



Junio 2019 - ISSN: 1696-8352

**TEMA: PLAN DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA  
KERÁMIKOS S.A. EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.**

**Autores:**

**Esp. Azucena González Carvajal<sup>1</sup>**

Docente Carrera de Ingeniería Comercial  
Institución Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil  
Facultad de Administración  
Email: [agonzalezc@ulvr.edu.ec](mailto:agonzalezc@ulvr.edu.ec)  
Dirección: Avenida de las Américas s/n  
Teléfono: 042596-500

**Sr. Diego Hernán García Cobeña<sup>2</sup>**

Estudiante de la Facultad de Administración  
Institución Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil  
Email: [djhernan1993@hotmail.com](mailto:djhernan1993@hotmail.com)  
Dirección: Avenida de las Américas s/n  
Teléfono: 042596-500

**Sr. Erick Alexander Ronquillo Talledo<sup>3</sup>**

Estudiante de la Facultad de Administración  
Institución Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil  
Email: [erickronquillo060692@gmail.com](mailto:erickronquillo060692@gmail.com)  
Dirección: Avenida de las Américas s/n  
Teléfono: 042596-500

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Azucena González Carvajal, Diego Hernán García Cobeña y Erick Alexander Ronquillo Talledo (2019): "Plan de rediseño organizacional para la empresa Kerámikos S.A. en la ciudad de Guayaquil", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (junio 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/06/redisenio-organizacional-keramikossa.html>

**Resumen**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo mejorar el proceso de entrega de productos en obra de la empresa Kerámikos S.A., a través de un rediseño del proceso ya

<sup>1</sup> Autora - Ingeniera Comercial (Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil), Especialista en Proyectos. Actualmente se desempeña como docente y tutora de proyectos de investigación en la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

<sup>2</sup> Autor –Estudiante de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil. En proceso de titulación.

<sup>3</sup>Autor - Estudiante de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil. En proceso de titulación.

establecido, para ello se realizará una técnica de investigación conocida como observación que permita determinar las falencias que se presentan durante el desarrollo del proceso en mención, para luego encuestar a un porcentaje de los clientes, previo a tener estimada la muestra ideal sobre la población total de la cartera de clientes, con el fin de recabar información necesaria que posterior a su tabulación permita realizar un análisis para determinar las acciones correctivas. Con base en los resultados obtenidos se procederá con la elaboración de un nuevo proceso de entrega de productos que permita enmendar las falencias encontradas.

Además de lo anteriormente mencionado, se propone la creación de un nuevo puesto de trabajo "Coordinador de entrega de productos en Obra" para tener un control óptimo del proceso ya que será esta persona el responsable del eficiente cumplimiento del proceso. Con estas modificaciones se espera cambiar la perspectiva del cliente sobre la calidad del servicio ofrecido, permitiendo crear una fidelización sobre ellos y la recomendación de la empresa sobre sus productos y servicio basados en su experiencia, lo que posiblemente permita un incremento en las ventas.

**Palabras claves:** Fidelización de clientes-Rediseño-Proceso-Servicio-Falencias.

### **Abstract**

The present research work aims to improve the process of delivery of products in constructions of the company Kerámikos SA, through a redesign of the process already established, for this purpose a research technique known as observation will be carried out to determine the shortcomings that they are presented during the development of the aforementioned process, to then survey a percentage of the clients, prior to having the ideal sample estimated over the total population of the client portfolio, in order to gather necessary information that, after its tabulation, allows perform an analysis to determine corrective actions. Based on the results obtained, we will proceed with the development of a new product delivery process that will allow us to correct the deficiencies found.

In addition to the aforementioned, the creation of a new job post "Coordinator of delivery of products in constructions" is proposed to have an optimal control of the process since this person will be

responsible for the efficient fulfillment of the process. With these modifications it is expected to change the client's perspective on the quality of the offered service, allowing to create a loyalty about them and the recommendation of the company on their products and service based on their experience, which possibly allows an increase in sales.

