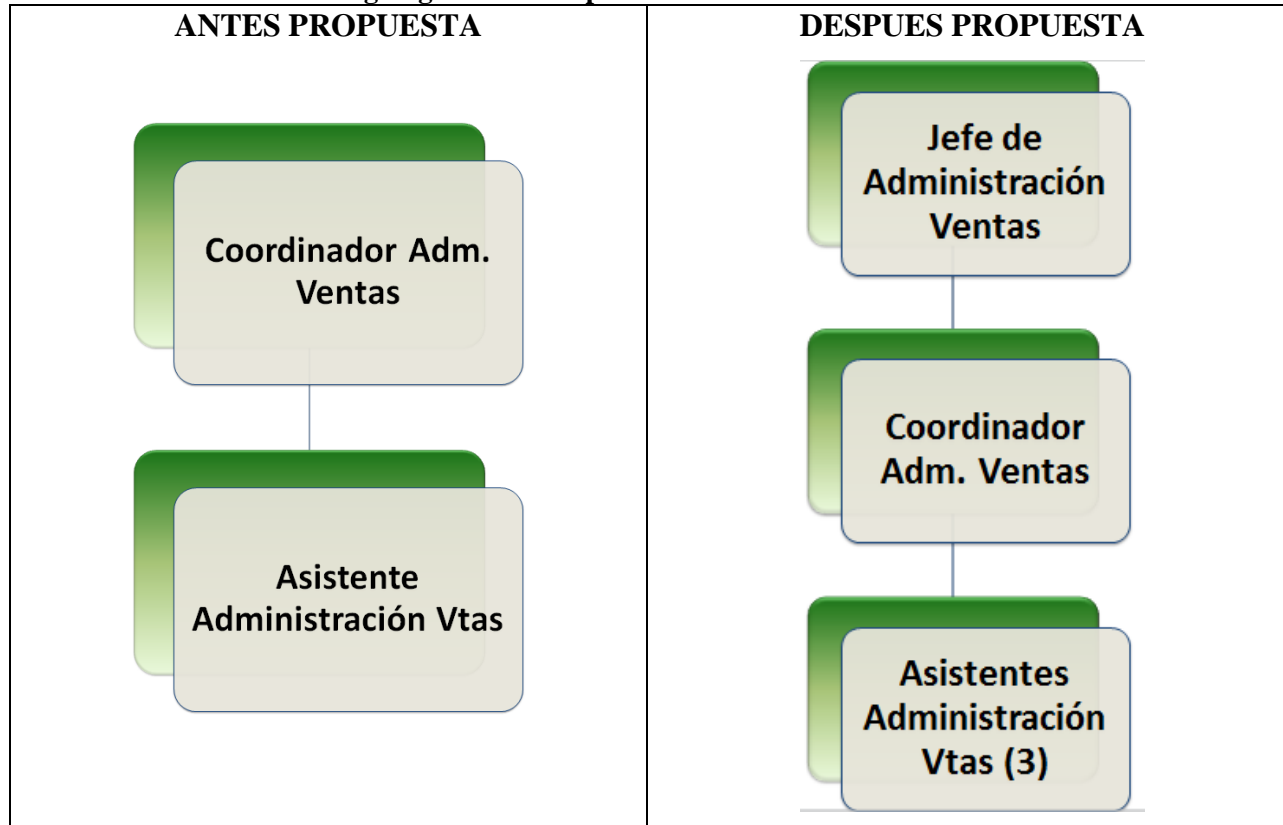
**Cuadro No.16**  
**Organigrama Administrativo PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A.**



Fuente: PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A.

#### 4.8.1 Organigrama departamental

**Cuadro No.17**  
**Organigrama del Departamento Administración Ventas**



Elaborado por los autores

La propuesta planteada en el cambio del organigrama busca potenciar el área mediante la incorporación de un líder que ayude a descongestionar la carga operativa, estableciendo prioridades y procedimientos para la gestión y el cumplimiento de objetivos.

#### **4.9 Sistematización del proceso de órdenes de pedido**

De acuerdo a la investigación de campo que se realizó con las encuestas, quedó demostrado que existe una inconformidad en el tiempo y la forma de la recepción de las órdenes de pedido, de igual manera en las entrevistas se pudo visualizar que se debería realizar una mejora a nivel de sistema para optimizar los procesos y alcanzar a cubrir la demanda existente. El software que actualmente se utiliza es el sistema DOBRA ® 7.0, el mismo que no nos está facilitando los procesos, por lo que se necesita la actualización. Para poder conseguir el objetivo de la propuesta es actualizarlo al sistema DOBRA® 8.0, lo que significaría una inversión mínima.

##### **4.9.1 Dobra® 8.0**

Dobra ® 8.0 es el sistema integrado de información empresarial CLIENTE/SERVIDOR para redes pequeñas. Está diseñado para automatizar e integrar las operaciones de cualquier negocio.

Cuenta con las herramientas esenciales de contabilidad, caja y bancos, cuentas por cobrar (clientes), cuentas por pagar (acreedores), nómina y roles de Pago (empleados), inventarios, compras, importaciones, ventas (órdenes de pedido), seguridad, mantenimiento y configuración; pero además, facilita el trabajo cooperativo entre usuarios conectados en línea a un mismo servidor de base de datos.


Este software fue proporcionado por la empresa MOS (Micro Outsourcing) se encuentra ubicado en Guayaquil, en las calles 10 de Agosto 2002 y los Ríos Edificio ROENSA, planta alta, teléfonos 2366070, 2192140, e- mail: [info@mos.com.ec](mailto:info@mos.com.ec), web: <http://www.mos.com.ec> , el que cuenta con servicio técnico especializado que se encargara de atendernos las 24 horas al día en caso de emergencias.

##### **Beneficios:**

- Contabilidad al día.
- Más productividad en menor tiempo.
- Distribución de transacciones.
- Crecimiento económico.

#### 4.9.2 Requerimientos de Sistemas

**Cuadro No.18**  
**Requerimientos de Sistemas**

		Requerimientos de Sistemas			
<b>Proyecto:</b>	Mejoramientos en el Proceso de Órdenes de pedido		<b>Fecha:</b>	08-12-2013	
<b>Sistema:</b>	Dobra® 8.0	<b>Solicitante:</b>	Jhonny Mero / Jorge Frías		
Opción	Requerimiento	Prioridad	Tiempo Desarrollo		
Notas de Pedido / Asignación	Enlace del vendedor con el sistema Dobra por medio de una app para android. Automatizar el proceso de Orden de Pedido. (Ingreso, asignación y generación del número de la nota de pedido). Eliminación de notas de pedido y liberación de la mercadería. Poder exportar desde Excel la orden de venta.	ALTA	6		
Notas de Pedido / Lista de precios	Parametrizar (Listas de Precio/Descuentos/Bonificaciones) (Por esto de aquí se entiende que estén amarrados los productos a los precios , a los descuentos y a las promociones ) Existen Bonificaciones por productos y Reliquidación de Bonificaciones	ALTA	4		

Notas de Pedido / Informes	<p>Generación de informes que agrupen todas las facturas con su respectivo transportista y camión.</p> <p>Además que presente un informe del cronograma de despacho.</p> <p>Además que en las Ordenes de Venta y en el informe aparezca el Cubicaje(m3)</p> <p>Pedido x cliente → Lo solicitado VS lo que se despacha y lo que queda pendiente de despacho.</p> <p>Facturado x día → según formato de Excel.</p>	ALTA	5
Ventas / Facturación	<p>Facturación de notas de pedido previamente aprobadas por crédito.</p> <p>Reimpresión de facturas previa autorización de gerencia.</p>	ALTA	4
Cientes/ Notas de Crédito	<p>Que todas las Notas de crédito antes de ser contabilizadas sean aprobadas.</p>	ALTA	4
<b>TOTAL</b>	<b>Total de Horas de trabajo</b>		<b>23</b>

Elaborado por los autores

\_\_\_\_\_  
Solicitante

\_\_\_\_\_  
Recibido por

\_\_\_\_\_  
Aprobado por

#### 4.9.3 Costo de la implementación Dobra® 8.0

Etapas de la implementación.

1. Desarrollo de cambios anteriormente detallados. (2 Semanas).
2. Pruebas e implementación de cambios en Sitio. (1 Semanas).

Tiempo total estimado del proyecto: 3 semanas

#### Costo

Producto	Unidades	Precio	Total
Total de Horas por Implementación (23 horas)	23	\$ 50.00	\$ 1,150.00
Aplicación Android para enlace con			
	<b>Subtotal</b>		\$ 1,150.00
	<b>IVA 12%</b>		\$ 138.00
	<b>Total</b>		\$ 1,288.00

#### Forma de Pago:

40% Anticipo

60% Contra entrega 100% funcionando

Atte.

**LSI. Charles Ronquillo S.**

#### 4.9.4 Equipamiento para los seis vendedores sénior.

Una principal ventaja que tiene el Dobra ®, es que permite conectarse varios usuarios de distintos dispositivos a un mismo servidor principal, por lo tanto continuando con el proceso de sistematización se entregará una Tablet a cada vendedor sénior, para que por medio de internet se conecte de forma on-line con el sistema Dobra ® y así inmediatamente pueda ingresar los pedidos del cliente, desde el lugar de origen, generando la nota de pedido en el sistema previo al proceso de facturación.

Plan	Mb incluido	Cuota mensual + impuestos	Cantidad	Samsung p5200	Total Mensual
FLEX VOZ 3000MB	3000	\$ 55.98	4	-	\$223.92

#### 4.10 Descripción de cargos en Departamentos Administración Ventas

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>REV - 001</b>
---	----------------------------	------------------

#### **FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS**

NOMBRE DEL CARGO:	JEFE ADMINISTRACIÓN VENTAS
DEPARTAMENTO:	ADMINISTRACIÓN VENTAS
SUPERVISADO POR:	GERENTE ADMINISTRATIVO
SUPERVISA A:	CORDINADOR ADMINISTRACIÓN VENTAS

---

#### **OBJETIVO DEL CARGO:**

Responsable en liderar, gestionar controlar y ejecutar las tareas asignadas al departamento de administración ventas con el fin de dar un servicio correcto ágil, oportuno y de alto nivel a los clientes internos/externos de PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A.

#### **ÁREAS DE RESPONSABILIDAD**

- Departamento de Administración Ventas

#### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

- Verificar que las tareas que realiza el departamento vayan enmarcadas dentro del cumplimiento de los objetivos planteados a la Administración.
- Gestionar con el personal a cargo las acciones correctivas para mitigar reclamos efectuados por los clientes.
- Liderar y acompañar la ejecución de auditorías internas corporativas en el departamento.

- Liderar negociaciones con transportistas respecto a la obtención de tarifas favorables para la Cía. y formalización de contratos.
- Identificación y aplicación de oportunidades de mejora para el departamento de administración ventas.
- Revisión y coordinación de la presentación de indicadores del operador logístico y de los Transportistas.
- Revisión del indicador de fletes y almacenamiento.
- Participar en reuniones corporativas respecto al comité de almacenamiento y fletes.
- Apoyar con información a todas las áreas que interactúan con el departamento.
- Gestionar de manera oportuna los reclamos de los clientes.
- Otros

#### **PAUTAS GENERALES**

- Las tareas que ejecute esta Jefatura estarán orientadas a la obtención de los objetivos Administrativos y de la Cía.
- Deberá velar y será responsable de que el Departamento cumpla con las normas, reglamentos, políticas y procedimientos de la Empresa.

#### **PERFIL DEL CARGO:**

##### **EDAD:**

De 25 a 35 años

##### **GENERO:**

N/A

##### **ESTUDIOS:**

Graduado en Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Economía o carreras afines.



**CONOCIMIENTOS:**

Con manejo de utilitarios Microsoft Word, Excel (avanzado), Power Point, Proyect, Administración de Procesos, manejo de personal, Relaciones Públicas, Servicios al Cliente, Mercadeo.

**EXPERIENCIA**

De 3 a 5 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.

**HABILIDADES ESPECÍFICAS:**

Liderazgo

Facilidad de Comunicación.


Percepción.

Iniciativa.

Orientación a resultados.

Trabajo en equipo.

