

017. LOS PROCESOS LOGÍSTICOS DE EMPRESAS DE TEXTILES Y CONFECCIONES: CASO EMPRESA DE TEXTILES HILANDERÍA UNIDAS S.A. HIUNSA

Autores:

Lcdo. Jaramillo Marcos Fabrizzio Caicedo

Maestrante Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil

mfjmaster@hotmail.com

Ing. Guillermo Granja Cañizares, MAE

Docente Titular Universidad Tecnológica ECOTEC

Universidad ECOTEC, Ecuador

ggranja@ecotec.edu.ec

Mgs. Víctor Hugo Del Pozo Raymond,

Docente Investigador,

Facultad de Comunicación Social, Universidad de Guayaquil, Ecuador

delpozor@ug.edu.ec

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es analizar de manera descriptiva la realidad que se vive dentro de la empresa de textiles HIUNSA con el fin de determinar las causas del mal manejo de la logística de exportación de sus productos textiles. La principal técnica utilizadas dentro de esta investigación es la observación directa realizada dentro de la empresa para establecer la situación actual de la empresa referente a sus procesos de producción, logística y ventas tanto locales como extranjeras; y la revisión documental de artículos científicos de bases de datos regionales y de alto impacto. Se va a revisar datos sobre los procesos para analizar el uso de herramientas de carácter documental. Los resultados que se obtuvieron de este trabajo, son elementos que podrán permitir aprender directamente los procesos logísticos de empresas del sector textil para de esta manera tener brindar una aportación a la mejora de la competitividad del sector.

Palabras claves: Logística, empresa, textiles, productos, producción, exportación

Clasificación JEL: D21, D24, F14, L23, L67, M11

ABSTRACT

The objective of this research is to analyze in a descriptive way the reality that is lived within the textile company HIUNSA in order to determine the causes of the bad handling of the export logistics of its textile products. The main technique used in this research is the direct observation made within the company to establish the current situation of the company regarding its production processes, logistics and sales both local and foreign; and the documentary review of scientific articles of regional and high-impact databases. It will review data on the processes to analyze the use of documentary tools. The results obtained from

this work are elements that may allow learning directly the logistics processes of companies in the textile sector in order to provide a contribution to improving the competitiveness of the sector.

Keywords:

Logistics, company, textiles, products, production, export

Clasificación JEL: D21, D24, F14, L23, L67, M11

INTRODUCCIÓN

La industria textil tiene una alta contribución al desarrollo social, económico y productivo ecuatoriano lo que puede generar el crecimiento de sus habitantes. Esta industria se sitúa en el cuarto lugar entre las empresas más grandes del país., en términos de producción, y el primer lugar en generación de empleo directo en la manufactura, con aproximadamente 175.000 personas (Díaz, 2018).

En la actualidad, las empresas que tienen como actividad productiva la industria textil, se encuentran sujetas a afrontan retos importantes para poder competir en el mercado interno como en el externo, éste. Entre los retos que tiene este sector tenemos la especialización de la mano de obra, desarrollar nuevas marcas y productos enfocados al mercado nacional e internacional, y automatizar procesos operativos.

De acuerdo a lo expuesto se observa la importancia que tiene el sector textil para la economía del Ecuador, por lo cual mediante esta investigación se pretende plantea estudiar el proceso de exportaciones de una empresa del sector, con la finalidad de que los resultados obtenidos durante el estudio puedan servir de modelo a otras empresas que enfrenten el reto de exportar. Con el fin de cumplir este propósito se analizó los procesos logísticos de la empresa Hilandería Unidas HIUNSA S.A.

La compañía Hilandería Unidas, tiene su inicio el 9 de julio de 1991 con el objetivo de vender hilos de alta calidad a la industria textil nacional e internacional. A partir del año 2013, la empresa afronta una caída sostenible en sus ventas totales de \$8.569128 a \$4.897.155 en el 2016, una disminución en sus ingresos del 43% (Ekos, 2018). Sin embargo, esta caída es producto de una disminución de las ventas en el mercado nacional. En cambio, las ventas han sido relativamente estables en el mercado extranjero en el periodo comprendido entre el 2015 y el 2016, fue de \$389.500.

Bajo este argumento, se podría indicar que es recomendable fortalecer las exportaciones en la empresa para de esta manera disminuir la dependencia del mercado interno y diversificar el riesgo del negocio. En consecuencia, el análisis de los procesos logísticos que intervienen en el proceso de exportaciones enfocado al logro de la eficiencia en tiempo, costos y aumento del volumen de exportaciones resulta trascendente para la supervivencia de la empresa.

DESARROLLO

1.1 Antecedentes

Es necesario considerar como se ha encontrado el sector textil en la economía nacional durante el periodo de estudio. Este sector ha sido importante para el país, para poder entender esta importancia, sólo entre 2000-2011 tuvo una participación del 17% sobre el Producto Interno Bruto, además de que presentó un crecimiento de 5.6% en promedio, los factores que han impactado a que esta dinámica son entre otras la dependencia de la materia prima importada, las altas remuneraciones en comparación a otros países que determina el costo de la mano de obra, y el hecho de que el dólar encarece las importaciones provenientes del Ecuador a otros mercados (Lovato, 2014).

Este aspecto no ha cambiado en los últimos años pese a los esfuerzos del gobierno, en parte por la ausencia de un programa económico que modifique el modelo actual de desarrollo, además que las políticas públicas no son de estado y promueven poco el emprendimiento y el entorno de los negocios lo cual atenta contra la productividad de los factores e incrementa el costo (Nicolalde, 2016).

Se debe tener en cuenta algunos conceptos los cuales pueden demostrar la importancia del estudio, de esta forma se establece a la logística como los mecanismos por el cual se realiza diferentes actividades para llevar a cabo un determinado proceso, en el ámbito de comercio exterior trata diversas actividades para lograr comercializar nuestros productos a los diferentes destinos, ubicados en otros países a través de diversas vías.

De acuerdo lo expresado por Guerra (2015), el planificar y establecer objetivos para los procesos logísticos que están relacionados con la exportación es una herramienta importante para tomar decisiones y establecer un programa de mejora continua. Además, menciona que se deben establecer indicadores que sean útiles para evaluar y garantizar el servicio y la calidad de los productos de una empresa. Este autor, también establece que al reducir los tiempos y las actividades que no aporten valor en los procesos puede obtenerse una mejor rotación de inventarios y optimización de costos. Recomienda la implementación de indicadores en los procesos logísticos, capacitación continua a los colaboradores y aplicación de tecnología para reducir tiempo y mejorar el control.