**Keywords:** Customer Loyalty-Redesign-Process-Service-Failures.

## 1. INTRODUCCIÓN

En el Ecuador el sector de la construcción es uno de los más importantes debido a su valioso aporte a la economía del país. Es por ello que en este sector las empresas proveedoras de materiales para la construcción deben mantenerse a la vanguardia de los diferentes cambios que se presentan para ofrecer una mejora continua sobre los productos y el servicio que brindan a los clientes.

Kerámikos S.A. es una empresa establecida en el Ecuador con más de 40 años en el mercado nacional, siendo su principal operación la comercialización de materiales, piezas, y accesorios para la construcción, caracterizada por ofrecer productos de alta calidad que le han permitido ser una de las empresas más reconocidas en este sector, contando con 32 sucursales a nivel nacional. Además de ofrecer los productos extiende al cliente el servicio de Entrega de Productos en Obra, el cual se otorga si la compra es igual o mayor a \$300.00 más IVA, este servicio es un plus que a través de los años ha beneficiado a la empresa ya que la gran mayoría de la competencia no lo ofrece, siendo este un factor determinante en los clientes para tener a Kerámikos S.A. como su principal proveedor de productos.

Frecuentemente en el área de logística se presentan inconvenientes durante el proceso de entrega de productos en obra, generando en ocasiones malestar en los clientes. Por ello se deben corregir ciertos puntos negativos que existen en el proceso, como la mala comunicación que hay entre los participantes de este proceso, la imprecisión de funciones y responsabilidades, como también el inapropiado trato hacia el cliente.

El presente proyecto tiene como objetivo identificar y enmendar las falencias que se encuentren para mejorar el proceso de entrega de productos y ofrecer un servicio de calidad, que le permita a Kerámikos S.A. cambiar la perspectiva negativa que tiene el cliente sobre el servicio de entrega de productos, siendo esta impresión una de un servicio de calidad que logre satisfacer sus expectativas y permita crear fidelización por parte de los clientes hacia la empresa, y que los clientes basados en su experiencia recomienden los productos y el servicio que ofrece la empresa lo que a su vez le podría permitir a Kerámikos S.A. tener un aumento en su cartera de clientes e incrementar las ventas.

### **1.1 Planteamiento de Problema**

El sector de la construcción es de mucha importancia para el desarrollo de un país ya que mejora la calidad de vida en una sociedad con diferentes obras como la construcción de: viviendas, hospitales, escuelas, carreteras, puentes, obras dedicadas al entretenimiento y la recreación como Hoteles, centros Comerciales, Parques entre otros.

El sector de la construcción emplea una diversidad de materiales como el cemento, arena, madera, hierro, acero, aluminio, etc., por lo cual es uno de los más importantes propulsores de la economía de un país, además de tener un alto impacto en los indicadores económicos.

Cabe mencionar que debido a la difícil situación económica que el país atraviesa en estos últimos años, el sector de la construcción se ha visto afectado. Las actividades de los constructores han decrecido por las bajas ventas que han registrado, como también por las cancelaciones de las negociaciones de construcción viviendas ya sea por falta de empleo, falta de liquidez de los clientes y también de créditos bancarios.

La problemática del presente proyecto se enfocará en la empresa Kerámikos S.A. dedicada a la comercialización de acabados decorativos para el sector de la construcción en el país, de una manera más explícita este proyecto se basará en el departamento de logística para realizar un plan de rediseño organizacional del proceso de entrega de productos a clientes.

Dentro del proceso de entrega actual, se generan situaciones que no permiten la total satisfacción del cliente al momento de recibir su mercadería, en el instante de realizarse la venta los clientes reciben una oportuna asesoría por parte del personal de ventas, y se podría decir que existe una satisfacción momentánea del cliente, el problema surge cuando se realiza la coordinación de entrega del producto, ya sea por la falta de comunicación entre el departamento de logística y el cliente, por no poseer un control adecuado de las rutas de los conductores, la cantidad insuficiente de unidades de transporte para el envío de sus productos o el trato no apropiado del transportista con el cliente (Descortesía).

Estos factores negativos afectan la percepción de la calidad del servicio ofrecido por lo que el cliente crea una mala imagen de la empresa, y busca otras opciones que brinden una total satisfacción dentro del servicio de entrega.

Esta situación impacta directamente en la empresa pudiendo producir una reducción en la cartera de clientes lo que representa una disminución en las ventas.