Elaborado por:	Fecha de aprobación:	Aprobado por:	No. de revisión:

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>REV - 001</b>
---	----------------------------	------------------

### FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS

NOMBRE DEL CARGO:	COORDINADORA ADMINISTRACIÓN VENTAS
DEPARTAMENTO:	ADMINISTRACIÓN VENTAS
SUPERVISADO POR:	JEFE DE ADMINISTRACIÓN VENTAS
SUPERVISA A:	ASISTENTES ADMINISTRACIÓN VENTAS

---

#### **OBJETIVO DEL CARGO:**

Responsable en coordinar, controlar y ejecutar las tareas asignadas al departamento de administración ventas con el fin de dar un servicio correcto ágil, oportuno y de alto nivel a los clientes internos/externos de PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A.

#### **ÁREAS DE RESPONSABILIDAD**

- Departamento de Administración Ventas

#### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

- Controlar y revisar las actividades del personal a su cargo
- Elaborar informe de stock diario de inventario por categoría de producto, e difundir por mail a los involucrados.
- Elaborar cuadro de control de reclamos efectuados por clientes y hacer seguimiento hasta su solución.
- Administración en la recepción de los pedidos enviados por los clientes y los colocados en la página web de los autoservicios.
- Controlar la facturación de las diferentes líneas de producto incluida las ventas no operacionales.
- Coordinar con las áreas de producción, logística, inventario y calidad para lograr despachos ágiles y que se cumpla correctamente con lo requerido por el cliente.
- Revisar que los pagos de fletes se efectúen en base a los tarifarios establecidos.

- Apoyar al departamento financiero en la oportunidad de la emisión de notas de crédito por la devolución de productos y reliquidación de bonificaciones.
- Controlar que las promociones y descuentos sean correctamente aplicadas y documentadas.
- Elaborar reporte de indicadores del operador logístico y de los Transportistas.
- Elaborar reporte de indicador de fletes y almacenamiento.

#### **PAUTAS GENERALES**

- Todas las tareas ejecutadas por este cargo están sujetas a cambios de estructura dispuestos por la administración.
- Realiza tareas normales de su área y del Grupo en general, de acuerdo a los reglamentos y disposiciones establecidas.

#### **PERFIL DEL CARGO:**

##### **EDAD:**

Mínimo 25

##### **GENERO:**

N/A

##### **ESTUDIOS:**

Graduado en Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Economía o carreras afines.

##### **CONOCIMIENTOS:**

Con manejo de utilitarios Microsoft Word, Excel (intermedio mínimo), Power Point. Técnicas de Ventas, Relaciones Públicas, Servicios al Cliente, Mercadeo.

##### **EXPERIENCIA**

De 3 a 5 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.

##### **HABILIDADES ESPECÍFICAS:**

Facilidad de Comunicación.


Percepción.

Iniciativa.

Trabajo en equipo.

Orientación a resultados.

Elaborado por:	Fecha de aprobación:	Aprobado por:	No. de revisión:

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>REV - 001</b>
---	----------------------------	------------------

### FORMATO DE DESCRIPCION DE CARGOS

NOMBRE DEL CARGO: ASISTENTE DE ADMINISTRACIÓN VENTAS

DEPARTAMENTO: ADMINISTRACIÓN VENTAS

SUPERVISADO POR: COORDINADORA DE ADMINISTRACION VENTAS

SUPERVISA A: N/A

#### **OBJETIVO DEL CARGO:**

Responsable por brindar atención a los clientes internos y externos de la empresa de una manera correcta, ágil y oportuna. Además brindar apoyo administrativo en el proceso de ventas.

#### **ÁREAS DE RESPONSABILIDAD**

Administración Ventas

#### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

- Organizar los pedidos revisados por la coordinadora administración ventas, previo embarque en los respectivos transportes.
- Emitir facturas, notas de crédito y guías de remisión.
- Realizar inspección en bodegas de productos terminados para verificar la rotación y conservación de productos.
- Atención a clientes y vendedores vía telefónica
- Envío de facturas y documentos varios a clientes.
- Preparar informe de pendientes de retiro
- Participar de las reuniones de coordinación con las áreas relacionadas con Bodega y logística de transporte.
- Elaborar el cronograma de las horas prevista para el despacho.
- Revisión de las facturas y guías de remisión, las mismas que deben cumplir con la información solicitada por el SRI.

## PAUTAS GENERALES

Todas las tareas ejecutadas por este cargo se encuentran sujetas a políticas de la Empresa.

Realiza tareas normales de su área y del Grupo en general, de acuerdo a los reglamentos y disposiciones establecidas.

### PERFIL DEL CARGO:

**EDAD:**                      **GENERO:**

De 22 a 35 años      N/A

### ESTUDIOS:

Estudiante de Marketing, Ingeniería Comercial, Administración de Empresas o carreras afines.

### CONOCIMIENTOS:

Con manejo de utilitarios para Windows. Técnicas de Venta, Relaciones Públicas, Servicios al Cliente, Mercadeo.

### EXPERIENCIA

De 1 a 3 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.

### CAPACITACIÓN

Manejo de utilitarios para Windows. Cursos de Técnicas de Venta, Servicios al Cliente, Mercadeo.

### HABILIDADES ESPECÍFICAS:

Facilidad de Comunicación

Percepción

Iniciativa

Elaborado por:	Fecha de aprobación:	Aprobado por:	No. de revisión:

## 4.11 Estados Financieros

**Cuadro No. 19**  
**Presupuesto Projectado de Ingresos 2014**

PROTISA DEL ECUADOR PRESUPUESTO 2014	CLIENTE	ANTES PROPUESTA	TOTALES				
			Tons.	Venta MUS\$	Costo MUS\$	Precio \$/Ton.	Costo \$/Ton.
<b>TOTAL TISSUE (Tons)</b>	16.014	14.980	15.700	38.308	28.101	2.440	1.790
<b>SUB TOTAL TISSUE MASIVOS (Tons)</b>	15.259	14.212	14.960	36.828	26.866	2.462	1.796
TOTAL VENTAS HIGIÉNICOS (Tons)	13.891	12.938	13.619	32.525	24.047	2.388	1.766
TOTAL VENTAS TOALLAS (Tons)	367	342	360	1.340	844	3.722	2.346
TOTAL VENTAS SERVILLETAS (Tons)	945	880	926	2.591	1.786	2.798	1.929
TOTAL VENTAS FACIALES (Tons)	24	23	24	161	98	6.700	4.068
TOTAL VENTAS PAÑUELOS (Tons)	32	29	31	248	91	8.000	2.934
TOTAL VENTAS INTERFOLIADOS (Tons)	0	0	0	0	0		
<b>(-) PROVISION INCOBRABLES MASIVOS</b>				-37			
<b>SUB TOTAL TISSUE INSTITUCIONAL (Tons)</b>	755	703	740	1.480	1.234	2.000	1.668
TOTAL VENTAS HIGIÉNICOS (Tons)	574	535	563	1.070	932	1.900	1.655
TOTAL VENTAS TOALLAS (Tons)	138	128	135	318	223	2.355	703
TOTAL VENTAS SERVILLETAS (Tons)	43	40	42	92	79	2.200	858
TOTAL VENTAS FACIALES (Tons)	0	0	0	0	0		
TOTAL VENTAS PAÑUELOS (Tons)	0	0	0	0	0		
TOTAL VENTAS INTERFOLIADOS (Tons)	0	0	0	0	0		
TOTAL VENTAS SABANILLAS Y OTROS TISSUE (Tons)	0	0	0	0	0		
<b>(-) PROVISION INCOBRABLES TISSUE INSTITUCIONAL</b>							
<b>TOTAL OTROS NO TISSUE INSTITUCIONAL (Tons)</b>	0	0	0	0	0		
TOTAL VENTAS OTROS NO TISSUE (Tons)	0	0	0	0	0		
<b>(-) PROVISION INCOBRABLES OTROS NO TISSUE</b>							
<b>TOTAL SANITARIOS (Munid)</b>	105.056	97.846	102.996	11.167	8.536	108	83
TOTAL VENTAS PAÑALES BEBÉ (Munid)	88.736	82.646	86.996	10.346	7.911	119	91
<b>(-) PROVISION INCOBRABLES PAÑALES BEBÉ</b>				0			
TOTAL VENTAS INCONTINENCIA (Munid)	1.020	950	1.000	316	253	316	253
<b>(-) PROVISION INCOBRABLES PAÑALES ADULTO + PANTS</b>							
TOTAL VENTAS PSF (Munid)	7.140	6.650	7.000	337	246	48	35
<b>(-) PROVISION INCOBRABLES PSF</b>							
TOTAL VENTAS TOALLAS HUMEDAS (Munid)	8.160	7.600	8.000	168	126	21	16
<b>(-) PROVISION INCOBRABLES TOALLAS HUMEDAS</b>							
<b>TOTAL VENTAS JUMBOS (Tons)</b>			0	0	0		
<b>(-) PROVISION INCOBRABLES JUMBOS</b>							
<b>TOTAL VENTAS BCTMP (Tons)</b>			0	0	0		
<b>(-) PROVISION INCOBRABLES BCTMP</b>							
<b>TOTAL VENTAS</b>				49.475	36.637		

Elaborado por los autores

En la columna Cliente podemos ver que anualmente pide 16.014 toneladas de productos Tissue de los cuales, se venden 14.980 toneladas que equivale al 94% de lo solicitado, al implementar la propuesta nosotros llegaremos al 98% de cumplimiento de la mercadería solicitada por el cliente; es decir, a vender 15.700 toneladas de productos de primera necesidad.

Mostrando los resultados en dólares sería:

**Cuadro No. 20**  
**Diferencia antes y después de la propuesta**

PROTISA DEL ECUADOR PRESUPUESTO 2014	ANTES PROPUESTA	Venta MUS\$	TOTALES		
			Tons.	Venta MUS\$	Precio \$/Ton.
<b>TOTAL TISSUE (Tons)</b>	14.980	36.428	15.700	38.308	2.440
<b>SUB TOTAL TISSUE MASIVOS (Tons)</b>	14.212	35.022	14.960	36.828	2.462
TOTAL VENTAS HIGIÉNICOS (Tons)	12.938	30.899	13.619	32.525	2.388
TOTAL VENTAS TOALLAS (Tons)	342	1.273	360	1.340	3.722
TOTAL VENTAS SERVILLETAS (Tons)	880	2.461	926	2.591	2.798
TOTAL VENTAS FACIALES (Tons)	23	153	24	161	6.700
TOTAL VENTAS PAÑUELOS (Tons)	29	236	31	248	8.000
TOTAL VENTAS INTERFOLIADOS (Tons)	0	0	0	0	
<b>(-) PROVISION INCOBRABLES MASIVOS</b>				-37	
<b>SUB TOTAL TISSUE INSTITUCIONAL (Tons)</b>	703	1.406	740	1.480	2.000
TOTAL VENTAS HIGIÉNICOS (Tons)	535	1.016	563	1.070	1.900
TOTAL VENTAS TOALLAS (Tons)	128	302	135	318	2.355
TOTAL VENTAS SERVILLETAS (Tons)	40	88	42	92	2.200
TOTAL VENTAS FACIALES (Tons)	0	0	0	0	
TOTAL VENTAS PAÑUELOS (Tons)	0	0	0	0	
TOTAL VENTAS INTERFOLIADOS (Tons)	0	0	0	0	
TOTAL VENTAS SABANILLAS Y OTROS TISSUE (Tons)	0	0	0	0	
<b>(-) PROVISION INCOBRABLES TISSUE INSTITUCIONAL</b>					
<b>TOTAL OTROS NO TISSUE INSTITUCIONAL (Tons)</b>	0	0	0	0	
TOTAL VENTAS OTROS NO TISSUE (Tons)	0	0	0	0	
<b>(-) PROVISION INCOBRABLES OTROS NO TISSUE</b>					
<b>TOTAL SANITARIOS (Munid)</b>	97.846	10.608	102.996	11.167	108
TOTAL VENTAS PAÑALES BEBÉ (Munid)	82.646	9.828	86.996	10.346	119
<b>(-) PROVISION INCOBRABLES PAÑALES BEBÉ</b>				0	
TOTAL VENTAS INCONTINENCIA (Munid)	950	301	1.000	316	316
<b>(-) PROVISION INCOBRABLES PAÑALES ADULTO + PANTS</b>					
TOTAL VENTAS PSF (Munid)	6.650	320	7.000	337	48
<b>(-) PROVISION INCOBRABLES PSF</b>					
TOTAL VENTAS TOALLAS HUMEDAS (Munid)	7.600	159	8.000	168	21
<b>(-) PROVISION INCOBRABLES TOALLAS HUMEDAS</b>					
<b>TOTAL VENTAS JUMBOS (Tons)</b>		0	0	0	
<b>(-) PROVISION INCOBRABLES JUMBOS</b>					
<b>TOTAL VENTAS BCTMP (Tons)</b>		0	0	0	
<b>(-) PROVISION INCOBRABLES BCTMP</b>					
<b>TOTAL VENTAS</b>		47.036		49.475	

Elaborado por los autores

La diferencia es clara, comparando el valor recaudado antes de la propuesta \$47 millones de dólares, contra el valor ganado después de la propuesta \$49 millones tendremos una ganancia Neta de \$2'439 mil dólares.