Nicolalde (2016) señala sobre la exportación de productos textiles que en el corto plazo no existen oportunidades de negocio porque el Gobierno no ha logrado acuerdos de comercio con los principales mercados y se ha restringido a mercados cercanos como Colombia y Perú donde existe mucha competencia en el sector textil. Respecto al comentario de Nicolalde, se tiene una postura parcial con lo expresado, debido a que existe competencia fuerte con Colombia y Perú, pero al momento también se dispone de un acuerdo comercial con la Unión Europea que abre posibilidades al Ecuador para dirigir sus manufacturas textiles a ese mercado, generando una gran oportunidad para el sector industrial ecuatoriano. Los requisitos de calidad que requeridos por el mercado europeo impactarán los procesos logísticos que están detrás de la exportación más aun

en temas de control de calidad en el abastecimiento de materias primas y también en el producto exportable.

El Banco Mundial tiene un índice desempeño logístico tanto por economías como por países, donde en el caso de Ecuador es de 2.6 en el 2017, mientras que en Perú y Colombia es de 2.77 y 2.5 respectivamente (Banco Mundial, 2018). De acuerdo con esta información se puede inferir que el manejo de la logística de Ecuador durante ese periodo fue mejor que la de Colombia, pero inferior a la de Perú. Para Barajas y Oliveros (2014) señalan en su artículo sobre la aplicación de un clúster para el sector de confecciones en Colombia que la utilización de un clúster puede ser una alternativa viable para lograr la eficiencia en un proceso de exportación. De hecho, los resultados de su investigación comprueban que un clúster mejora la competitividad de un sector porque se logran economías de escala al compartir procesos logísticos entre los miembros del clúster.

De la revisión bibliográfica realizada en artículos científicos de bases de datos regionales y de alto impacto revisados se ha evidenciado que el mejoramiento del proceso de exportaciones en una empresa puede originarse de factores internos como un cambio en los procesos, fijación de indicadores, mejoras en la tecnología, así como en estrategias de internacionalización como sería la conformación de un clúster que permita exportar en mejores condiciones e incluso bajo una marca paraguas que resalte la calidad de los productos ecuatorianos y sirva como posicionamiento a nivel mundial.

Conocer estas teorías permite que las empresas los puedan implementarlas de una manera adecuada a la logística para vincular sus actividades comerciales. En la actualidad es conveniente plantear las actividades empresariales analizando sus relaciones con el sistema logístico de la empresa, que se ha convertido en uno de los pilares básicos de su organización.

1.2. Situación de la empresa HILANDERIA UNIDAS S.A.

Anteriormente la logística era solamente, tener el producto justo, en el sitio justo, en el tiempo oportuno, al menor costo posible, actualmente estas actividades aparentemente sencillas han sido redefinidas y ahora son todo un proceso. Hoy en día la logística es un asunto tan importante que las empresas crean áreas específicas para su tratamiento.

Es así que varias empresas exportadoras aplican criterios de comercio exterior que demandan un alto nivel de tiempo; por ello, se consideró para este estudio referente a procesos logísticos de todas aquellas empresas de hilados, la empresa HILANDERIA UNIDAS S.A. HIUNSA., esta empresa está en funcionamiento a partir del año 1.991 donde se inició la producción de hilos para la industria textil y de la confección y luego empezó a comercializar el hilo producido con los más altos estándares de calidad. Los productos ofrecidos a través de ese tiempo son: Hilados Anillo Peinados, Hilados Anillo Cardado, Hilados Open End, e Hilados Grises Open End. La empresa cuenta una infraestructura básica industrial como: servicios básicos, carreteras, etc.; la

planta está ubicada en terrenos con un área de 7.774 m²; de los cuales se utilizan 7.524 m² para fábrica y 250 m² para el área administrativa.

Hilanderías Unidas tiene como política de calidad brindar a sus clientes un buen producto, ya que toda la materia prima, es producto de un riguroso proceso y control de calidad antes, durante y después de terminar el producto, para ello cuenta con un laboratorio para el análisis y control de calidad, la supervisión y mantenimiento permanente tanto de la materia prima así como también las máquinas de textilería, garantizando un producto de calidad total (García, 2002).

“...Este es el caso de la industria Hilandera Unida la que a través del tiempo ha tenido una alta dependencia de fibras textiles de origen importado como es el caso de la seda, el algodón, abacá y lino entre las más representativas, que han abultado el costo de fabricación haciendo que la industria textilera nacional compita con precios desmejorados versus la tela importada...” (García, 2002).

Una vez conocida la actividad industrial a la que se dedica HIUNSA, se establece conocer la operación logística actual de la empresa, por lo cual se inició por verificar las exportaciones desde el año 2013 para tener un referente del estado en el que se encuentra actualmente; se validó la operación por cada una de las unidades administrativas, los tiempos en los cuales se da el proceso por cada segmento que intervienen en la exportación; y por ello se logra conocer los inconvenientes en la logística de comercio exterior en las exportaciones de los hilados que se encuentra enfrentando actualmente la empresa; se revisó ventas y volúmenes de ventas, por tipo, destino y volúmenes, obteniendo resultados que demuestran a eficacia de mejorar los procesos.

Tabla 1: Descripción de las ventas

DETALLE	2013	2014	2015	2016
Exportación en Unidades	120.000	125.000	110.000	100.000
Ventas en dólares	\$420.000	\$438.750	\$389.400	\$389.500

Fuente: Superintendencia de Compañías

En la tabla 1 se puede observar la tendencia en ventas de la empresa se encuentra a la baja y de acuerdo a la información se ha reportado a través de la Unidad Financiera de la empresa, que en el 2016 la empresa tuvo un crecimiento del 0.1% frente al año 2015 con un total de \$389.500,00; sin embargo, sigue se mantiene inferior a las ventas percibidas en el año 2013 así como en la cantidad de unidades exportadas en ese año.

Descrito monetariamente, se presenta la siguiente tabla en la que se puede constatar que la empresa HIUNSA, tuvo su año de crecimiento, pero, no ha podido superar ese pico del año 2013, por ello, a continuación, se describe en la tabla 3 el crecimiento de ventas desde el año 2013 al cierre del año 2016. También el total de ventas a nivel monetario en el año 2016 tuvo un incremento de \$100 frente a lo reportado en el año 2015; todo esto en base al

total vendido ante el incremento del costo de producción en 0.355 centavos de dólar, ante el alza de salvaguardias por parte del estado ecuatoriano desde el año 2015

El fuerte crecimiento en ventas en 2013 se debe principalmente a la exportación hacia otros países cuando el dólar no se había fortalecido ni existían las salvaguardas, lo que hacía que los productos finales en la relación costo-precio fueran una importante fuente de flujos para las finanzas de la empresa.

En el periodo del 2015 se puede observar un declive por lo se puede considerar que fue producto de la situación económica del país, la baja del precio del petróleo además de la devaluación de la moneda de países vecinos que afecto las exportaciones de la empresa. La empresa al momento de adaptarse a esos factores cae en cuenta que no posee un sistema logístico adecuado enfocado a mejorar los tiempos de entrega, uso del transporte interno, carga y descarga en puerto de sus productos exportables.