Según el reporte del mes de abril del 2018, en los puntos de ventas de la ciudad de Guayaquil se recibieron 215 quejas por parte de los clientes, indicando su molestar a los asesores comerciales por diversos motivos.

## **1.2 Formulación del problema**

¿Cómo la elaboración de un plan de rediseño organizacional, permitirá mejorar el proceso de entrega de productos en la empresa Kerámikos S.A.?

## **1.3 Sistematización del problema**

- ¿Cuál es la situación actual en el departamento de logística de la empresa Kerámikos S.A.?
- ¿Qué estrategias se deberá aplicar en el desarrollo del proceso de entrega de productos?
- ¿Cómo se deberá rediseñar el proceso de entrega de mercaderías en la ciudad de Guayaquil?
- ¿Cómo deberá estar diseñadas las funciones del proceso de logística?

#### **1.4 Objetivo General**

Elaborar un plan de rediseño organizacional para la empresa Kerámikos S.A en la ciudad de Guayaquil.

#### **1.5 Objetivo Específicos**

- Realizar un análisis del proceso actual de entrega de productos.
- Determinar las estrategias adecuadas que se deban incluir en el plan de rediseño organizacional de la empresa Kerámikos S.A.
- Rediseñar el manual de proceso de entrega de mercaderías a clientes de la empresa Kerámikos S.A.
- Rediseñar la estructura organizacional del departamento de logística.

#### **1.6 Justificación de la investigación**

Con la implementación del plan de rediseño organizacional del proceso de entrega de productos se buscará garantizar la calidad del servicio y con esto generar la satisfacción de los clientes.

Como beneficios se obtendrá una mayor lealtad de los consumidores, ya que se busca ofrecer un servicio personalizado que se enfoque en brindar un valor agregado en el mismo lo que permitirá generar ventas más frecuentes con los clientes ya atendidos y de esta manera obtener un incremento de las ventas, y por ende tener una mejor rentabilidad.

Una mejora en la apreciación de los consumidores respecto a la imagen de la empresa, siendo esta una empresa que brinda un servicio de calidad; permitiendo obtener nuevos clientes gracias a las referencias de los clientes satisfechos.

Una clara diferenciación de la empresa Kerámikos sobre la competencia dado que el servicio ofrecido tiene un valor agregado y este a su vez tiene un gran impacto sobre la percepción de los consumidores, misma que genera una tendencia de elección favorable a la empresa.

Un mejor Clima de Trabajo dentro de la empresa ya que con estos cambios los empleados no se ven en situaciones negativas como verse presionados por las continuas quejas de los clientes, disminuyendo también el índice de ausentismo o rotación del personal.

### **1.7 Delimitación de la Investigación**

- Campo: Plan organizacional.
- Área: Logística- proceso de entrega de productos.
- Aspecto: Estrategias Operativas.
- Tema: Plan de rediseño organizacional para la empresa Kerámikos S.A. en la ciudad de Guayaquil.
- Delimitación Geográfica: Ciudad de Guayaquil.
- Delimitación Espacial: Kerámikos S.A.

### **1.8 Idea a Defender**

El plan de rediseño organizacional del proceso de entrega de productos permitirá mejorar el servicio ofrecido a los clientes de la empresa Kerámikos S.A.

## **2. FUNDAMENTACION TEORICA**

### **2.1 Plan**

Un plan es una secuencia de pasos o procedimientos que tiene como finalidad conseguir un objetivo o propósito. Un plan de proyecto es un grupo de acciones proyectadas para alcanzar un objetivo determinado para lo cual deben desarrollar una estrategia alineada con el ideal de la empresa.

El plan estratégico empresarial es un instrumento básico de mejora para los negocios. Por intermedio de esta herramienta se expresan los objetivos empresariales que se aspira alcanzar ya sean estos a medio o largo plazo. El objetivo del plan estratégico es diseñar la ruta que se va a seguir para alcanzar las metas y establecer la manera en que esas decisiones se transformen en acciones.