**Cuadro No. 21**  
**Presupuesto de Gastos Proyectados**

PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A.					
PRESUPUESTO DE GASTOS FIJOS					
	2014	2015	2016	2017	2018
<b>TOTAL GASTO FIJO</b>	<b>6,336,904</b>	<b>7,604,285</b>	<b>9,505,356</b>	<b>12,356,962</b>	<b>16,064,051</b>
<b>REMUNERACIONES</b>	<b>2,586,737</b>	<b>3,104,085</b>	<b>3,880,106</b>	<b>5,044,137</b>	<b>6,557,379</b>
Remuneraciones	2,103,576	2,524,291	3,155,364	4,101,973	5,332,565
<i>Sueldo contrato</i>	<i>1,535,532</i>	<i>1,842,638</i>	<i>2,303,298</i>	<i>2,994,287</i>	<i>3,892,573</i>
<i>Prima produccion</i>	<i>378,075</i>	<i>453,690</i>	<i>567,113</i>	<i>737,247</i>	<i>958,421</i>
<i>Horas extras</i>	<i>189,969</i>	<i>227,963</i>	<i>284,953</i>	<i>370,439</i>	<i>481,571</i>
Beneficios y prestaciones	389,645	467,574	584,467	759,807	987,750
Indemnización años de servicios	26,471	31,765	39,706	51,618	67,103
Provisión Vacaciones	67,046	80,455	100,568	130,739	169,961
<b>MANTENCION</b>	<b>863,200</b>	<b>1,035,840</b>	<b>1,294,800</b>	<b>1,683,240</b>	<b>2,188,212</b>
<b>GASTO EN MARCA</b>	<b>857,400</b>	<b>1,028,880</b>	<b>1,286,100</b>	<b>1,671,930</b>	<b>2,173,509</b>
<b>GASTO EN MARCA PAÑAL</b>	<b>191,928</b>	<b>230,313</b>	<b>287,891</b>	<b>374,259</b>	<b>486,536</b>
<b>GASTOS GENERALES</b>	<b>1,837,639</b>	<b>2,205,167</b>	<b>2,756,459</b>	<b>3,583,396</b>	<b>4,658,415</b>
Agua potable	5,160	6,192	7,740	10,062	13,081
Energía eléctrica	12,000	14,400	18,000	23,400	30,420
Internet	15,000	18,000	22,500	29,250	38,025
Telefonos celulares	35,520	42,624	53,280	69,264	90,043
Telefonos fijos	6,000	7,200	9,000	11,700	15,210
Alimentación del personal	237,600	285,120	356,400	463,320	602,316
Movilización Expresos	201,960	242,352	302,940	393,822	511,969
Movilización Taxis	19,800	23,760	29,700	38,610	50,193
Servicio medico	24,000	28,800	36,000	46,800	60,840
Vestuario del personal	22,416	26,899	33,624	43,711	56,825
Eventos al personal	35,000	42,000	52,500	68,250	88,725
Capacitaciones al personal	18,000	21,600	27,000	35,100	45,630
Arriendos Edificios	357,840	429,408	536,760	697,788	907,124
Arriendos Equipos	42,000	50,400	63,000	81,900	106,470
Arriendos Vehiculos	20,400	24,480	30,600	39,780	51,714
Aseo y fumigación	72,000	86,400	108,000	140,400	182,520
Desarrollo y mantención de sistemas	19,288	23,146	28,932	37,612	48,895
Servicio de guardiana	42,000	50,400	63,000	81,900	106,470
Servicios de mensajería	14,400	17,280	21,600	28,080	36,504
Gas	40,200	48,240	60,300	78,390	101,907
Seguridad industrial	38,760	46,512	58,140	75,582	98,257
Atención visita	12,960	15,552	19,440	25,272	32,854
Gasto representación gerencia	9,600	11,520	14,400	18,720	24,336
Gasto viaje país	118,800	142,560	178,200	231,660	301,158
Gasto viaje exterior	35,400	42,480	53,100	69,030	89,739
Honorarios profesionales auditoria	41,800	50,160	62,700	81,510	105,963
Honorarios profesionales abogados	43,200	51,840	64,800	84,240	109,512
Honorarios profesionales otros	15,400	18,480	23,100	30,030	39,039
Gastos notariales y judiciales	5,460	6,552	8,190	10,647	13,841
Cuotas sociales	3,960	4,752	5,940	7,722	10,039
Impuestos contribuciones y patentes	66,000	79,200	99,000	128,700	167,310
Materiales de laboratorio	13,200	15,840	19,800	25,740	33,462
Suministros de oficina	29,280	35,136	43,920	57,096	74,225
Seguros	115,475	138,570	173,213	225,176	292,729
Isapre y AFP expatriados	36,360	43,632	54,540	70,902	92,173
Otros Gastos generales	11,400	13,680	17,100	22,230	28,899

Elaborado por los autores



La inversión destinada a la ejecución de la propuesta es de \$ 4,872 que serán distribuidos en las partidas correspondientes enmarcados en los presupuestos establecidos: Dentro los gastos administrativos de remuneración se cargará el sueldo del nuevo jefe del departamento de Administración Ventas \$900 que contribuirá a la disminución de la carga operativa de la Coordinadora y fortalecerá la gestión del área. Los otros gastos referentes a la sistematización estarán cargados dentro de la partida de gastos generales \$ 3972 y corresponderán al desarrollo del software y adquisición de equipos para los vendedores.

**Cuadro No. 22**  
**Presupuesto Projectado**

PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A.					
PRESUPUESTO PROYECTADO 2014					
ESTADO DE RESULTADOS					
TOTAL PPTO 2014 (Miles US\$)	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos por Ventas País	47,961	57,553	71,941	93,524	121,581
Ingresos por Ventas País Otros	-	-	-	-	-
Ingresos por ventas Exportación a Terceros	-	-	-	-	-
Ingresos por ventas Filiales Extranj.	1,551	1,861	2,326	3,024	3,931
Provisión Incobrables	(37)	(44)	(55)	(72)	(93)
<b>VENTAS</b>	<b>49,475</b>	<b>59,370</b>	<b>74,212</b>	<b>96,476</b>	<b>125,419</b>
Costos Directos de Ventas País	(35,336)	(42,403)	(53,004)	(68,905)	(89,577)
Costos Directos de Ventas País Otros	-	-	-	-	-
Costos Directos Exportación a Terceros	-	-	-	-	-
Costos Directos Exportación a Filiales Extranj.	(1,301)	(1,561)	(1,951)	(2,537)	(3,298)
Gastos en Clientes	(2,097)	(2,516)	(3,145)	(4,088)	(5,315)
Gastos Variables de Ventas País	(3,153)	(3,784)	(4,730)	(6,149)	(7,994)
Gastos Variables de Ventas Exportación	(51)	(61)	(76)	(99)	(129)
Desviación de Costos	-	-	-	-	-
<b>COSTO DE PRODUCTOS VENDIDOS</b>	<b>(41,938)</b>	<b>(50,325)</b>	<b>(62,907)</b>	<b>(81,779)</b>	<b>(106,313)</b>
<b>MARGEN DE CONTRIBUCION VTAS.</b>	<b>7,537</b>	<b>9,044</b>	<b>11,306</b>	<b>14,697</b>	<b>19,106</b>
Gastos de Fabricación	(3,511)	(4,213)	(5,267)	(6,847)	(8,901)
Gastos en Marcas e Inv. De Mercado (1)	(1,049)	(1,259)	(1,574)	(2,046)	(2,660)
Otros Gastos de Ventas Fijos	(632)	(759)	(948)	(1,233)	(1,602)
Gastos de Administración	(1,143)	(1,372)	(1,715)	(2,229)	(2,898)
<b>GASTOS FIJOS</b>	<b>(6,336)</b>	<b>(7,603)</b>	<b>(9,503)</b>	<b>(12,354)</b>	<b>(16,061)</b>
Gastos no recurrentes	(62)	(74)	(92)	(120)	(156)
<b>EBDIT TISSUE Y PAÑALES</b>	<b>1,140</b>	<b>1,368</b>	<b>1,710</b>	<b>2,223</b>	<b>2,890</b>
Arrendos y Depreciación	(552)	(662)	(828)	(1,076)	(1,399)
Ajuste IFRS	(325)	(390)	(488)	(634)	(824)
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>263</b>	<b>315</b>	<b>394</b>	<b>513</b>	<b>666</b>

Elaborado por los autores

En el Cuadro #21 muestra el presupuesto global donde se detallan todos los ingresos, costos, gastos fijos y variables que realiza la empresa en un periodo de 5 años, así como el EBDIT que esperamos obtener al cierre del periodo, para ello debemos enmarcarnos en el cumplimiento de los presupuestos establecidos para garantizar el cumplimiento en la gestión realizada.

**Cuadro No. 23**  
**Flujo de Efectivo Projectado**

PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A.					
FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO					
MILES (USD)					
	2014	2015	2016	2017	2018
<b>SALDO INICIAL CAJA</b>	<b>830</b>	<b>1,004</b>	<b>1,213</b>	<b>1,475</b>	<b>1,815</b>
<b>INGRESOS</b>					
Ventas al contado	-	-	-	-	-
Ventas a crédito	49,475	59,370	74,212	96,476	125,419
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>49,475</b>	<b>59,370</b>	<b>74,212</b>	<b>96,476</b>	<b>125,419</b>
<b>EGRESOS</b>					
Gastos Administrativos	6,336	7,603	9,504	12,355	16,062
Gastos de Venta	41,938	50,326	62,907	81,779	106,313
Gasto no recurrentes	62	74	93	121	157
Arrendos y Depreciación	552	662	828	1,076	1,399
Ajuste IFRS	324	389	486	632	821
Participación de Trabajadores	39	47	59	77	100
Impuesto a la Renta	49	59	74	96	125
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>49,301</b>	<b>59,161</b>	<b>73,951</b>	<b>96,136</b>	<b>124,977</b>
<b>TOTAL ACTIVIDAD OPERACIONAL</b>	<b>174</b>	<b>209</b>	<b>261</b>	<b>340</b>	<b>442</b>
Aumento Capital	-	-	-	-	-
(-) Adquisición de equipos de comp	-	-	-	-	-
<b>TOTAL FLUJO ACTIVIDAD INVERSION</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>FLUJO NETO DEL AÑO</b>	<b>174</b>	<b>209</b>	<b>261</b>	<b>340</b>	<b>442</b>
<b>REINVERSION</b>					
(-) PAGO DE PRESTAMO					
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>1,004</b>	<b>1,213</b>	<b>1,475</b>	<b>1,815</b>	<b>2,257</b>

Elaborado por los autores

En el Flujo de Efectivo se detalla todos los ingresos y egresos de efectivo generados por la empresa durante los primeros 5 años de actividad.

La empresa PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A. no presenta dificultades financieras debido a que el nivel de ventas proyectadas permite obtener un saldo positivo desde el primer año. Esto quiere decir que la empresa goza de una buena situación de liquidez.