Tabla 2: Descripción de la producción al 2016

PRODUCTO	VOLÚMENES DE VENTAS	COSTOS DE PRODUCCION POR UNIDAD	TIEMPO DE ELABORACION EN HORAS
PIQUE ROLLO SIMPLE	28.450	\$2,08	12
GABARDINA A 20% ALGODÓN	21.589	\$2,08	18
GABARDINA A 50% ALGODÓN	14.761	\$2,08	20
POLIESTER	35.200	\$2,08	16

Fuente: Unidad de Exportación

En la tabla 2 se puede observar que la mayor producción está en la confección de poliéster con un tiempo total de puesta en puerto de 16 horas, el costo unitario del producto es de USD 2,08; ante estos resultados, se consultó variada literatura relacionada a este tema y la que se plantea que el alcance de la cadena de suministro define el Sistema Logístico (SL), considerando este como “el conjunto de elementos físicos e informativos, necesarios para la realización de cierto flujo material, a lo largo de múltiples filas de proveedores y clientes” (Cespón & Auxiliadora, 2003)

Se puede decir que la logística, está compuesto por el Sistema Físico (fuentes de aprovisionamiento de materiales, los almacenes, empresas y clientes) y el Sistema Informativo que incluye todo el flujo informativo necesario para la planeación y el control del flujo material.

Tabla 3: Producción por actividad y tiempo total por rollo de la tela piqué rollo simple

DESCRIPCIÓN	%	TIEMPO EN HORAS		
		RECEPCIÓN DE ORDEN	SOLICITUD DE ORDEN	CONFIRMACIÓN DE ORDEN
Materia Prima	62	0,9	0,7	2,1
Mano de obra calificada	20	3,19	0,05	0,03
Insumos	10	0,15	3	0,08
Maquinaria depreciación	8	0,6	0,4	0,8

Fuente: Unidad de Producción de HIUNSA S.A

Luego de lo experimentado en 2014-2015 se efectúa una reingeniería de procesos en la empresa partiendo de un análisis estratégico desde la producción, para este efecto, se hizo una revisión de todos los productos en los cuales las

ventas tienen su origen durante los últimos años, "...Para cada una de las líneas en las que se ha dedicado HIUNSA, es importante considerar los costos unitarios que se deben invertir en la producción de cada línea, sin dejar de lado otros factores externos que pudieran suscitar a futuro, como el tema de las salvaguardias que se impusieron en Ecuador en el año 2015 y por ello la importación de la materia prima provocó que los costos comenzaran a no ser tan representativos, provocando que la producción comience a reducirse así como el despido de personal ante la baja de la producción...." (HIUNSA, 2016)

Tabla 4: Costos de producción de rollos simple de hilados

DESCRIPCIÓN	%	COSTOS
Materia Prima	62	75%
Mano de obra calificada	20	80%
Insumos	10	41%
Maquinaria depreciación	8	12%

Fuente: Unidad de producción HIUNSA S.A

La producción es parte del proceso logístico, por tanto, al mejorar los procesos de producción se disminuyen los costos de los procesos, obteniendo una cadena de valor y de abastecimientos adecuada a la realidad de la empresa, lo cual se analiza en la parte de la revisión de la literatura correspondiente, de tal forma que la apreciación de los autores sea corroborada de una manera conceptualizada.

Es necesario saber los rubros, tiempos y actividades en las que la empresa está al momento de producir cada una de las líneas por lo cual se estableció la cadena logística como se muestra en la figura 1.

ACTIVIDADES	días																
	0,25	0,5	0,75	1	1,25	1,5	1,75	2	2,25	2,5	2,75	3	3,25	3,5	3,75	4	
Recepción de pedido internacional	■																
Aprobación de pedido por Gerencia	■	■															
Emisión de orden de pedido a Bodega			■	■													
Confirmación de stocks				■	■	■											
Despacho de mercancía de bodega a Comercialización						■	■	■	■								
Entrega de documentos para exportación											■	■	■	■			
Confirmación de naviera para exportación																	
Traslado de mercadería a puerto																	
Legalización de Exportación																	■
Embarque de exportación																	■

Figura 1: Flujo de exportación de la tela pique en fracción de días.

Fuente: HIUNSA S.A.

En la tabla 5 que se muestra los parámetros que se analizarán son los relacionados a los procesos de exportación como son diseño actual, tiempos, actividades, costo de producción de tal suerte que se pueda canalizar de una mejor manera los canales logísticos en los que intervienen la empresa.

Tabla 5: Estadísticas de exportación de la industria textil de Ecuador del año 2016

EXPORTACIONES 2016 POR TIPO DE PRODUCTO		
TIPO DE PRODUCTO	TON	FOB M\$
Materia prima	392.098	\$173.776
Hilado	903.127	\$4.670.383
Tejido plano	8,711.991	\$35.658.012
Tejido de punto	296.645	\$1.914.767
Prenda de punto	855.360	\$13.793.034
Prenda, exc. de punto	345.180	\$5.083.243
Ropa Hogar	172.656	\$1.335.898
Alfombras, tapices	5.467	\$172.848
Prod. Especial	1,396.704	\$3.957.334
Prenderia, trapos	162.945	\$105.577
Otros usos	19,346.657	\$43.516.861
Total general	32,588.829	\$110.382.003

Fuente: Aso. De Industrias Textiles del Ecuador- AITE

1.3. El Proceso Logístico

Según (Bowersox, Closs, & Cooper, 2015) la logística de una organización contempla la gestión de los pedidos, inventario, transporte, almacenamiento, administración de materiales y el empaçado, actividades que están interconectadas en una red empresarial en la que intervienen personas externas a la organización como por ejemplo los proveedores y operadores de comercio exterior y también personas que trabajan en la empresa en las distintas áreas relacionadas con la logística.

Toda empresa tiene como reto coordinar las diferentes funciones que integran los procesos logísticos para lograr ser eficientes en los costos y eficientes en la entrega de los productos a los clientes. Es por esto que se debe lograr una sincronización operativa entre los responsables de cada área logística y los requerimientos del cliente. Según Bowersox (2015) el proceso logístico abarca las funciones de:

1. Procesamiento de pedidos.
2. Inventario.
3. Transporte.
4. Almacenamiento, gestión de materiales y empaçado.
5. Red de distribución.

Las funciones del proceso logístico no deben ser vistas de manera individual, sino que estén interconectadas a través de una red que integre a todas las áreas. Esta interrelación se da acorde a los siguientes puntos:

Procesamiento de Pedidos: De acuerdo con Ballou (2016) el éxito de la logística en la empresa se fundamenta en qué tan buena sea su habilidad de procesar los pedidos de los clientes. Esta habilidad cobra aún mayor importancia si se habla del comercio exterior, donde intervienen una multitud de variables que podrían afectar el cumplimiento de la entrega del producto tanto en calidad como en tiempo.

Inventario: El objetivo primordial es aumentar la rotación del inventario a la vez que se satisface al cliente (Leenders, Johnson, & Flynn, 2014). En la práctica, puede ser difícil lograr un equilibrio entre la cantidad de stock a tener y el nivel de servicio que se desea dar al cliente, no obstante, un camino a seguir es la

clasificación ABC del inventario donde se fijan niveles de stock según la rotación del producto, en este sentido, siempre deberíamos estar abastecidos de los productos A que son lo que más demandan los clientes (Meana, 2017).