### **2.2 Rediseño**

“El rediseño de procesos es parte de la dirección de procesos, también llamada excelencia operacional y responde a la necesidad de un cambio grande en el proceso, siempre con el mismo objetivo: servir a la estrategia de la organización la cual a su vez debe estar centrada en el cliente y satisfacer a las demás partes interesadas”. (Bravo Carrasco, 2016)

El diseño es el resultado de un proceso que tiene la finalidad de encontrar la alternativa de solución más idónea a la problemática.

El rediseño también puede implicar un cambio en cosas intangibles. Una empresa ecuatoriana que pretende posicionarse en el mercado chino puede desarrollar una estrategia que, al cabo de dos años, decide modificar ya que los resultados obtenidos no son los esperados. El rediseño de la estrategia implica cambios en las acciones de marketing y la elaboración de un presupuesto diferente, con una distribución distinta del dinero que se invierte.

### **2.3 Rediseño de procesos**

Es un instrumento importante en el desarrollo de la administración de calidad de una organización la cual tiene como objetivo optimizar los recursos materiales, económicos, temporales y humanos a través de diversos cambios en el diseño.

### **2.4 Rediseño Organizacional**

Se puede entender que rediseño organizacional es un proceso de cambios que nos permite crear una nueva estructura dentro de la organización, con nuevos objetivos para lograr una visión de procesos de división de trabajo en distintas funciones y de esta forma alcanzar una coordinación eficiente de las mismas, este rediseño también involucra a la jerarquía del organigrama de la compañía y una departamentalización que brinde eficacia a las tareas y ahorro de recursos para la empresa.

### **2.5 Proceso**

Un proceso se puede definir como el conjunto de actividades lógicas establecidas para crear un output previo, para consumidores identificados a raíz de un grupo de inputs requeridos que van agregando valor. Tomando en cuenta este concepto, se puede decir que en todo proceso se destaca los siguientes elementos: un input o entrada, receptado por un proveedor, ya sea externo o interno, que posea determinadas características previas; el proceso, como series de actividades desarrolladas gracias a factores tales como; las personas, métodos y recursos; y un output o salida, que se definirá como el resultado del proceso y luego entregado a un cliente.

### **Proceso de entrega de productos**



El proceso de entrega de productos tiene como finalidad el cumplimiento de la promesa comercial del asesor de ventas con el cliente estas pueden ser tiempo de entrega, promociones, precios entre otros beneficios que se le otorga al mismo.

Cumplir con el plazo de entrega es de mucha importancia en este proceso, de esta forma lograr la satisfacción del cliente con este servicio ofrecido, este proceso tiene algunos factores que afectan como son la rapidez, seguridad, tamaño del envío, trazabilidad, capacidad del medio de transporte, fecha de entrega y servicio al cliente.

## **2.6 Entrega Frustrada**

Una entrega frustrada es un término común utilizado en la empresa Kerámikos S.A. el cual hace referencia a la situación de no cumplir con una entrega coordinada con anterioridad y que no se efectúa por diversos motivos como: falta de personal de estiba por parte del cliente, datos incorrectos de lugar de entrega de productos, daños o paralizaciones en las vías, o el desperfecto de alguna unidad de transporte durante el recorrido de entrega.

## **2.7 Servicio al cliente**

El servicio al cliente hace referencia a la relación que existe entre un proveedor de productos o servicios y aquellos consumidores que van a utilizar o tendrán la necesidad de comprar dichos productos o servicios.

## **2.8 Cliente**

El cliente dentro de una organización es el actor principal; por quien se realizan las acciones necesarias para brindar un servicio o producto final, mismo que va a satisfacer la necesidad del cliente.

## **2.9 Satisfacción del cliente**

Se define como Satisfacción del Cliente al gusto que percibe el consumidor luego de haber adquirido servicio o producto. La satisfacción es una réplica emocional del consumidor al realizar una evaluación de la experiencia percibida sobre el producto.

La satisfacción del cliente se establece como el resultado que se tiene durante la evaluación del servicio de atención que se le otorgo al cliente en el proceso de compra y venta y el tipo de percepción que este genere ya se apositiva o negativa.

### **3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 Investigación Descriptiva**

Se utilizará la investigación descriptiva ya que este método científico implica la observación y la descripción del comportamiento de un sujeto o situación sin influir sobre él de ninguna manera.