**Cuadro No. 24**  
**Estado de Resultado Proyectado**

<i>PRODUCTO TISSUE DEL ECUADOR S.A.</i>					
<i>ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO</i>					
<i>MILES (USD)</i>					
	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>
<b>INGRESOS</b>					
Ventas al contado	-	-	-	-	-
Ventas a crédito	49.475	59.370	74.212	96.476	125.419
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	49.475	59.370	74.212	96.476	125.419
<b>GASTOS</b>					
Gastos Administrativos	6.336	7.603	9.504	12.355	16.062
Gastos de Venta	41.938	50.326	62.907	81.779	106.313
Gasto no recurrentes	62	74	93	121	157
Arriendos y Depreciación	552	662	828	1.076	1.399
Ajuste IFRS	324	389	486	632	821
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	49.212	59.054	73.818	95.963	124.752
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	263	315	394	513	666
15% Participación de Trabajadores	39	47	59	77	100
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	223	268	335	436	566
22% Impuesto a la Renta	49	59	74	96	125
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	174	209	261	340	442

Elaborado por los autores

El Estado de Resultado refleja los ingresos a los cuales les restaremos los gastos correspondientes en cada periodo, de igual forma se calculan la Participación de Trabajadores, el Impuesto.

**Cuadro No. 25**  
**Balance General Proyectado**

<i>PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A.</i>					
<b>BALANCE GENERAL PROYECTADO</b>					
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>ACTIVO</b>	32.373.396,70	38.888.313,39	48.280.527,76	62.057.117,57	79.786.246,66
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	23.071.196,03	30.467.061,00	38.642.320,24	52.116.503,89	69.452.504,96
<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO</b>	1.004.298,26	1.205.157,91	1.506.447,39	1.958.381,61	2.545.896,09
CAJA CHICA	1.100,00	1.320,00	1.650,00	2.145,00	2.788,50
BANCOS	1.003.198,26	1.203.837,91	1.504.797,39	1.956.236,61	2.543.107,59
<b>ACTIVOS FINANCIEROS</b>	8.433.920,32	10.120.704,39	12.650.880,49	16.446.144,63	21.379.988,02
DOC.Y CTAS.X COBRAR CLIENTE NO RELACIONADOS	8.091.456,58	9.709.747,90	12.137.184,87	15.778.340,33	20.511.842,43
DOC.Y CTAS.X COBRAR CLIENTES RELACIONADOS	576.697,27	692.036,72	865.045,91	1.124.559,68	1.461.927,58
FONDOS A RENDIR	74.714,47	89.657,36	112.071,71	145.693,22	189.401,18
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	206.572,19	247.886,63	309.858,29	402.815,77	523.660,50
CUENTA X COBRAR EMPLEADOS	13.653,49	16.384,19	20.480,24	26.624,31	34.611,61
(-)PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	-529.173,68	-635.008,42	-793.760,52	-1.031.888,68	-1.341.455,28
<b>INVENTARIOS</b>	11.795.647,77	16.936.403,09	21.728.997,85	30.129.184,78	40.868.990,13
INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA	4.731.464,23	8.459.382,84	11.132.722,54	16.354.026,88	22.961.284,85
INV.PRODUCTO TERMINADO EN ALMACEN - PRODUCIDO	2.639.138,46	3.166.966,15	3.958.707,69	5.146.320,00	6.690.216,00
INV.PRODUCTO TERMINADO EN ALMACEN - COMPRADO	898.153,39	1.077.784,07	1.347.230,09	1.751.399,11	2.276.818,84
MERCADERIA EN TRANSITO	2.793.560,79	3.352.272,95	4.190.341,19	5.447.443,54	7.081.676,60
INVENTARIO REPUESTOS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS	1.093.555,89	1.312.267,07	1.640.333,84	2.132.433,99	2.772.164,18
AJUSTE IFRS COSTO POR ABSORCION	-360.224,99	-432.269,99	-540.337,49	-702.438,73	-913.170,35
<b>SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS</b>	57.581,07	69.097,28	86.371,61	112.283,09	145.968,01
SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO	48.222,05	57.866,46	72.333,08	94.033,00	122.242,90
ANTICIPOS A PROVEEDORES	9.359,02	11.230,82	14.038,53	18.250,09	23.725,12
<b>ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES</b>	1.779.748,60	2.135.698,32	2.669.622,91	3.470.509,78	4.511.662,71
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA(IVA)	1.226.513,22	1.471.815,86	1.839.769,83	2.391.700,78	3.109.211,01
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA(I.R.)	553.235,38	663.882,46	829.853,08	1.078.809,00	1.402.451,70
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	9.302.200,67	8.421.252,39	9.638.207,52	9.940.613,69	10.333.741,70
<b>PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO</b>	8.630.186,97	7.614.835,95	8.630.186,97	8.630.186,97	8.630.186,97
INSTALACIONES	569.345,36	669.345,36	769.345,36	869.345,36	969.345,36
MUEBLES Y ENSERES	79.510,91	71.559,82	79.510,91	79.510,91	79.510,91
MAQUINARIA Y EQUIPO	8.736.315,25	8.299.499,49	8.736.315,25	8.736.315,25	8.736.315,25
EQUIPO DE COMPUTACION	69.834,24	67.739,21	69.834,24	69.834,24	69.834,24
VEHICULO,EQUIPO DE TRANSPORTE Y EQ. CAMINERO MOVIL	60.124,64	48.099,71	60.124,64	60.124,64	60.124,64
OTRAS PROPIEDADES,PLANTA Y EQUIPO(OBRA EN CURSO)	579.436,07	479.436,07	379.436,07	279.436,07	179.436,07
(-)DEPRECIACION ACUM.PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	-1.464.379,50	-2.020.843,71	-1.464.379,50	-1.464.379,50	-1.464.379,50
<b>ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS</b>	648.668,33	778.402,00	973.002,50	1.264.903,24	1.644.374,22
<b>ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES</b>	23.345,37	28.014,44	35.018,06	45.523,47	59.180,51
ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIEN	16.595,37	19.914,44	24.893,06	32.360,97	42.069,26
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR	6.750,00	8.100,00	10.125,00	13.162,50	17.111,25
<b>Total Activo</b>	32.373.396,70	38.888.313,39	48.280.527,76	62.057.117,57	79.786.246,66

<b>PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A.</b>					
<b>BALANCE GENERAL PROYECTADO</b>					
<b>Total Activo</b>	<b>32.373.396,70</b>	<b>38.888.313,39</b>	<b>48.280.527,76</b>	<b>62.057.117,57</b>	<b>79.786.246,66</b>
<b>PASIVO</b>	<b>29.516.391,14</b>	<b>35.419.669,37</b>	<b>44.274.586,71</b>	<b>57.556.962,72</b>	<b>74.824.051,54</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>25.372.437,07</b>	<b>30.446.924,48</b>	<b>38.058.655,61</b>	<b>49.476.252,29</b>	<b>64.319.127,97</b>
<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR</b>	<b>3.507.601,53</b>	<b>4.209.121,84</b>	<b>5.261.402,30</b>	<b>6.839.822,98</b>	<b>8.891.769,88</b>
LOCALES	1.121.669,29	1346003,148	1682503,935	2.187.255,12	2.843.431,65
DEL EXTERIOR	2.385.932,24	2863118,688	3578898,36	4.652.567,87	6.048.338,23
<b>PROVISIONES</b>	<b>55.420,59</b>	<b>66504,708</b>	<b>83130,885</b>	<b>108.070,15</b>	<b>140.491,20</b>
<b>OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES</b>	<b>757.409,75</b>	<b>908.891,70</b>	<b>1.136.114,63</b>	<b>1.476.949,01</b>	<b>1.920.033,72</b>
CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA(RETENCIONES)	76.147,75	91377,3	114221,625	148.488,11	193.034,55
CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA(IVA VENTAS)	354.401,50	425281,8	531602,25	691.082,93	898.407,80
CON EL IEES	34.284,86	41141,832	51427,29	66.855,48	86.912,12
PARTICIPACION TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	141.219,07	169462,884	211828,605	275.377,19	357.990,34
CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA(RETENCIONES IVA)	21.344,36	25613,232	32016,54	41.621,50	54.107,95
DECIMO TERCER SUELDO	9.785,34	11742,408	14678,01	19.081,41	24.805,84
DECIMO CUARTO SUELDO	34.925,69	41910,828	52388,535	68.105,10	88.536,62
VACACIONES	85.301,18	102361,416	127951,77	166.337,30	216.238,49
<b>CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS/RELACIONADAS</b>	<b>20.969.765,89</b>	<b>25163719,07</b>	<b>31454648,84</b>	<b>40.891.043,49</b>	<b>53.158.356,53</b>
<b>PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS</b>	<b>82.239,31</b>	<b>98.687,17</b>	<b>123.358,97</b>	<b>160.366,65</b>	<b>208.476,65</b>
JUBILACION PATRONAL	59.365,71	71238,852	89048,565	115.763,13	150.492,07
DESAHUCIO	22.873,60	27448,32	34310,4	44.603,52	57.984,58
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>4.143.954,07</b>	<b>4.972.744,88</b>	<b>6.215.931,11</b>	<b>8.080.710,44</b>	<b>10.504.923,57</b>
<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR</b>	<b>277.390,93</b>	<b>332.869,12</b>	<b>416.086,40</b>	<b>540.912,31</b>	<b>703.186,01</b>
DEL EXTERIOR	29.876,95	35852,34	44815,425	58.260,05	75.738,07
PASIVO POR DESMANTELAMIENTO MAQUINARIA Y EQUIPOS	247.513,98	297016,776	371270,97	482.652,26	627.447,94
<b>CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS/RELACIONADAS</b>	<b>3.800.146,90</b>	<b>4.560.176,28</b>	<b>5.700.220,35</b>	<b>7.410.286,46</b>	<b>9.633.372,39</b>
DEL EXTERIOR	2.926.316,86	3511580,232	4389475,29	5.706.317,88	7.418.213,24
INTERES IMPLICITO DEVENGADO POR PAGAR L/P EERR	873.830,04	1048596,048	1310745,06	1.703.968,58	2.215.159,15
<b>PASIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS</b>	<b>66.416,24</b>	<b>79699,488</b>	<b>99624,36</b>	<b>129.511,67</b>	<b>168.365,17</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>29.516.391,14</b>	<b>35.419.669,37</b>	<b>44.274.586,71</b>	<b>57.556.962,72</b>	<b>74.824.051,54</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>2.857.005,56</b>	<b>3.468.644,02</b>	<b>4.005.941,05</b>	<b>4.500.154,85</b>	<b>4.962.195,12</b>
CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	4.700.000,00	4.700.000,00	4.700.000,00	4.700.000,00	4.700.000,00
APORTES PARA FUTURAS CAPITALIZACIONES	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00
<b>RESULTADOS PÉRDIDAS ACUMULADAS</b>	<b>-3.105.887,76</b>	<b>-2.546.827,96</b>	<b>-2.088.398,93</b>	<b>-1.712.487,12</b>	<b>-1.404.239,44</b>
<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>	<b>262.893,32</b>	<b>315.471,98</b>	<b>394.339,98</b>	<b>512.641,97</b>	<b>666.434,56</b>
GANANCIA NETA DEL PERIODO	262.893,32	315.471,98	394.339,98	512.641,97	666.434,56
<b>Total Patrimonio</b>	<b>2.857.005,56</b>	<b>3.468.644,02</b>	<b>4.005.941,05</b>	<b>4.500.154,85</b>	<b>4.962.195,12</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>32.373.396,70</b>	<b>38.888.313,39</b>	<b>48.280.527,76</b>	<b>62.057.117,57</b>	<b>79.786.246,66</b>

Elaborado por los autores

Podemos apreciar en el balance general proyectado, la estructura económica estimada del proyecto en los futuros cinco años. Vale mencionar que este estado financiero está mostrado en forma sintetizada y lógica de tal modo que representan la situación futura de los recursos económicos y financieros de la empresa a una fecha determinada. No olvidemos que el balance proyectado es un estado fundamental de la empresa por cuanto nos revelará en forma anticipada cuál será el patrimonio líquido de ésta, a través de una relación valorada de sus activos y pasivos, producto de las acciones que lleve a cabo la entidad durante el período presupuestado. Además, este estado proyectado nos muestra que si se cumplieron todos los planes trazados por este proyecto, a través de la relación sistematizada de los recursos económicos y financieros, debidamente clasificados y valorizados.