Transporte: debe ser tomar a consideración tres aristas: costo, velocidad y regularidad. Estos tres puntos no deben ser evaluados de forma individual sino respecto al costo total del sistema logístico.

Almacenamiento, gestión de materiales y empaçado: la disposición del almacenamiento, la gestión de materiales y el empaçado también representan aspectos vitales del proceso logístico.

La gestión de materiales abarca la recepción, movimiento, clasificación y despacho de lo productos para cumplir con los requerimientos de los clientes. Cuando se realiza de manera incorrecta puede ocasionar daños en los productos que evidentemente incidirían en el costo logístico total. En la gestión de materiales, normalmente se utilizan equipos automatizados como montacargas para ayudar en el manejo de los productos (Cuatrecasas, 2012).

El empaçado tiene en esencia dos funciones, primero proteger al producto que daños que podría sufrir debido a la manipulación y segundo facilitar su movimiento al crear un paquete más grande en lugar de múltiples unidades. Para un manejo más eficiente de los productos, éstos se suelen empaçar juntos en cajas de cartón.

Red de Planta: trata de determinar el número adecuado y la mejor ubicación de las plantas de producción, también la cantidad de inventario a almacenar en cada una y la asignación de clientes.

Otro autor, Molins (2012) señala que los eslabones fundamentales que comprenden la cadena logística son:

- Aprovechamiento de la materia prima.
- Almacenaje y manipulación.
- Distribución.

El mismo autor menciona que estas tres funciones implican la existencia de una red que estará formada por proveedores, centros de distribución, almacenes o plataforma y clientes nacionales o internacionales; y que para coordinar esta red y las funciones se debe diseñar un plan logístico que involucre entre otros aspectos los siguientes puntos:

1. Previsión de la demanda
2. Organización de la producción
3. Ubicación y tamaño de centros de producción y almacenamiento.
4. Gestión de los aprovisionamientos.
5. Almacenamiento de materias primas, materiales y bienes finales.
6. Control de pedidos y la gestión de inventario.
7. Manejo de los materiales.
8. Organización del transporte.
9. Flujo de información.

10. Mantenimiento de equipos.

Como se ha podido interpretar de la teoría revisada existe coincidencia entre los dos autores Bowersox y Molins en que las funciones logísticas pueden sintetizarse en el procesamiento de pedidos, manejo de materiales y la distribución, por lo que en este trabajo el capítulo de análisis considerará las áreas y elementos que son responsables directos de las funciones logísticas de abastecimiento, almacenamiento y distribución.

1.3. Indicadores de Gestión Logística

Se considera a los indicadores de gestión logística como relaciones numéricas que permiten medir el desempeño y los resultados de cada proceso que interviene en la logística como el proceso de recepción, almacenamiento, inventario, despacho, distribución (Anaya, 2015).

Es vital que la empresa disponga de un cuadro de indicadores que permita evaluar cómo va su gestión logística y por lo tanto tomar decisiones en cuanto a planes de acción o proyectos que son necesarios ejecutar para mejorar los resultados. Según Mora (2015) los indicadores logísticos nos ayudan a:

- Identificar y establecer planes de acción para resolver problemas de la cadena logística.
- Comparar el desempeño logístico con otras empresas similares o con mejores prácticas ya sea en la industria o no.
- Satisfacer las expectativas del cliente mediante una mejor gestión del tiempo de entrega y servicio.
- Ser más eficiente en la utilización de recursos asignados.

Asimismo, según Chopra & Meindl (2013) los indicadores de gestión logística deben tener ciertas características para que realmente sean útiles en la mejora logística, deben ser cuantificables, consistentes, agregables y comparables. Cuantificable porque debe expresarse mediante números o porcentajes que se derivan de la utilización de cifras.

Consistente porque la fórmula y la información de dónde se extraen los datos deben mantenerse constantes para que las mediciones sean coherentes. Agregables porque debe generar acciones y decisiones para mejorar el desempeño logístico. Finalmente deben ser comparables para que pueden cotejarse con resultados de otras empresas. Otro aspecto importante de los indicadores de gestión logística se refiere a definir claramente sus especificaciones técnicas, un indicador de gestión debe contener: nombre, forma de cálculo, unidades, glosario, metas, tendencia, mayor valor. En la tabla 8 se explica cada uno de los elementos mencionados.

Tabla 1: Especificaciones que debe contener un indicador

Elemento	Descripción
Nombre	Es la identificación de cada indicador

Forma de Cálculo	Fórmula matemática de cálculo del indicador
Unidades	Unidades en que se medirá el indicador: horas, %, etc.
Glosario	Definición de cada elemento que conforma el indicador
Metas	Objetivo a alcanzar
Tendencia	Comportamiento histórico del indicador
Mayor Valor	El mayor valor logrado en el indicador, ya sea en la empresa o fuera de la misma.

Fuente: Autores

Una vez que se han revisado los aspectos básicos de los indicadores de gestión de los procesos logísticos, resulta útil conocer cómo implantar esta clase de sistema de indicadores en una empresa, al respecto, Mora (2015) enumera diez pasos que se mencionan a continuación:

1. Identificar el proceso logístico a evaluar.
2. Definir cada paso del proceso.
3. Definir el objetivo y variables a utilizar en el indicador.
4. Recolectar información específica sobre el proceso.
5. Cuantificar y medir las variables.
6. Fijar el indicador a monitorear.
7. Comparar con el indicador global y el de la competencia interna.
8. Realizar mediciones periódicas.
9. Revisar y mejorar continuamente el indicador.
10. Realizar benchmarking externos con frecuencia.

En resumen, las empresas deben configurar un sistema de indicadores específicos a sus procesos y definir estrategias de reducción de los costos logísticos y optimización de recursos para poder mejorar la gestión logística y lograr ser más competitivas.

Bajo este contexto, Mora (2015) propone que se organicen los indicadores bajo una estructura que considere indicadores de costo, productividad, calidad y tiempo para los procesos de la gestión logística.

En la tabla 9 se adapta la idea de Mora para incluir los procesos que se van a revisar en la parte de análisis de este artículo. En cada proceso se deberá mostrar los indicadores a implantar para medir y mejorar la gestión logística.

Tabla 2: Medición del desempeño logístico

Procesos	Costo	Productividad	Calidad	Tiempo
Abastecimiento	Indicador A	Indicador B	Indicador C	Indicador D
Almacenamiento	Indicador A	Indicador B	Indicador C	Indicador D
Transporte y Distribución	Indicador A	Indicador B	Indicador C	Indicador D
Entrega al Cliente y Servicio Postventa	Indicador A	Indicador B	Indicador C	Indicador D

Fuente: Adaptado de Mora (2015)

1.4. Análisis de Procesos

En la actualidad la competencia se ha intensificado en gran medida y los clientes han aumentado su poder a través del fácil acceso a la información lo que hace que puedan comparar precios de diferentes opciones de un mismo producto o servicio para así elegir el más conveniente.