Esta investigación se basará en recopilar datos necesarios para poder describir y analizar el proceso de entrega de mercadería y considerar las sugerencias emitidas por los clientes, pudiendo de esta manera realizar las mejoras necesarias para ofrecer un mayor nivel de satisfacción del consumidor.

#### **3.2 Enfoque Cualitativo**

Esta investigación tendrá un enfoque cualitativo ya que se recolectará datos descriptivos como la satisfacción del cliente en el servicio dado y de la técnica de observación, para descubrir las falencias del proceso de entrega de productos en la empresa Kerámikos en la ciudad de Guayaquil.

#### **3.3 Técnicas de Investigación**

Para el presente proyecto investigativo se utilizarán:

- Encuestas; se encuestará a una muestra de clientes que recibieron el servicio de entrega de mercadería por parte de la empresa Kerámikos S.A, esta es una técnica de investigación que permitirá reunir información por parte del cliente, como la percepción del servicio recibido, y el nivel de aceptación de las propuestas de mejora que se dará en el presente proyecto.
- Entrevistas; se entrevistará a la Gerente de Logística Nacional, el Jefe de Bodega Regional II, al Jefe de Almacén Juan Tanca Marengo, esta técnica permitirá obtener información en

forma oral de alguna persona que tenga ideas o experiencia sobre la investigación a realizar

- Observación; se aplicará esta técnica en todo el proceso de entrega de mercadería, desde el servicio de atención al cliente hasta la recepción de los productos por parte de los consumidores esta técnica permitirá evidenciar las falencias del proceso de entrega a los consumidores el cual determinará la problemática a corregir durante el proceso de la investigación.

### 3.4 Población y Muestra

Se tomará como universo a todas las entregas realizadas en el año, se tiene como estándar 35 entregas diarias que se distribuyen de la siguiente manera; 5 entregas por cada unidad de transporte, son 7 unidades pertenecientes a la compañía, esto dará como resultado aproximadamente 910 entregas al mes, si se realiza una proyección anual se tendría 10920 entregas, esta cantidad será la población para el estudio a realizar.

Con este tamaño de población, se procede a aplicar la siguiente fórmula para la determinación de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{i^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{3,8416 \times 10920 \times 0,5 \times 0,5}{0,0025 (10920 - 1) + 3,8416 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = 371,14 = 371$$

En esta fórmula estos son los datos que se aplican en cada variable:

N= Tamaño de la población (10920)

Z= Nivel de confianza al 95% = 1.96

p= Probabilidad de éxito = 50%

q= Probabilidad de fracaso = 50%

i= Error máximo admisible = 5%

n= Tamaño de la muestra = 371

## **Resultados y Análisis**

### **3.4.1 Análisis General de la Encuesta.**

En base al estudio realizado podemos llegar a la siguiente conclusión, Kerámikos S.A. es una empresa de alta competitividad dentro del mercado nacional especializada en la comercialización de productos de acabados de construcción y remodelación otorgando un servicio de calidad al cliente y satisfaciendo sus necesidades de manera óptima.

Analizando los resultados de la encuesta podemos determinar que la compañía presenta ciertos inconvenientes en el departamento de logística debido a diversos factores que afectan el desarrollo normal de las actividades diarias tales como: la coordinación de entrega de productos, la supervisión a los conductores designados en las rutas establecidas de entregas, la ausencia de comunicación que existe entre las partes que intervienen en este proceso como el departamento de logística, el cliente y los conductores de las unidades de transporte encargados de realizar las entregas, y la falta de equipos tecnológicos que permitan crear una correcta comunicación y mantener información actualizada sobre el estado de las entregas.

Puntos a Mejorar dentro del Proceso de Entrega Productos en Obra:

- La coordinación de la entrega de productos por parte del departamento de logística, en ocasiones genera entregas frustradas, es decir que no se pueda cumplir con la entrega de los productos requeridos en el día pactado con el ejecutivo de ventas, lo que genera un malestar en los clientes y ocasiona que queden insatisfechos, ya que al no recibir los productos en el tiempo pactado ocasiona gastos extras para los clientes, entendiéndose como un día adicional de paga para el personal de estiba, lo que a su vez podría ocasionar una reducción en la cartera de clientes de la empresa teniendo un impacto negativo en los ingresos de la misma.
- Mayor control en la supervisión a los conductores en sus respectivas rutas de entrega, con este punto se pretende estar en un constante monitoreo de sus actividades y la ubicación en la que se encuentran para poder mantener informado a los clientes del estado de sus entregas, de ser el caso de necesitar despejar alguna inquietud y buscar mejorar la

perspectiva del grado de calidad en atención que se ofrece durante el servicio de parte de los conductores hacia los clientes.