## 4.12 Indicadores Financieros

**Cuadro No. 26**  
**Indicadores Financieros**

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>I. LIQUIDEZ</b>					
1. Liquidez Corriente	0,91	1,00	1,02	1,05	1,08
2. Prueba Ácida	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44
3. Capital de Trabajo	(2.301)	21	584	2.640	5.133
<b>II. SOLVENCIA</b>					
1. Endeudamiento del Activo	0,91	0,91	0,92	1,11	0,94
2. Endeudamiento Patrimonial	10,33	10,21	11,05	12,79	15,08
3. Endeudamiento del Activo Fijo	0,33	0,46	0,46	0,52	0,57
4. Apalancamiento	11,33	11,21	10,56	13,79	14,06
<b>III. GESTIÓN</b>					
1. Rotación de Cartera	6,11	6,11	6,11	6,11	6,11
2. Rotación de Ventas	1,53	1,53	1,54	1,55	1,59
3. Período Medio de Cobranza	59,69	59,69	59,69	59,69	59,69
<b>IV. RENTABILIDAD</b>					
1. Margen Operacional	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
2. Rentabilidad Operacional del Patrimonio	0,40	0,39	0,43	0,49	0,58

Elaborado por los autores

Para el cálculo de los indicadores financieros tomamos como referencia la circular emitida por la Superintendencia de Compañías respecto a la Tabla de Indicadores.

Dentro del análisis efectuado a la tendencia que presenta cada uno de los indicadores financieros tenemos lo siguiente:

### **Indicadores de Liquidez.**

Me permitirán establecer la facilidad o dificultad que tiene la empresa para pagar sus pasivos corrientes al convertir a efectivo sus activos corrientes, se trata de determinar qué pasaría si la empresa se le exigiera el pago inmediato de todas sus obligaciones en el lapso menor de 1 año.

En virtud de los resultados podemos observar la evolución de la liquidez corriente que tendría la empresa al pasar de un indicador de 0,91 durante el año 2014 a 1,08 para el

año 2018 lo que le permitirá hacer frente sin inconvenientes a sus vencimientos de corto plazo.

El indicador de prueba acida muestra una tendencia estable de 0,44 en virtud de la capacidad que se manejaría para cumplir con sus obligaciones corrientes sin disponer del inventario.

El capital de trabajo muestra una evolución respecto al año 2013 pasando de (-2,301) a (5,133) al año 2018, reflejando la factibilidad del proyecto evidenciando el cambio en la capacidad de la empresa para poder soportar su operación a corto plazo.

### **Indicadores de Solvencia.**

Estos indicadores me permitirán medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. Se trata de establecer también el riesgo que corren tales acreedores y los dueños de la compañía y la conveniencia o inconveniencia del endeudamiento.

La variación en el índice de endeudamiento del activo muestra una tendencia entre 0,91 y 0,94 reflejando un grado de independencia adecuado que maneja que maneja la empresa ante sus acreedores.

La empresa muestra un grado de compromiso adecuado de 10,33 respecto de su patrimonio para con los acreedores.

El endeudamiento del activo fijo muestra que la empresa actualmente financia sus adquisiciones en un 0,67 respecto a su patrimonio.

El indicador de apalancamiento muestra el respaldo del activo frente al patrimonio pasando de 11,33 en el año 2013 a 14,06 en el año 2018.

### **Indicadores de Gestión.**

Me permiten medir la eficiencia con la cual la empresa utiliza sus recursos, la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos y el peso de diversos gastos de la firma en relación con los ingresos generados por ventas.

La rotación de cartera que mantiene la empresa es de 6,11 veces al año reflejada específicamente por sus políticas de crédito establecidas.

El indicador de rotación de ventas me refleja un índice de 1,53 manifestado por la eficiencia en la utilización del activo total respecto de las ventas.

La liquidez de la cuenta por cobrar refleja un índice de 59,69 días respecto a la gestión de la empresa, de igual forma manifiesta una tendencia marcada en función de las políticas de crédito establecida por la Cía.

### **Indicadores de rentabilidad**

Los indicadores de rendimiento, denominados también de rentabilidad, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades.

El margen operacional refleja un valor positivo de 0,0230 respecto a la rentabilidad del negocio mostrando la independencia en su forma de financiamiento.

La rentabilidad operacional del patrimonio positiva de 0,3990 permite identificar la rentabilidad que le ofrece la empresa a los socios o accionistas respecto a el capital que han colocado para el desarrollo de las operaciones.



## CONCLUSIONES

Del estudio realizado en la “optimización del proceso de órdenes de pedido para la mejora en el servicio de atención al cliente de la compañía Productos Tissue del Ecuador” en la ciudad de Guayaquil se concluye los siguientes puntos que justifican la inversión e implementación de la propuesta.

- La investigación de campo evidenció la inconformidad de los clientes por la atención recibida durante el proceso de órdenes de pedido y dejó en manifiesto la insatisfacción en los tiempos de respuestas por los reclamos planteados, La constante evolución de los procesos genera un crecimiento operativo reflejado en el incremento de las transacciones demostrando que la estructura organizacional del departamento de Administración Ventas no se encuentra acorde a las necesidades actuales.
- La sistematización del proceso a través de mejoras en el sistema Dobra ®. permitirá agilizar y controlar de una manera eficiente las operaciones diarias del departamento, generando índices de servicios satisfactorios junto con herramientas de gestión confiable y segura para la toma de decisiones por parte de las Gerencias responsables.
- Las herramientas empleadas para la definición y análisis de los perfiles brindarán la especialización del área, Por otro lado la estructura organizacional se determinó en base a procesos administrativos definiéndose claramente las funciones y responsabilidades de cada cargo.
- En el año 2014 el Capital de Trabajo dio negativo, debido a que en la empresa PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A. todas sus ventas son a crédito y hay poco circulante pero a medida que pasa el año desde el 2015 en adelante hay una inyección de circulante lo que ayuda que exista un equilibrio patrimonial (activo corriente mayor que el pasivo corriente). Por lo tanto tenemos que tener claro que de presentarse un capital de trabajo negativo no significa no afirma la situación de quiebra o suspensión de pagos de la entidad contable.

## RECOMENDACIONES

En función de los resultados obtenidos en todos los estudios que determinan la factibilidad del proyecto se recomienda:

- Realizar las mejoras planteadas en el sistema Dobra ® referente a la sistematización del proceso de órdenes de pedido con el fin exclusivo de mejorar la atención del servicio al cliente.
- Dar capacitación permanente a todo el personal de la empresa creando una cultura organizacional y trabajo en equipo.
- Establecer procedimientos de selección de personal que se enmarquen rigurosamente dentro de los perfiles establecidos.
- Trabajar rigurosamente en el cumplimiento de los presupuestos para garantizar la obtención de las utilidades previstas al cierre de cada año, brindando mayor seguridad a los inversionistas y garantizar la gestión realizada.
- Brindar mayor calidad en el servicio mediante la retroalimentación, que se puede conseguir con las sugerencias de los clientes.
- Realizar la previsión de la demanda en función de los indicadores proporcionados por la sistematización del proceso.

## **BIBLIOGRAFIA**

### **Tesis**

- Herrera, Elías: (2006) “*SERVICIO AL CLIENTE COMO HERRAMIENTA DE MARKETING*” UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE para la Obtención del Título de INGENIERO COMERCIAL
- Arias, Gina & Sierra, Mónica: (2009) “*ANALISIS CORPORATIVO Y PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE DE LA CLINICA*” UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE para la Obtención del Título de INGENIERO COMERCIAL
- Ramos, Georgina: (2013) “*Desempeño Laboral y su incidencia en la atención al cliente en la empresa Tarjeal Cía. Ltda*” UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE para la Obtención del Título de INGENIERO COMERCIAL
- Molina, Alex: (2012) “*Plan de Mejoramiento Continuo del Talento Humano y la Calidad de Servicio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC-PELILEO*” UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE para la Obtención del Título de INGENIERO COMERCIAL
- Aguilar, Adalipsa: (2009) “*Diagnóstico y plan de mejoramiento de los procesos operativos de la empresa asesora de seguros Best Seguros para la optimización del servicio al cliente*” UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE para la Obtención del Título de INGENIERO COMERCIAL
- Landazuri, Walter: (2008) “*Propuesta para el mejoramiento de los procesos de comercialización de una multinacional de soluciones tecnológicas y equipos de cómputo al por mayor*” UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE para la Obtención del Título de INGENIERO COMERCIAL

### **Revistas**

- Psicología del Trabajo y de las Organizaciones el tema *¿Cómo dimensionar el personal administrativo de su organización?*, Olaz, J.: (2011)

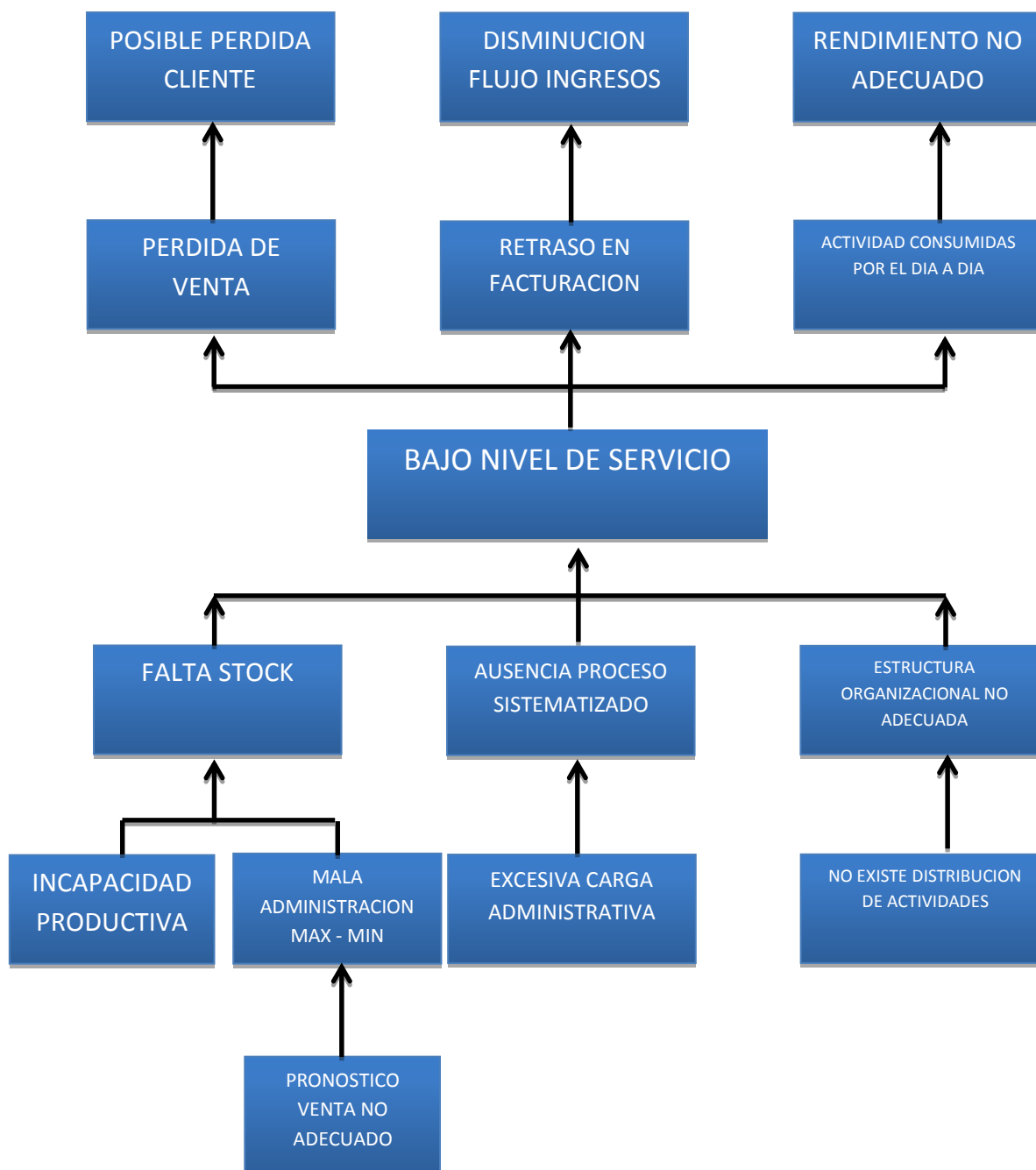
## Libros

- “*Marketing de fidelización: ¿cómo obtener clientes satisfechos y leales, bajo una perspectiva latinoamericana?*”. De Schnarch Kirberg, Alejandro: (2011)
- “*Gestión de stocks de demanda independiente*”, García Sabater, José Pedro Cardós Carboneras, Manuel Albarracín Guillem y José Miguel (2004)
- “*Gestión de stock: excel como herramienta de análisis*”, Mauleón Torres, Mikel: (2010)
- “*Preparación de pedidos*“, Álvaro Torres Rojas: (2012)
- “*Gestión de las reclamaciones: de la insatisfacción a la fidelidad*”, Lopez Fresno, Palmira: (2011)
- “*La Gerencia Efectiva*”. Drucker, Peter : (2007)
- “*La evaluación del servicio logístico: una alternativa para la mejora de la eficiencia y la satisfacción del cliente*”, Parada Gutiérrez, Oscar Aguilar Sánchez y Roberto: (2009)
- “*Indicadores de gestión logística*”, Mora García, Luis Anibal. 2012.
- *Técnicas para investigar: recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación. Volumen 2 (2a. ed.)* Yuni, José Alberto Urbano, Claudio Ariel: (2009).
- Zayas Agüero, Pedro Manuel. (2012) “*La función de la organización y el análisis y descripción, las especificaciones, la matriz para elaborar el perfil de las competencias de los cargos y ocupaciones*” (Edi. B – EUMED).