En ese contexto, para lograr ganancias, una empresa debe operar eficientemente en temas de costos, calidad y productividad a través de sus distintos procesos. Bajo ese parámetro, en este apartado se revisará el concepto de procesos, cuáles son los procesos más comunes en las empresas, la forma de diagramar un proceso y delinear las mejoras a realizar.

Galloway (2013) define a un proceso como una secuencia de pasos que transforman una entrada en un resultado, la autora señala que toda empresa posee procesos y subprocesos transversales, es decir que no solo se quedan en el ámbito de un área sino que atraviesa a la organización e involucra a varios departamentos.

En este sentido, puede compararse la división de los procesos con la cadena de valor promulgada por Porter (1985) ya que las dos estructuras son muy similares, en la cadena de valor todas las actividades de la empresa se dividen en primarias y de soporte; mientras que los procesos se dividen en clave y de soporte. Los procesos clave afectan directamente a la satisfacción del cliente y suelen provocar quejas por parte de ellos.

Por otro lado, los procesos de soporte apoyan a los procesos clave otorgándoles recursos que necesitan para su funcionamiento, por ejemplo, el soporte informático que se brinda a los empleados de una empresa es esencial para que se puedan registrar los pedidos en línea de los clientes. Tanto los procesos clave como los de soporte deben ser administrados en primer lugar y luego mejorados; esto significa que se deben identificar y definir los procesos específicos de la empresa como paso previo a la mejora.

Lo importante en la administración de los procesos es abandonar la visión individualista de cada departamento y ver a la empresa de forma integral. Según Galloway (2013), al final lo que se quiere es que la empresa eleve continuamente su productividad y competitividad. El primer paso de la administración de procesos es disponer de un listado de todos los procesos de la compañía junto a documentación de respaldo como flujogramas, indicadores, recursos utilizados, entre otros aspectos.

Normalmente, para mayor facilidad en la aplicación de la administración por procesos suele empezarse con una lista estándar de los procesos comunes que existen en la mayoría de las empresas. En la tabla 10 se observa que los procesos típicos de las organizaciones pueden dividirse en procesos de venta y mercadeo, fabricación, logística, financieros, de recursos humanos y planeación estratégica.

Tabla 3: Clasificación de los procesos en las empresas

Proceso	Breve Descripción
Procesos de Venta y Mercadeo	Abarca los procesos para captar y retener clientes como las ventas y mercadeo. Suele incluir al proceso de innovación y desarrollo de productos.
Procesos de Fabricación	Se refiere a producción del bien y a la gestión de calidad.
Procesos de Logística	Incluye desde el abastecimiento hasta la entrega del producto final al cliente.
Procesos Financieros	Gestión de la contabilidad y finanzas de la compañía.
Procesos de Recursos Humanos	Comprende los subsistemas de recursos humanos como selección y reclutamiento, capacitación, desempeño, pago de nómina y beneficios. También suele incluir la higiene y seguridad ocupacional.
Procesos de Planeación Estratégica	Se refiere a la planeación estratégica de la empresa así como la gestión de proyectos para mejorar el desempeño.

Fuente: Adaptado de Tovar & Mota (2015)

Luego de que se ha definido la lista de procesos, el segundo paso es elaborar el flujograma de cada proceso. Un diagrama de flujo o flujograma es una representación gráfica de todos los pasos de un proceso, el orden en que ejecutan y los responsables de cada paso. El tener los procesos dibujados facilita enormemente su análisis y permite evaluar el desempeño de cada uno de ellos. Entre las ventajas de elaborar flujogramas se pueden citar:

- Facilita la comprensión de un proceso al mostrarlo como un diagrama.
- Se puede identificar con mayor rapidez problemas como cuellos de botella, pasos que no agregan valor, reprocesos, conflictos de autoridad, etc.
- Sirven como herramienta para capacitar a los nuevos colaboradores de la empresa.

Claves para el Mejoramiento del Proceso de Exportaciones

En la parte inicial del marco referencial se revisaron de manera general los conceptos relacionados con la cadena de suministros y análisis de procesos con la intención de proporcionar las bases futuras para la realización del análisis. Ahora en este apartado, se explica cuáles son los factores clave que inciden en el mejoramiento del proceso de exportaciones, factores que son aplicables a cualquier empresa independientemente del sector en donde opere. Además, se citarán artículos científicos pertinentes al objeto de estudio y conclusiones extraídas de tesis que han desarrollado un tema similar.

Factores Determinantes del Proceso de Exportaciones

La globalización de la economía es un fenómeno que afecta de forma irreversible a todas las empresas exponiéndolas cada vez más a un nivel mayor de competencia extranjera lo que se reduce sus ventas y rentabilidad en mercados locales.

Por esta razón, las organizaciones han empezado a ver el proceso de internacionalización como fundamental para seguir creciendo y evadir el riesgo monetario de depender de un solo mercado.

En materia de exportación, existen varios factores que inciden en la eficiencia del proceso, entre los cuales se mencionan a la estrategia de internacionalización, leyes y normativas del comercio exterior, aspectos internos de la empresa como la gestión de sus procesos logísticos y particularidades del mercado internacional.

En resumen, según Fernández, Peña y Hernández (2012) los factores que inciden sobre las exportaciones pueden dividirse en internos y externos. En la figura 7 se elabora un esquema sencillo para representar los factores que afectan a la eficiencia de un proceso de exportación.

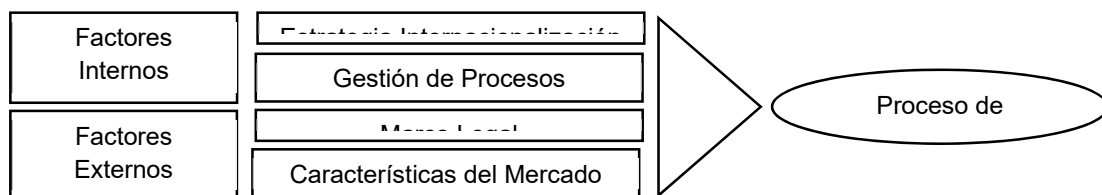


Figura 2: Factores que inciden en el proceso de exportación.

Fuente: Elaboración Propia.

Estrategia de Internacionalización

La estrategia de internacionalización de entrada a un mercado internacional que elija una empresa incide en el proceso de exportación aumentando o disminuyendo su complejidad en términos de actividades a realizar, recursos humanos a utilizar y costos operativos. Es indispensable establecer estrategias que consideren las características actuales de la empresa

y su disponibilidad de recursos. Identificar claramente la estrategia comprende el análisis de distintas alternativas que permitan reducir costos, mejorar la calidad y lograr mayores niveles de productividad y competitividad. La estrategia que seleccione una empresa puede ser determinante en la eficiencia de su proceso de exportación afectando directamente a los costos, por ejemplo, en el ámbito de capacitación y coordinación del personal, aumento de mano de obra especializada. Por otro lado, dependiendo de la estrategia también pueden presentarse dificultades para tener aceptación externa del producto porque quizás el producto que está estandarizado en el mercado local no sea acogido de la misma manera en el internacional (Sarmiento, 2014).