- Adquisición de equipos tecnológicos para la comunicación eficiente entre los involucrados en el proceso de entrega de productos, con esto se pretenderá reducir las molestias de los clientes en cuanto a sus inquietudes sobre el estado de la entrega y también mejorar la comunicación interna entre el departamento de logística y los conductores para tener información en tiempo real y reportar cualquier novedad sobre las entregas.

#### **3.4.2 Análisis de la Ficha de Observación**

Realizando un análisis se puede determinar que existe una mala coordinación entre el departamento de logística y el asesor comercial al momento de la entrega de la mercadería, lo que ocasiona un malestar en el cliente y perjudica de manera directa en la perspectiva sobre la calidad del servicio. Se debe enfocar en la mejora de esta comunicación interna en la empresa para incrementar la perspectiva sobre la calidad del servicio y de esta manera lograr una fidelización sobre los clientes.

Al momento de verificar el inventario del sistema con el inventario físico, existen incongruencias que generan un retraso en el proceso de entregas debido a que el material solicitado no se encuentra en stock, lo cual genera un inconveniente y de manera rápida se debe solicitar al almacén más cercano la cantidad necesaria de productos requeridos para proceder con la entrega de la mercadería.

Como ventaja podemos destacar que Kerámikos S.A. ofrece el servicio de entrega gratuito de la mercadería siempre y cuando el monto de la compra sea mayor o igual a \$300.00, siendo un factor determinante para que los consumidores se decidan a elegir a Kerámikos S.A como su proveedor de productos ya que es un plus en el servicio ofrecido que otras empresas de la competencia no ofrecen.

Durante la ruta de entrega se debe proporcionar el material de comunicación ideal para poder estar en contacto con el cliente y evitar las molestias y los costos adicionales que se puedan generar para el cliente.

Adicional se debe ejercer un seguimiento más riguroso a las rutas de los conductores para garantizar la satisfacción del cliente.

#### **4. PROPUESTA EMERGENTE DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **4.1 Título de la propuesta**

Rediseño del Proceso de Entrega de Productos en Obra: Atención, Servicio y Satisfacción de los Clientes.

##### **4.2 Justificación de la Propuesta**

La propuesta consiste en rediseñar el actual proceso de entrega de productos en obra de la empresa KERAMIKOS S.A en la ciudad de Guayaquil, de esta manera se podrá brindar un servicio de calidad para lograr un alto grado de satisfacción en los clientes.

Esta propuesta surge con la finalidad de reformular el proceso de entrega en obra, y establecer las condiciones necesarias para que no existan inconvenientes y retrasos al momento de realizar las entregas, y de presentarse situaciones que afecten e impidan el normal desarrollo de la misma, fijar las alternativas y posibles soluciones para cumplir con el pedido pactado.

##### **4.3 Estrategias Propuestas**

###### **4.3.1 Primera Estrategia: Mejorar el servicio de entrega de productos en obra de Kerámikos S.A.**

El objetivo de esta de estrategia es rediseñar el proceso de entrega de productos en obra de la empresa Kerámikos S.A., estableciendo lineamientos que permitan al personal que se involucra en el desarrollo de este proceso, tener claro las acciones que deben llevar a cabo para realizar la entrega de la mercadería a los clientes.

En la encuesta se pudo evidenciar algunas inconformidades por parte de los clientes, las cuales se comprobaron al momento de realizar la observación, por ejemplo, el retraso en la entrega y la mala comunicación dentro de la empresa, por este motivo se propone rediseñar el proceso de entrega de mercadería en obra.