# ANEXOS

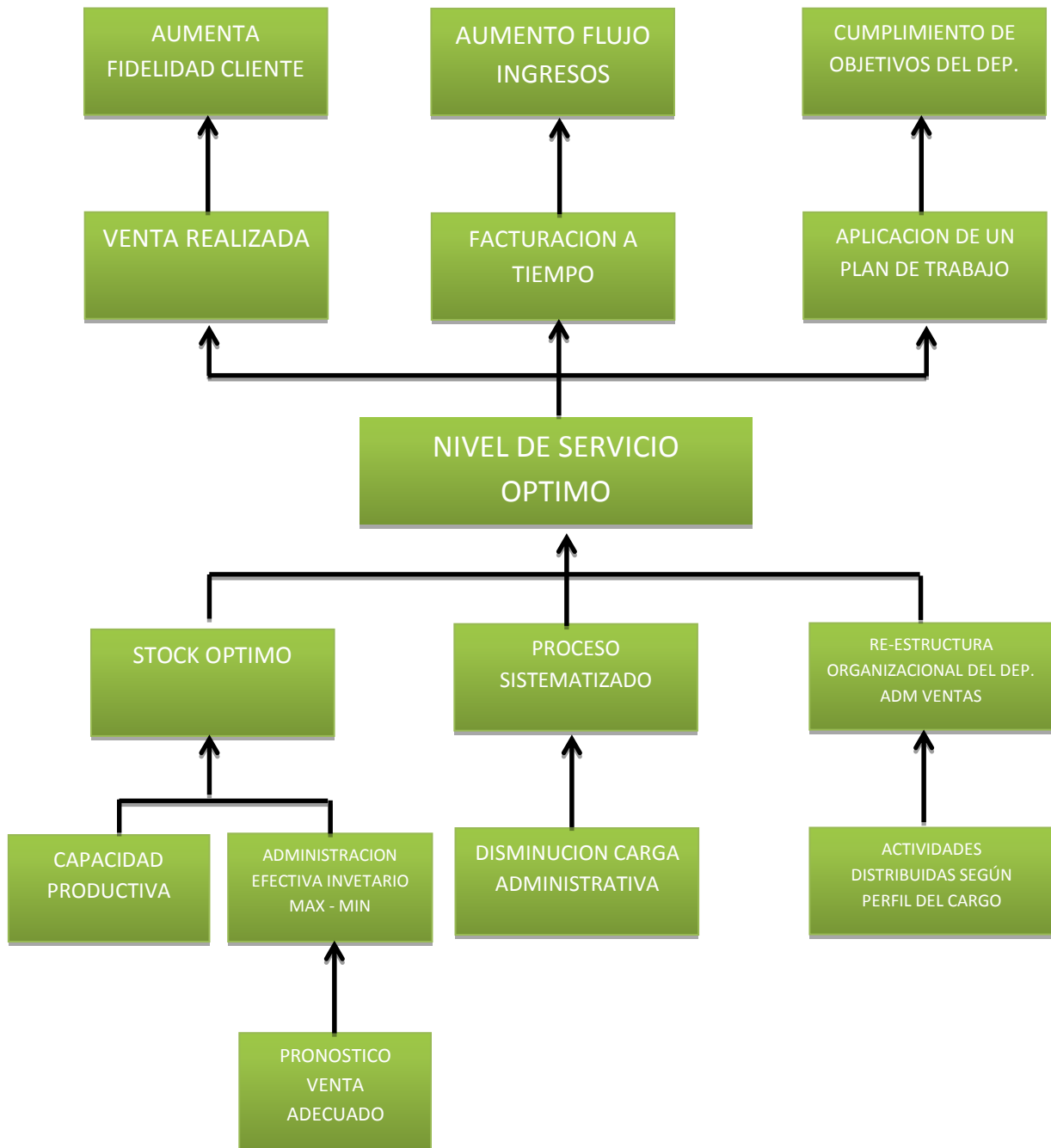
## ANEXO NO. 1

### Árbol de Problema



## ANEXO NO. 2

### Arbol de Soluciones



## ANEXO NO. 3

### Marco Lógico





## ANEXO NO. 4

### Encuesta



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVA**  
**INGENIERIA COMERCIAL**

Fecha: \_\_\_\_\_

Estimado usuario sirvase llenar con una (X) el casillero que usted considere oportuno en cada una de las preguntas mostradas en esta encuesta. Se recuerda que la información será de absoluta confidencialidad y su uso está enfocado a la mejora en los procesos

Preguntas	Respuestas			
1) Género	Masculino		Femenino	
2) Edad				
3) ¿Qué cargo desempeña actualmente?				
4) ¿Cómo conoció a la empresa Protisa del Ecuador S. A.?	TV, Radio, Prensa o revistas		Internet	Amigos, colegas o contactos
5) ¿Cuál de estos formatos utiliza usted para solicitar un pedido?	Via Mail		Llamada Telefónica	Otros

A continuación califique con una (X) las siguientes preguntas según los atributos que brinda la empresa

	<b>Muy Satisfactorio</b>	<b>Satisfactorio</b>	<b>Poco Satisfactorio</b>	<b>No Satisfactorio</b>
6) Sus pedidos son atendidos en tiempo y en forma				
7) Los productos solicitados en sus pedidos son despachados completamente				
8) Como considera la atención reclamos de producto o servicio de logística que brinda la empresa				
9) ¿El vendedor asignado atiende oportunamente sus pedidos?				
10) ¿Cómo calificaría el servicio post-venta de la empresa Protisa?				
11) Cual es su grado de satisfacción sobre el proceso de órdenes de pedido				

## ANEXO NO. 5

### ESTADO DEL ARTE

ESTADO DEL ARTE						
TESIS						
Autor	Título	Idea	Metodología	Conclusiones	Año	Bibliografía
Leopoldo Elías Herrera Bermeo	SERVICIO AL CLIENTE COMO HERRAMIENTA DE MARKETING	Identifica elementos de satisfacción de servicio al cliente como contacto personalizado, relación, comunicación con los clientes, reclamos e infraestructura física.	inductiva	Me parece interesante parte del artículo que hace énfasis en la relación de cliente - proveedor, ya que en la actualidad por la tecnología se ha perdido ese contacto personalizado. Vale hacer mención este artículo como uno de los factores que si influirían para maximizar el nivel de servicio de clientes en la empresa.	2006	
Lorena Romero & Rocio Martínez	Metodología para lograr el mejoramiento de la Calidad del Servicio Medinte la Orientación al Cliente y el Compromiso de la Empresa	Relaciona la satisfacción del cliente con la influencia del Marketing dentro de la Cía. Y la aplicación de la calidad del servicio orientados a la satisfacción y excelencia	inductiva	Me parece limitado ya que no aborda en las directrices que permitan aplicar una metodología con tendencia al mejoramiento de la calidad, considero que solo se ha desarrollado las unidades de manera conceptual.	2004	
Gina Arias & Mónica Sierra	ANÁLISIS CORPORATIVO Y PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO AL	Relaciona mucho un plan de incentivos y metas para lograr un mejor nivel de servicio	inductivo	No estoy de acuerdo en que debería de existir un incentivo a los empleados para que den una mejor calidad de servicio, mejor debemos es incentivar o promover que exista una cultura organizacional en la empresa.	2009	
LIBROS						
Autor	Título	Idea	Metodología	Conclusiones	Año	Bibliografía
Schnarch Kirberg, Alejandro	Marketing de fidelización: ¿cómo obtener clientes satisfechos y leales, bajo una perspectiva latinoamericana?	El autor señala que más que productos, lo que adquieren las personas o empresas, son satisfacciones a necesidades, deseos y expectativas.	inductivo	El libro tiene argumentos válidos señalando que no solo se trata de ser atentos. El cliente paga por un resultado y no por una sonrisa, por una solución y no por un servicio amable, se le ha dado más prioridad a la relación personal y se ha olvidado el objetivo final: su satisfacción.	2011	Abad, Raúl (2003). Marketing relacional, futuro relacional. Editorial Espasa-Calpe.
García Sabater, José Pedro Cardós Carboneras, Manuel Albarracín	Gestión de stocks de demanda independiente	Para lograr una ventaja competitiva en la gestión de inventarios el libro clasifica como prioridades 4 grupos: Costos, Calidad, Tiempo y Flexibilidad	inductivo	Es de gran aporte porque establece un punto dedicado a la relación entre los stocks y los costes, y otro vinculado a los stocks y el tiempo, de vital importancia porque tanto el costo como el tiempo son dos prioridades básicas de cualquier empresa.	2004	Anaya, J.J. (2000) "Logística Integral, La gestión operativa de la empresa" Esic
Álvaro Torres Rojas	Preparación de pedidos	El control de los pedidos se ha convertido en un elemento esencial para el correcto funcionamiento de las empresas, sobre todo, cuando se habla del sector empresarial del almacenaje o logística.	inductivo	Enfoca muchos factores para el almacenaje del producto, que permite el seguimiento de controles de calidad que ayudan que el trabajo sea más eficiente y seguro, además de garantizar una buena imagen final ante el cliente. También se ha indicado la importancia de la reutilización, el reciclado y sobre todo la reducción de excedentes o mal aprovechamiento de los recursos.	2012	Anaya, J.J. (2008). Almacenes. Análisis, diseño y organización. Madrid Editorial Libros Profesionales de
Olaz, J.	¿Cómo dimensionar el personal administrativo de su organización?. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Vol. 11	Como consecuencia de la innovación tecnológica y la implantación de sistemas eficientes de trabajo, es más que probable la existencia de un sobredimensionamiento del personal administrativo.	inductivo	Con respecto al dimensionamiento adecuado de carga de trabajo existe otra serie de factores que pueden influir relacionados con la planificación estratégica de la G.T.H. destinados a este fin, produciéndose situaciones en las que exista un exceso o defecto de personal administrativo.	2003	Balderston, J. (1988). Cómo organizar y simplificar el Trabajo Administrativo.