La estrategia más utilizada por las empresas para llegar a un mercado extranjero es la exportación, la cual puede dividirse en directa o indirecta. Es directa cuando la empresa se hace cargo de todo el proceso de exportación incluyendo la comercialización. La ventaja de este tipo de exportación es que la empresa mantiene el control total de todos los procesos logísticos involucrados en la exportación por lo que se le facilita realizar algún tipo de mejora en el proceso que tenga impacto en la velocidad de entrega o costos operativos. En cambio, en la exportación indirecta la organización acude a intermediarios lo que puede provocar excesiva dependencia en dichos intermediarios y problemas en la entrega debido al poco control (Carpintero, 2014). A pesar de que las exportaciones indirectas suelen generar problemas a las empresas derivados de la falta de control, esta vía constituye la mejor herramienta para las PYMES que desean incursionar en el mercado internacional y que disponen de recursos y conocimientos limitados en aspectos legales, operativos y de comercialización (Martínez J. , 2017). No obstante, el Gobierno debe incrementar el número de programas de capacitación enfocado a las PYMES para que aprendan profundamente todos los aspectos relacionados con la exportación. De esta manera, se podría lograr la disminución de intermediarios en el proceso de exportación con la consecuente disminución de precios en los productos a exportar, favoreciendo así la competitividad de los productos ecuatorianos y el ingreso de divisas al país.

1.5. Gestión de Procesos Logísticos

La logística de exportación comprende todas las actividades que se realizan para trasladar un producto de la empresa dónde se fabrica al cliente internacional (Mondragón, 2015). Bajo este concepto, los procesos logísticos que tienen relación directa con la exportación son el de abastecimiento, almacenamiento, transporte y distribución, y la exportación que para efectos de esta investigación se considera como la entrega al cliente y servicio postventa. Dentro de estos procesos mencionados hay componentes clave transversales a cada uno de ellos como son los procedimientos administrativos y aduaneros, la gestión del aprovisionamiento en cuanto a proveedores y cumplimientos en tiempo de entrega, el manejo del inventario, el seguimiento a través de indicadores de gestión, uso de tecnologías de información a lo largo de los procesos logísticos, la coordinación del transporte y la disponibilidad de infraestructura básica que facilite la operación de la cadena de suministro, por ejemplo, disposición de la planta que facilite el rápido flujo de productos hacia la carga y transporte.

La administración efectiva de todos los elementos antes citados contribuye a cumplir el objetivo fundamental de un proceso de exportación eficiente que es: mejorar el nivel de servicio al cliente internacional al menor costo, entregando el producto a tiempo en la cantidad y lugar acordados. (León & Pla, 2016). Para cumplir con el objetivo indicado, cada proceso logístico de la empresa se debe analizar en los aspectos presentados en la tabla 12. Estos aspectos serán evaluados en el capítulo de análisis.

Tabla 4: Procesos Logísticos y Aspecto a Analizar

Proceso Logístico	Aspectos a Analizar
Abastecimiento	Número de proveedores, cumplimiento en la entrega, relación con proveedores, controles de calidad en la recepción de materia prima, precios de las materias primas. Estructura del área, procedimientos de trabajo, seguimiento a la gestión y tipo de tecnología utilizada.
Almacenamiento	Infraestructura de almacenamiento, estructura del área, procedimientos de trabajo, seguimiento a la gestión y tipo de tecnología utilizada
Transporte y Distribución	Flota de transporte, cumplimiento de horario, entrega completa de documentación aduanera, estructura del área, procedimientos de trabajo, seguimiento a la gestión y tipo de tecnología utilizada
Exportación (Entrega al Cliente y Servicio Postventa)	Nivel de satisfacción, problemas presentados, canales de comunicación hacia y desde el cliente, tiempo de solución de quejas, estructura del área, procedimientos de trabajo, seguimiento a la gestión y tipo de tecnología utilizada.

Fuente: Elaboración propia

Al revisar los aspectos anteriores para cada proceso logístico se podrán identificar los principales problemas en cada uno en función de su impacto en dólares respecto al proceso de exportación. Debido a que el proceso de exportación está secuencialmente al final de todos los procesos logísticos, cualquier eliminación que se realice de un problema logístico intermedio se traducirá en una mayor eficiencia del proceso de exportaciones porque permitirá ganar mayor rentabilidad a la empresa a la vez que la faculta para fijar precios más competitivos a nivel internacional, situación que se evidenciará en el capítulo de análisis.

3. MATERIALES Y MÉTODOS

Esta investigación científica tiene un alcance de carácter descriptivo porque se buscó describir la realidad que se vive dentro de la empresa HIUNSA., para de esta manera determinar las causas y consecuencias del mal manejo de la logística de exportación. Además, es de carácter correccional ya que para este caso mejora de procesos logísticos con eficiencia en exportaciones y en las operaciones de la empresa se tomó análisis de los procesos logísticos para que estos puedan realizarse de manera más eficiente en las exportaciones y poder

así mejorar las ventas a nivel internacional para HIUNSA. Se utilizó las técnicas de observación directa y revisión documental además de datos sobre los procesos para determinar la percepción que tienen los trabajadores de la empresa HIUNSA., en relación con el uso de herramientas de carácter documental y de campo.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se observó a partir del análisis que las características de un hilo dependen principalmente de las propiedades de las fibras de este, así como la estructura que este posee, por eso deben tomarse en cuenta los siguientes factores:

- La sección transversal del hilo y el número de fibras
- La disponibilidad de las fibras
- La alineación de la fibra
- Las fibras y su posición en la hebra
- La unión de las fibras (si es por dentro o por fuera)
- La estructura general
- El twist (entrelazado)

En relación con el número de fibras en la sección transversal del hilo esta ayuda a determinar la fuerza, uniformidad, el límite de giro de la materia prima entre otras. Para el caso de los hilos de algodón que son los que maneja la empresa se debe tomar en cuenta el detalle siguiente:

- Hilado de anillos: cardado de 33 fibras o cardado de 75 fibras
- Rotar del hilar hilo: cardado de 100 fibras

El punto de partida de este análisis es conocer los productos y procesos que tiene la empresa, para el caso de los productos se aplica lo anteriormente descrito, pero para los últimos que son los de tipo end se aplica un proceso distinto que va desde el análisis de la materia prima, pasando por la apertura y limpieza, seguido del cardado como tal, para continuar con el estiraje y doblado y finalmente la hilatura por rotor.

Productos

PRODUCTO: Hilados Anillo Peinado

- NE 40/1 65/35 P/A PEINADO • NE 30/1 65/35 P/A PEINADO
- NE 24/1 65/35 P/A PEINADO • NE 22/1 65/35 P/A PEINADO • NE 20/1 65/35 P/A PEINADO

Descripción del proceso

La base de éste proceso es la mezcla de algodón cardado con poliéster blanco y un porcentaje de poliéster negro.