#### **4.3.1.1 Creación del puesto de trabajo “Coordinador de entrega de productos en obra”**

Con base a la investigación realizada durante este proyecto se pudo evidenciar la falta de una persona responsable de coordinar la logística para la entrega de productos en obra de la empresa Kerámikos S.A. ,este puesto se implementaría para optimizar el proceso antes mencionado ya que actualmente se dividen las tareas entre los kardistas y el jefe de bodega, se recomienda establecer este puesto de trabajo por la importancia que tiene designar a una sola persona que sea la encargada de dirigir el proceso y a través de lineamientos y políticas que permitirán mejorar el mismo, conseguir un alto grado de eficiencia en la entrega de productos en obra, permitiendo también mejorar la perspectiva de calidad del servicio que ofrece la empresa.

#### **4.3.2 Segunda Estrategia “Adquirir las Herramientas Tecnológicas necesarias para establecer una eficiente comunicación entre las áreas involucradas”.**

En esta estrategia se busca corregir una falencia puntual observada dentro del proceso de entrega de productos en obra como es la ineficiente comunicación entre las partes que intervienen en dicho proceso, en especial la comunicación entre el chofer y el cliente, como también la comunicación entre el departamento de logística y el cliente.

Por esta circunstancias se propone adquirir aparatos tecnológicos que permitan mejorar la experiencia de comunicación, tratando de mitigar los reclamos de los clientes en cuanto al despeje de dudas y consultas sobre el estado de la entrega del producto se refiere ya que en algunos casos se presentan situaciones fortuitas como paralizaciones de las vías en las rutas de entrega, la indisponibilidad del cliente para poder receptor la mercadería por otros motivos ajenos a la empresa (falta de personal de estibas, paralización en la obra) entre otras; y de este modo disminuir las denominadas “Entregas de Productos Frustradas” .

Para las empresas la utilización de estas herramientas tecnológicas es vital para el normal desarrollo de sus actividades, por este motivo se recomienda incluir este tipo de artículos para mejorar la experiencia del cliente durante el servicio de entrega.

#### **4.3.3 Tercer Estrategia “Diseñar un plan de capacitación anual a todos los involucrados en el proceso”**

Para el mejor funcionamiento del rediseño del proceso de entrega de productos se plantea diseñar un plan anual de capacitación a todos los involucrados, donde se podrá contar con una retroalimentación constante de las políticas y lineamientos del proceso, esto para que cada una de las partes cumpla con las funciones específicas y así no contar con falencias que puedan retardar el proceso, y obtener clientes totalmente satisfechos.

También se plantea realizar una capacitación de servicio al cliente al personal de conductores, vendedores, y coordinador de entregas, ya que en la encuesta realizada se pudo observar algunos consumidores con la queja del mal trato por parte de los conductores al momento de la entrega.

En la actualidad las empresas exitosas destacan por la constante capacitación que inculcan a sus trabajadores para la mejora del servicio que una empresa puede ofrecer, en una sociedad tan cambiante como es la que vivimos, las empresas deben actualizarse continuamente existen reformas, políticas, leyes, estrategias por lo que es un factor importante a considerar para implementar, en el caso de la empresa Kerámikos S.A. las capacitaciones sobre el servicio al cliente serían de mucha utilidad para mejorar la experiencia del usuario y cambiar positivamente la perspectiva que tiene, permitiéndole elegir la empresa para suplir sus necesidades y realizar recomendaciones.



## **5. CONCLUSIONES**

Kerámikos S.A. es una empresa muy bien posicionada en el país con más de 40 años de experiencia en la comercialización de productos de acabados para la construcción lo que le ha permitido tener una ventaja competitiva sobre la competencia, además de ofrecer a sus clientes un servicio de entrega de productos sin costo gracias a la flota de unidades de transporte con la que cuenta logrando así no solo vender un bien, sino que también incluye un valor agregado.

Durante el presente proyecto se ha llevado a cabo un extenso análisis del proceso de entrega en obra de productos en el departamento de logística de la empresa Kerámikos S.A. permitiendo reconocer las falencias que se presentan durante el desarrollo del mismo, se buscó un enfoque que permita el mejorar el servicio de entrega en obra gracias a la información que arrojó la encuesta realizada donde se pudo evidenciar una inconformidad de los clientes debido a factores como la mala comunicación que existe entre el departamento de logística y el cliente y entre el cliente y conductor ,además de un trato no cordial de los conductores de unidades de transporte para con los consumidores.