## ANEXO NO. 6

### TABULACION DE ENCUESTA

CLIENTE	Género	Edad	Cargo	Conoció	Solicitar n/	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10	Pregunta 11	Pregunta 12	CANTIDAD
COM VIVANCO	Masculino	32	Gerencia	Amigos	Mail	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	Muy Satisfactori	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	1
Abapac	Femenino	38	Gerencia	Amigos	Mail	No Satisfactorio	No Satisfactorio	No Satisfactorio	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	No Satisfactorio	1
Aristoto Andrade	Femenino	32	Asistente Logístic	Amigos	otros	Muy Satisfactori	Muy Satisfactori	Muy Satisfactori	Muy Satisfactori	Muy Satisfactori	Muy Satisfactori	1
NICOLALDE	Femenino	33	Asistente Gerencia	Amigos	Mail	No Satisfactorio	No Satisfactorio	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	No Satisfactorio	1
DEVIES CORP	Femenino	31	Asistente Compra	Amigos	Mail	Satisfactorio	Poco Satisfactor	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	1
FELMOYA	Masculino	42	Gerencia	Amigos	Mail	Satisfactorio	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	Satisfactorio	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	1
DISBALE	Femenino	29	Asistente Gerencia	Amigos	Mail	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	Muy Satisfactori	Satisfactorio	Poco Satisfactor	1
LOOR EDUARDO	Masculino	47	Gerencia	Amigos	otros	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	Poco Satisfactor	Satisfactorio	1
VEGA ARTURO	Masculino	46	Gerencia	Amigos	Mail	Satisfactorio	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	1
Comymec	Masculino	47	Gerencia	Amigos	Mail	Poco Satisfactor	No Satisfactorio	Poco Satisfactor	Satisfactorio	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	1
COM VALENCIA	Femenino	34	Asistente Gerencia	Amigos	Mail	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	Satisfactorio	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	1
Diskat	Masculino	38	Gerencia	Amigos	otros	Poco Satisfactor	No Satisfactorio	Poco Satisfactor	Satisfactorio	Poco Satisfactor	No Satisfactorio	1
DIDELPA	Masculino	41	Gerencia	Amigos	Mail	No Satisfactorio	No Satisfactorio	Poco Satisfactor	Satisfactorio	Poco Satisfactor	No Satisfactorio	1
DIPASO	Femenino	38	Gerencia	Amigos	Mail	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	Satisfactorio	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	1
DISNACOMPANY	Masculino	37	Gerencia	Amigos	Mail	No Satisfactorio	No Satisfactorio	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	No Satisfactorio	1
DISNIKO S.A.	Femenino	41	Asistente Gerencia	Amigos	otros	No Satisfactorio	No Satisfactorio	No Satisfactorio	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	No Satisfactorio	1
MUNDO DEL PAÑAL	Masculino	38	Gerencia	Amigos	Mail	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	No Satisfactorio	Satisfactorio	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	1
DISTRIBUCIONES PINARGOT	Masculino	35	Gerencia	Amigos	Mail	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	Satisfactorio	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	1
DISTRIGRANDA	Masculino	42	Gerencia	Amigos	Mail	No Satisfactorio	No Satisfactorio	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	No Satisfactorio	No Satisfactorio	1
ECONOFARM S.A.	Masculino	38	Asistente Gerencia	Amigos	Mail	Poco Satisfactor	No Satisfactorio	No Satisfactorio	Satisfactorio	Poco Satisfactor	No Satisfactorio	1
ESPINOZA KAROLYN	Femenino	35	Gerencia	Amigos	Mail	Poco Satisfactor	No Satisfactorio	Poco Satisfactor	Satisfactorio	No Satisfactorio	Poco Satisfactor	1
FARCOMED	Masculino	29	Asistente Gerencia	Amigos	Mail	No Satisfactorio	No Satisfactorio	Poco Satisfactor	Satisfactorio	Poco Satisfactor	No Satisfactorio	1
IMPORTADORA VALVERDE	Masculino	32	Asistente Gerencia	Amigos	Mail	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	Muy Satisfactori	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	1
MARFETAN MANUEL	Masculino	33	Gerencia	Amigos	Mail	No Satisfactorio	No Satisfactorio	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	No Satisfactorio	1
MEGA SANTAMARIA S.A.	Masculino	42	Gerencia	Amigos	otros	Satisfactorio	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	Satisfactorio	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	1
MEJIA BLANCA	Masculino	38	Gerencia	Amigos	Mail	Poco Satisfactor	No Satisfactorio	Poco Satisfactor	Satisfactorio	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	1
JUANDELA CRUZ S.A.	Masculino	35	Gerencia	Amigos	Mail	No Satisfactorio	No Satisfactorio	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	No Satisfactorio	1
PAILLACHO MANUEL	Masculino	37	Gerencia	Amigos	Mail	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	Satisfactorio	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	1
PEREZ TANYA	Femenino	36	Asistente Gerencia	Amigos	Mail	No Satisfactorio	No Satisfactorio	No Satisfactorio	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	No Satisfactorio	1
QUALITY DISTRIBUCIONES	Femenino	35	Asistente Gerencia	Amigos	Mail	Poco Satisfactor	No Satisfactorio	Poco Satisfactor	Satisfactorio	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	1
RAMIREZ HERMEL	Masculino	40	Gerencia	Amigos	Mail	No Satisfactorio	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	No Satisfactorio	No Satisfactorio	1
SHING'S TRADING S.A DIPASO	Femenino	39	Gerencia	Amigos	Mail	No Satisfactorio	No Satisfactorio	No Satisfactorio	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	No Satisfactorio	1
UNILIMPIO S.A.	Masculino	44	Gerencia	Amigos	Mail	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	Satisfactorio	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	1
ZAVALA LUCRECIA	Masculino	43	Gerencia	Amigos	Mail	Poco Satisfactor	No Satisfactorio	Poco Satisfactor	Satisfactorio	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	1
CORPORACION FAVORITA C.A.	Femenino	35	Asistente Compra	Amigos	Mail	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	Satisfactorio	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	1
GERARDO ORTIZ E HIJOS	Femenino	32	Asistente Compra	Amigos	Mail	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	Satisfactorio	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	1
TIA	Femenino	32	Asistente Compra	Amigos	Mail	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	Satisfactorio	Poco Satisfactor	Poco Satisfactor	1



## ANEXO NO. 8

### Tabla de la distribución Chi-cuadrado

Tabla de la distribución Chi-cuadrado

$g$ =grados de libertad  $p$ =área a la derecha

El valor  $x$  de la tabla cumple que para  $X$  es chi-cuadrado con  $g$  grados de libertad  $P(X > x) = p$

g	p											
	0.001	0.025	0.05	0.1	0.25	0.5	0.75	0.9	0.95	0.975	0.999	
1	10.827	5.024	3.841	2.706	1.323	0.455	0.102	0.016	0.004	0.001	0	
2	13.815	7.378	5.991	4.605	2.773	1.386	0.575	0.211	0.103	0.051	0.002	
3	16.266	9.348	7.815	6.251	4.108	2.366	1.213	0.584	0.352	0.216	0.024	
4	18.466	11.143	9.488	7.779	5.385	3.357	1.923	1.064	0.711	0.484	0.091	
5	20.515	12.832	11.07	9.236	6.626	4.351	2.675	1.61	1.145	0.831	0.21	
6	22.457	14.449	12.592	10.645	7.841	5.348	3.455	2.204	1.635	1.237	0.381	
7	24.321	16.013	14.067	12.017	9.037	6.346	4.255	2.833	2.167	1.69	0.599	
8	26.124	17.535	15.507	13.362	10.219	7.344	5.071	3.49	2.733	2.18	0.857	
9	27.877	19.023	16.919	14.684	11.389	8.343	5.899	4.168	3.325	2.7	1.152	
10	29.588	20.483	18.307	15.987	12.549	9.342	6.737	4.865	3.94	3.247	1.479	
11	31.264	21.92	19.675	17.275	13.701	10.341	7.584	5.578	4.575	3.816	1.834	
12	32.909	23.337	21.026	18.549	14.845	11.34	8.438	6.304	5.226	4.404	2.214	
13	34.527	24.736	22.362	19.812	15.984	12.34	9.299	7.041	5.892	5.009	2.617	
14	36.124	26.119	23.685	21.064	17.117	13.339	10.165	7.79	6.571	5.629	3.041	
15	37.698	27.488	24.996	22.307	18.245	14.339	11.037	8.547	7.251	6.262	3.483	
16	39.252	28.845	26.296	23.542	19.369	15.338	11.912	9.312	7.962	6.908	3.942	
17	40.791	30.191	27.587	24.769	20.489	16.338	12.792	10.085	8.672	7.564	4.416	
18	42.312	31.526	28.869	25.989	21.605	17.338	13.675	10.865	9.39	8.231	4.905	
19	43.819	32.852	30.144	27.204	22.718	18.338	14.562	11.651	10.117	8.907	5.407	
20	45.314	34.17	31.41	28.412	23.828	19.337	15.452	12.443	10.851	9.591	5.921	
21	46.796	35.479	32.671	29.615	24.935	20.337	16.344	13.24	11.591	10.283	6.447	
22	48.268	36.781	33.924	30.813	26.039	21.337	17.24	14.041	12.338	10.982	6.983	
23	49.728	38.076	35.172	32.007	27.141	22.337	18.137	14.848	13.091	11.689	7.529	
24	51.179	39.364	36.415	33.196	28.241	23.337	19.037	15.659	13.848	12.401	8.085	
25	52.619	40.646	37.652	34.382	29.339	24.337	19.939	16.473	14.611	13.12	8.649	
26	54.051	41.923	38.885	35.563	30.435	25.336	20.843	17.292	15.379	13.844	9.222	
27	55.475	43.195	40.113	36.741	31.528	26.336	21.749	18.114	16.151	14.573	9.803	
28	56.892	44.461	41.337	37.916	32.62	27.336	22.657	18.939	16.928	15.308	10.391	
29	58.301	45.722	42.557	39.087	33.711	28.336	23.567	19.768	17.708	16.047	10.986	
30	59.702	46.979	43.773	40.256	34.8	29.336	24.478	20.599	18.493	16.791	11.588	
35	66.619	53.203	49.802	46.059	40.223	34.336	29.054	24.797	22.465	20.569	14.688	
40	73.403	59.342	55.758	51.805	45.616	39.336	33.66	29.051	26.509	24.433	17.917	
45	80.078	65.41	61.656	57.505	50.985	44.336	38.291	33.35	30.612	28.366	21.251	
50	86.66	71.42	67.505	63.167	56.334	49.336	42.942	37.689	34.764	32.357	24.674	
55	93.167	77.38	73.311	68.796	61.665	54.336	47.61	42.06	38.958	36.398	28.173	
60	99.608	83.298	79.082	74.397	66.981	59.336	52.294	46.459	43.188	40.482	31.738	
65	105.988	89.177	84.821	79.973	72.285	64.336	56.99	50.883	47.45	44.603	35.362	
70	112.317	95.023	90.531	85.527	77.577	69.334	61.698	55.329	51.739	48.758	39.036	
75	118.599	100.839	96.217	91.051	82.858	74.334	66.417	59.795	56.054	52.942	42.757	
80	124.839	106.629	101.879	96.578	88.13	79.334	71.145	64.278	60.391	57.153	46.52	
85	131.043	112.393	107.522	102.079	93.394	84.334	75.881	68.777	64.749	61.389	50.32	
90	137.208	118.136	113.145	107.565	98.65	89.334	80.625	73.291	69.126	65.647	54.156	
95	143.343	123.858	118.752	113.038	103.899	94.334	85.376	77.818	73.52	69.925	58.022	
100	149.449	129.561	124.342	118.498	109.141	99.334	90.133	82.358	77.929	74.222	61.918	