- 1-Para el algodón cardado, se hace una distribución de acuerdo al grado del algodón de una carga que alimenta el Unifloc, luego de aquí pasa al mono tambor, de ahí a la mezcladora Unimix, luego al RN y de allí pasa a la

despolvORIZADORA y finalmente llega a cardas, a todo el anterior proceso se le llama apertura y limpieza, la carda produce una cinta de algodón cardado.

- 2- Por otra línea se procesa el poliéster negro desde una abridora hasta llegar a cardas que producen una cinta de poliéster negro.
- 3- Por otra línea se procesa el poliéster blanco alimentado desde una abridora a un distribuidor de Flocones y llevado a cardas que producen una cinta de poliéster.
- 4- luego en un manual se hace la mezcla de las cintas de algodón cardado con las cintas de poliéster blanco y las cintas de poliéster negro de cardas de acuerdo al porcentaje que se determine.
- 5- ésta cinta alimenta a la máquina Open End la cual transforma la cinta en hilo ya como producto final en forma de bobinas cilíndricas.
- 6- luego las bobinas son enfundadas y pasan a bodega de producto terminado para el envío a los clientes.

Resumen de la Entrevista al Gerente General y el Grupo Focal

Temática	Respuesta
Indicadores de Gestión	Manejan un indicador de producción, que se lo hace diario, mensual y anual, desde hace 4 años.
Internacionalización	Solo manejan ventas nacionales, ya que anteriormente lo hacían a Estados Unidos, pero esto ya no se da porque el giro actual del negocio es hacer hilados y solo forman parte de un proceso más grande que haga posible una integración horizontal teniendo prendas de vestir para la exportación, es decir, su actividad es el hilo en crudo.
Logística de Abastecimiento	El abastecimiento de materia prima no existe problemas y cuando ha sucedido es por temas de logística internacional que demoran el tiempo de entrega por el tránsito de buque.
Obsolescencia de equipos	La maquinaria data de 1995 hasta el 2000; lo cual se complementa con un software de programa de mantenimientos un poco manual.
Satisfacción de la demanda	Responden a una demanda acorde a los clientes ya que su capacidad instalada les permite cubrir los pedidos con un stock de bodega.
Turnos y organización del personal	Los turnos son rotativos y ajustados a 40 horas semanales, pero priman la racionalidad en costos para poder ser más competitivos, además no existen incentivos a la producción.

	Se capacitan los operarios
Procesos	<p>El proceso de peinado es el más complejo por la cantidad de mano de obra empleada y maquinaria empleada, la cual se encuentra en buen estado, otro proceso el hilo por la finura de este que se traduce calidad.</p> <p>Se mezcla algodón con polyester, y todo se maneja por procesos de producción</p>
Aspectos Financieros	<p>las ventas disminuyen por los estragos sufridos en la economía y por lo barato que resultan otras prendas, sin embargo, existe liquidez y buen trato con los bancos.</p>

Del análisis del cuadro se desprende lo siguiente:

- Existe disminución en ventas.
- No se está exportando actualmente.
- Desean una expansión, pero en prendas que implica un análisis de decisiones de inversión o alianza.
- Se debe renovar la maquinaria, pues su depreciación es a 20 años y la del 2000 ya está próxima a cumplir su vida y la otra ya está en obsolescencia
- Los procesos se hacen en función de las maquinas actuales
- Inventario acumulado en bodega no optimizado
- Demoras eventuales en entrega de materia prima
- Ausencia de un plan de incentivos por metas de producción
- Fondos disponibles y facilidades de líneas de crédito

CONCLUSIÓN

Luego de realizar esta investigación, se puede concluir que es importante realizar cambios en los procesos logísticos para poder mejorar el desempeño del área de exportaciones de la empresa HILANDERIA UNIDAS S.A. HIUNSA.

Al comparar la situación de productividad, competitividad de sector textil en el contexto de procesos logísticos, en base a los conceptos teóricos sobre logística, procesos y gestión estratégica de empresas, se establece que los procesos, cuando son expeditos y se juntan con una logística adecuada, solo traen beneficios en costos para el empresario, quienes deben tener una visión holística y estratégica que logre alcanzar los objetivos.

Respecto al análisis realizado a los procesos nos reflejan que los productos son factibles de exportar, la maquinaria en etapa de renovación, el talento humano con falta de capacitación y empoderamiento además del deficiente manejo de inventarios, afectan los costos de producción. Por lo que esto incide en la competitividad de Ecuador al tener como moneda el dolara americano.

Dentro de las mejoras en los procesos actuales de HILANDERIA UNIDAS S.A. HIUNSA, en lo concerniente al área de comercio exterior, a fin de generar un incremento de sus ventas, se resalta el hecho de la renovación de la maquinaria, la potenciación del talento humano y la puesta en marcha de un proceso macro de producción, basado en procesos claros y optimizados.

RECOMENDACIÓN

Para el caso de la empresa objeto de estudio, es interesante observar que tiene un área de oportunidad bastante amplia, pues el mercado textil y sus productos asociados son de gran aceptación en los mercados internacionales, además sus procesos se pueden ajustar e inclusive puede renovar sus activos fijos.

Una empresa que no innova o que su dirección no toma decisiones está condenada al fracaso empresarial, debido a esto el capítulo anterior realizó un diagnóstico que quedaría en nada si no pasa a la propuesta y después de esto una ejecución que queda en manos de sus directivos, es por esto que de acuerdo a la entrevista y grupo focal se identifica la matriz de problemas y posibles soluciones

PROBLEMA	PROPUESTA
Expansión e internacionalización	Alianza estratégica con marcas líderes y una integración vertical
Inventario	Stock mínimo acorde a la demanda y su estacionalidad

Maquinaria	Renovación de la maquinaria con crédito bancario
Procesos	Diseño de proceso de exportación y verificación de procesos de producción actuales
Incentivos a la producción	Establecer un plan de incentivos trimestral
Talento Humano	Potenciar el talento humano

Luego de la investigación realizada se sugiere a la empresa:

- Ampliar las líneas de productos para poder cubrir más mercados internacionales.
- Mantener las exportaciones a los mercados donde ya tienen experiencia,
- Desarrollar nuevas líneas de productos terminados para poder aprovechar el tratado de libre comercio que Ecuador tiene con la Unión Europea.
- Diversificar el portafolio de productos.
- Elaborar normas o manuales de procesos acorde a las metas de la empresa y a la realidad de los procesos productivos y logísticos.
- Titularizar acciones para ofrecerlas en el mercado de valores.