Se pretende mejorar la calidad del servicio de entrega en obra que se ofrece para cambiar la perspectiva que tiene el cliente sobre el servicio ofrecido y de esta manera lograr fidelizar más al consumidor y provocar en él, la recomendación de nuestros productos y el servicio ofrecido a otras personas, generando así un aumento de clientes y un alza en el volumen de ventas, lo cual es un aspecto muy positivo al incrementar los ingresos.

## **6. RECOMENDACIONES**

La empresa Kerámikos S.A. es una prestigiosa institución dentro del mercado nacional por lo cual el presente proyecto trata de mejorar varios aspectos sobre la misma.

Dentro de la propuesta esta como idea principal rediseñar el proceso de entrega en obra de productos, lo que le permita a la empresa satisfacer de una mejor manera las necesidades de los clientes al momento de recibir el servicio, disminuyendo las quejas y malestares ocasionados al consumidor y reduciendo la posibilidad del cambio de proveedor de los clientes.

Además, se sugiere la implementación de herramientas tecnológicas que faciliten la comunicación entre las partes involucradas, lo que mejora la experiencia del cliente durante el proceso de entregas.

También se recomienda la implementación de un plan de capacitaciones al personal para mejorar la atención al cliente y charlas cuyo fin sea el de actualizaciones y novedades sobre los productos y la tendencia del mercado.

Con estas recomendaciones se espera incrementar el volumen de ventas de la empresa debido a una mayor satisfacción del cliente ofreciéndole un servicio de calidad, crear una fidelización superior a la que ya existe sobre los consumidores y que estos gracias a su experiencia recomienden los productos y el servicio que Kerámikos S.A. ofrece.

Adicionalmente se aconseja el estudio de factibilidad para la adquisición de dos unidades de transporte para cumplir oportunamente con todas las entregas tanto a los clientes como en otras sucursales.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

Deming, W. Edwards . (1989). "Calidad, productividad y competitividad" Madrid. Ediciones Díaz de Santos

Garralda Ruiz de Velasco, Joaquín. (1999). La cadena de valor. IE business publishing.

Gutiérrez, E. (2008). Los pequeños productores de cerámica en Cuenca (1ra ed.). CUENCA, Azuay, Ecuador: Universidad de Cuenca.

Juan Bravo Carrasco Rediseño de Procesos Editorial Evolución S.A. Chile

J.F. Magge, (1968) "La logística de los materiales desde una fuente u origen hasta un destino o usuario". Industrial Logistics Managment, Michigan State Universito.

J. I. Gershuny y Miles I. (1983), Francis Pinter.

Kerámikos S.A. (2014). "Manual de calidad: KE.RD.4.2.2. MNNC1"

Ma. José Escudero Serrano, (2014) Ediciones Paraninfo S.A, (Logística del Almacenamiento)

McLeod, Raymond. (2000) Sistemas de información gerencial, Pearson Educación.

Mintzberg, Henry, Quinn, James B. y Voyer John. (1997) El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. Pearson Educación.

Moreno, S., & Peña, J. (2008). Historia de la cerámica en el Ecuador (Edición digitalizada ed.). Cuenca: Paul Rivet Fundación.

Muñiz, R. (2010). El marketing del siglo XXI. Madrid: Centro de estudios financieros

Plan estratégico Kerámikos 2014-2019. Coordinador de calidad y certificaciones Kerámikos S.A. Cuenca: Empresa Kerámikos S.A.

Peter B. Vaill, (1989), "Seven Process Frontiers Ford Organization, Development".

Porter, Michel E (1991) Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Compañía Editorial Continental. Institute and University Associate.

Serna, H. (2006). Conceptos básicos. En Servicio al cliente (pp.19-27). Colombia: Panamericana editorial Ltda.

Wikimedia Foundation. (2015). Enciclopedia Encarta. Recuperado el 15 de Agosto de 2016, de [https://es.wikipedia.org/wiki/Microsoft\\_Encarta](https://es.wikipedia.org/wiki/Microsoft_Encarta)