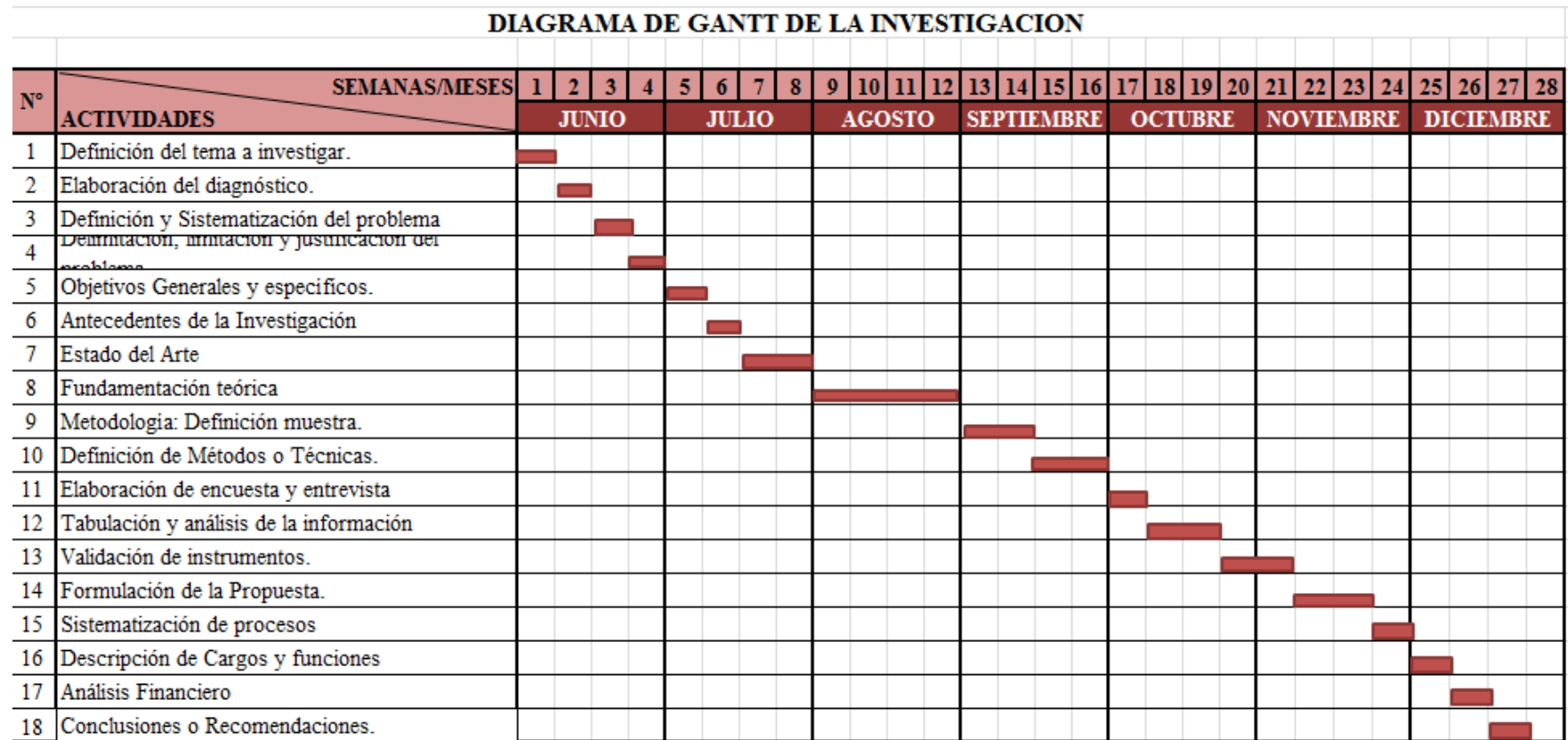
## ANEXO NO. 9

### Entrevista



**ANEXO NO. 10**

**Diagrama de Gantt**



## ANEXO NO. 11

### Flujo efectivo mensual 2014

PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR												
FLUJO DE EFECTIVO												
MILES (USD)												
DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
<b>CAJA/BANCOS</b>	830	771	715	666	693	728	755	802	867	920	978	1.051
<b>INGRESOS</b>												
Ventas al contado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ventas a crédito	3.783	3.917	3.851	3.947	4.167	4.076	4.154	4.334	4.261	4.314	4.498	4.172
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	3.783	3.917	3.851	3.947	4.167	4.076	4.154	4.334	4.261	4.314	4.498	4.172
<b>GASTOS</b>												
Gastos Administrativos	518	513	522	521	528	529	531	532	533	538	534	537
Gastos de Venta	3.273	3.383	3.326	3.331	3.513	3.438	3.503	3.652	3.588	3.633	3.787	3.511
Gasto no recurrentes	0	0	0	7	7	7	7	7	7	7	7	6
Arriendos y Depreciación	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Ajuste IFRS	5	31	5	16	38	29	20	32	34	33	51	30
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	3.842	3.973	3.899	3.921	4.132	4.049	4.107	4.269	4.208	4.257	4.425	4.130
<b>DIFERENCIA DE EFECTIVO MENSUAL</b>	771	715	666	693	728	755	802	867	920	978	1.051	1.093



ANEXO NO. 12

PRESUPUESTO MENSUAL 2014

PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A.																	
PRESUPUESTO PROYECTADO 2014																	
ESTADO DE RESULTADOS																	
TOTAL PPTO 2014 (Miles US\$)	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos por Ventas País	3.693	3.703	3.780	3.862	3.953	4.004	4.059	4.117	4.184	4.225	4.284	4.096	47.961	57.553	71.941	93.524	121.581
Ingresos por Ventas País Otros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos por ventas Exportación a Terceros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos por ventas Filiales Extranj.	93	216	73	89	218	75	98	220	80	93	217	80	1.551	1.861	2.326	3.024	3.931
Provisión Incobrables	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(37)	(44)	(55)	(72)	(93)
<b>VENTAS</b>	<b>3.783</b>	<b>3.917</b>	<b>3.851</b>	<b>3.947</b>	<b>4.167</b>	<b>4.076</b>	<b>4.154</b>	<b>4.334</b>	<b>4.261</b>	<b>4.314</b>	<b>4.498</b>	<b>4.172</b>	<b>49.475</b>	<b>59.370</b>	<b>74.212</b>	<b>96.476</b>	<b>125.419</b>
Costos Directos de Ventas País	(2.782)	(2.790)	(2.844)	(2.827)	(2.894)	(2.932)	(2.972)	(3.014)	(3.060)	(3.090)	(3.135)	(2.995)	(35.336)	(42.403)	(53.004)	(68.905)	(89.577)
Costos Directos de Ventas País Otros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos Directos Exportación a Terceros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos Directos Exportación a Filiales Extranj.	(79)	(178)	(63)	(76)	(179)	(64)	(84)	(181)	(69)	(80)	(179)	(68)	(1.301)	(1.561)	(1.951)	(2.537)	(3.298)
Gastos en Clientes	(162)	(162)	(165)	(169)	(173)	(175)	(177)	(180)	(183)	(185)	(187)	(178)	(2.097)	(2.516)	(3.145)	(4.088)	(5.315)
Gastos Variables de Ventas País	(247)	(247)	(251)	(255)	(261)	(264)	(266)	(269)	(273)	(275)	(278)	(267)	(3.153)	(3.784)	(4.730)	(6.149)	(7.994)
Gastos Variables de Ventas Exportación	(3)	(7)	(3)	(3)	(7)	(3)	(3)	(7)	(3)	(3)	(7)	(3)	(51)	(61)	(76)	(99)	(129)
Desviación de Costos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>COSTO DE PRODUCTOS VENDIDOS</b>	<b>(3.273)</b>	<b>(3.383)</b>	<b>(3.326)</b>	<b>(3.331)</b>	<b>(3.513)</b>	<b>(3.438)</b>	<b>(3.503)</b>	<b>(3.652)</b>	<b>(3.588)</b>	<b>(3.633)</b>	<b>(3.787)</b>	<b>(3.511)</b>	<b>(41.938)</b>	<b>(50.325)</b>	<b>(62.907)</b>	<b>(81.779)</b>	<b>(106.313)</b>
<b>MARGEN DE CONTRIBUCION VTAS.</b>	<b>510</b>	<b>534</b>	<b>525</b>	<b>616</b>	<b>654</b>	<b>638</b>	<b>651</b>	<b>682</b>	<b>674</b>	<b>682</b>	<b>711</b>	<b>661</b>	<b>7.537</b>	<b>9.044</b>	<b>11.306</b>	<b>14.697</b>	<b>19.106</b>
Gastos de Fabricación	(290)	(285)	(293)	(289)	(292)	(292)	(292)	(293)	(294)	(299)	(294)	(299)	(3.511)	(4.213)	(5.267)	(6.847)	(8.901)
Gastos en Marcas e Inv. De Mercado (1)	(85)	(85)	(86)	(86)	(87)	(88)	(88)	(88)	(89)	(89)	(90)	(88)	(1.049)	(1.259)	(1.574)	(2.046)	(2.660)
Otros Gastos de Ventas Fijos	(49)	(50)	(50)	(50)	(53)	(53)	(55)	(55)	(55)	(55)	(55)	(55)	(632)	(759)	(948)	(1.233)	(1.602)
Gastos de Administración	(93)	(93)	(93)	(96)	(96)	(96)	(96)	(96)	(96)	(96)	(96)	(96)	(1.143)	(1.372)	(1.715)	(2.229)	(2.898)
<b>GASTOS FIJOS</b>	<b>(517)</b>	<b>(513)</b>	<b>(522)</b>	<b>(521)</b>	<b>(528)</b>	<b>(529)</b>	<b>(531)</b>	<b>(532)</b>	<b>(533)</b>	<b>(538)</b>	<b>(534)</b>	<b>(537)</b>	<b>(6.336)</b>	<b>(7.603)</b>	<b>(9.503)</b>	<b>(12.354)</b>	<b>(16.061)</b>
Gastos no recurrentes	-	-	-	(7)	(7)	(7)	(7)	(7)	(7)	(7)	(7)	(6)	(62)	(74)	(92)	(120)	(156)
<b>EBDIT TISSUE Y PAÑALES</b>	<b>(7)</b>	<b>21</b>	<b>2</b>	<b>88</b>	<b>119</b>	<b>102</b>	<b>113</b>	<b>143</b>	<b>133</b>	<b>136</b>	<b>171</b>	<b>118</b>	<b>1.140</b>	<b>1.368</b>	<b>1.710</b>	<b>2.223</b>	<b>2.890</b>
Arriendos y Depreciación	(46)	(46)	(46)	(46)	(46)	(46)	(46)	(46)	(46)	(46)	(46)	(46)	(552)	(662)	(828)	(1.076)	(1.399)
Ajuste IFRS	(5)	(31)	(5)	(16)	(38)	(29)	(20)	(32)	(34)	(33)	(51)	(30)	(325)	(390)	(488)	(634)	(824)
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>(58)</b>	<b>(56)</b>	<b>(48)</b>	<b>26</b>	<b>34</b>	<b>28</b>	<b>48</b>	<b>65</b>	<b>53</b>	<b>57</b>	<b>74</b>	<b>42</b>	<b>263</b>	<b>315</b>	<b>394</b>	<b>513</b>	<b>666</b>

ANEXO NO. 13

Tabla de fórmulas y conceptos superintendencia compañías



## TABLA DE INDICADORES

FACTOR	INDICADORES TÉCNICOS	FÓRMULA
I. LIQUIDEZ	1. Liquidez Corriente	$\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$
	2. Prueba Ácida	$\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios} / \text{Pasivo Corriente}$
II. SOLVENCIA	1. Endeudamiento del Activo	$\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$
	2. Endeudamiento Patrimonial	$\text{Pasivo Total} / \text{Patrimonio}$
	3. Endeudamiento del Activo Fijo	$\text{Patrimonio} / \text{Activo Fijo Neto}$
	4. Apalancamiento	$\text{Activo Total} / \text{Patrimonio}$
	5. Apalancamiento Financiero	$(\text{UAI} / \text{Patrimonio}) / (\text{UAII} / \text{Activos Totales})$
III. GESTION	1. Rotación de Cartera	$\text{Ventas} / \text{Cuentas por Cobrar}$
	2. Rotación de Activo Fijo	$\text{Ventas} / \text{Activo Fijo}$
	3. Rotación de Ventas	$\text{Ventas} / \text{Activo Total}$
	4. Período Medio de Cobranza	$(\text{Cuentas por Cobrar} * 365) / \text{Ventas}$
	5. Período Medio de Pago	$(\text{Cuentas y Documentos por Pagar} * 365) / \text{Compras}$
	6. Impacto Gastos Administración y Ventas	$\text{Gastos Administrativos y de Ventas} / \text{Ventas}$
	7. Impacto de la Carga Financiera	$\text{Gastos Financieros} / \text{Ventas}$
IV. RENTABILIDAD	1. Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont)	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) * (\text{Ventas} / \text{Activo Total})$
	2. Margen Bruto	$\text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas} / \text{Ventas}$
	3. Margen Operacional	$\text{Utilidad Operacional} / \text{Ventas}$
	4. Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)	$\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}$
	5. Rentabilidad Operacional del Patrimonio	$(\text{Utilidad Operacional} / \text{Patrimonio})$
	6. Rentabilidad Financiera	$(\text{Ventas} / \text{Activo}) * (\text{UAII} / \text{Ventas}) * (\text{Activo} / \text{Patrimonio}) * (\text{UAI} / \text{UAII}) * (\text{UN} / \text{UAI})$

UAI: Utilidad antes de Impuestos

UAII: Utilidad antes de Impuestos e Intereses

Utilidad Neta: Después del 15% de trabajadores e impuesto a la renta

UO: Utilidad Operacional (Ingresos operacionales - costo de ventas - gastos de administración y ventas)