BIBLIOGRAFÍA

- Anaya, J. (2015). *Logística Integral: La Gestión Operativa de la Empresa*. Madrid: Esic.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2012). *Marketing 14ed*. México, DF: Pearson Educación.
- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. (2015). *BOLETIN MENSUAL*. GUAYAQUIL: ASOCIACION DE INDUSTRIALES TEXTILES DEL ECUADOR.
- Ballou, R. (2016). *Logística*. México: Pearson.
- Banco Mundial. (2018). *Banco Mundial*. Recuperado el 24 de 08 de 2018, de <https://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.OVRL.XQ?view=chart>
- BBesterfield, D. (2011). *Control de Calidad*. México: Pearson.
- Bowersox, D., Closs, D., & Cooper, M. (2015). *Administración y Logística en la Cadena de Suministros*. México: Mc Graw Hill.
- Cabrera, C. A. (2014). *Logística internacional: Una herramienta para la competitividad*. Madrid: España: Publicaciones ICEX, ISBN: 978-84-7811-775-8.
- Castellanos, A. (2015). *Logística Comercial Internacional*. Baranquilla: Ecoe.
- CERTANT. (2000). "Oportunidades en Supply Chain Management.
- Cespón, C. R., & Auxiliadora, M. (2003). Administración de la cadena de suministro. En U. t. UNITEC. Tegucigalpa.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2013). *Administración de la Cadena de Suministros*. México: Pearson.
- Cohen, S. (2006). *The New Supply Chain Organization*. New York: PRTM.
- Cuatrecasas, L. (2012). *Organización de la Producción y Dirección de Operaciones*. Madrid: Díaz de Santos.
- Díaz, J. (2018). Desafíos de la Industria Textil. *Enfoque*, 30.
- Edgar, D. G. (2017). Articulación de sectores y crecimiento económico en Colombia: Un enfoque multivariado de detección de clusters empleando un modelo de insumo producto. *Revista Facultad De Ciencias Económicas : Investigación y Reflexión*, 7-23.
- Edufiemp. (11 de 10 de 2017). *Edufiemp*. Obtenido de http://www.edufinet.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1415&Itemid=377
- Ekos. (10 de Marzo de 2018). *Guía de Negocios*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/empresas/empresas.aspx?ide=1447>
- Escudero, M. J. (2014). *Logística de Almacenamiento*. Madrid: Paraninfo.
- Fernández, M., Peña, I., & Hernández, F. (2012). Factores determinantes del éxito exportador. *Revista de Economía*, 39-64. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17412307002>
- Flores, J. (2004). *Medición de la Efectividad de la Cadena de Suministros*. México: Panorama.
- Francés, A. (2012). *Estrategia y Planes para la Empresa*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Galloway, D. (2013). *Mejora Continua de Procesos*. Barcelona: Gestión 2000.
- García, J. (2 de Enero de 2002). PLAN ESTRATÉGICO DE VENTAS APLICADO A LA EMPRESA TEXTIL HILANDERÍAS UNIDAS S.A. PLAN ESTRATÉGICO DE VENTAS APLICADO A LA EMPRESA TEXTIL

- HILANDERÍAS UNIDAS S.A. Guayaquil, Guayas, Ecuador : Universidad Católica de Guayaquil.
- Guerra, P. (2015). *Propuesta para el mejoramiento del proceso de importaciones y exportaciones de los productos de la empresa Havells Sylvania a partir del 2014*. Tesis, Universidad Internacional del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas, Quito.
- Harrington, H. (2012). *Mejora de Procesos Empresariales*. México: Mc. Graw. Hill.
- HIUNSA, D. d. (2016). *Informe a accionsitas*. GUAYAQUIL: HIUNSA S.A.
- Instituto Tecnológico de Monterrey. (1996). *La Ruta de la Calidad*. México: Centro de Calidad.
- Jerez, J. (2011). *Comercio Internacional*. Madrid: Esic.
- Kaplan, & Norton. (2008). *The Execution Premium*. Barcelona: Deusto.
- León, F., & Pla, J. (2016). *Dirección Internacional de la Empresa*. Madrid: McGraw Hill.
- Lovato, J. S. (5 de Mayo de 2014). Análisis de la participación y evolución del sector textil en el Ecuador y principales determinantes en las ventas del sector en la economía Ecuatoriana, caso: Fabricación prendas de vestir, periodo 2000-2011. *Análisis de la participación y evolución del sector textil en el Ecuador y principales determinantes en las ventas del sector en la economía Ecuatoriana, caso: Fabricación prendas de vestir, periodo 2000-2011*. Quito, Pichincha, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Martínez, A., & Cegarra, J. G. (2014). *Gestión por Procesos de Negocio*. Madrid: Ecobook.
- Martínez, J. (2017). *Marketing Internacional*. Madrid: Paraninfo.
- Meana, P. (2017). *Gestión de Inventarios*. Madrid: Paraninfo.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. (2007). *El Proceso Estratégico*. México: Prentice Hall.
- Molins, A. (2012). *Logística Internacional*. Barcelona: EOI.
- Mondragón, V. (2015). Cadena logística simulando el proceso de exportación e importación. *Diario del Exportador*, 12-15.
- Mora, L. (2015). *Indicadores de la Gestión Logística*. México: Alfa.
- Nicolalde, L. (5 de Enero de 2016). *ANÁLISIS DEL SECTOR TEXTIL ECUATORIANO Y EL APOORTE QUE LA CREACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS LE PUEDEN DAR A SU CRECIMIENTO*. Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador.
- Nicolalde, L. (2016). *Análisis del sector textil ecuatoriano y el aporte que la creación de nuevas empresas le pueden dar a su crecimiento*. Tesis, Universidad Internacional del Ecuador , Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Quito.
- Oxford. (11 de 10 de 2017). *Oxford Living Dictionaries*. Obtenido de <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/logistica>
- Rojas, R. (2014). Lo más importante de la Logística, el equipo. *MBA América Economía*. Obtenido de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/lo-mas-importante-de-la-logistica-el-equipo>
- Sarmiento, S. (2014). Estrategias de Internacionalización y Globales para Países en Desarrollo y Emergentes. *Dimensión Empresarial*, 111-138. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1692-85632014000100010&script=sci_abstract&tlng=es

- Slone, R., Dittman, P., & Mentzer, J. (2014). *Transformando la Cadena de Suministro*. Barcelona: Profit.
- Steiner, G. (2012). *Planeación Estratégica*. México: CECOSA.
- Tamayo, M. (2013). *El Proceso de la Investigación Científica*. Madrid: Alfaomega.
- Tarí, J. (2012). *Calidad Total: Fuente de Ventaja Competitiva*. Alicante: Espagrafic.
- Thompson, A., & Strickland, Jr. (2016). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Thompson, T. (2013). Los clúster y el uso de marcas colectivas en consorcios de exportación. *Trimestre Económico*.
- Torrecillas, C. (2015). NUEVAS EMPRESAS MULTINACIONALES : UNA REVISION TEORICA. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época.*, 127-144.
- Tovar, & Mota. (2015). *Un Modelo de Administración por Procesos*. México: Panorama.
- Vistazo. (2017). 500 Mayores Empresas del Ecuador. *Vistazo*, 292.