



UNIVERSIDAD DE OTAVALO

CARRERA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODELO DE OPERACIÓN Y LOGÍSTICA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD EN UNA MICROEMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE CONSTRUCCIÓN LIVIANO EN SECO.

TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ANDREA VANESSA ARTIEDA MONTALVO

MSC. MARCELO VALDOSPINOS

Otavalo, Agosto 2020

UNIVERSIDAD DE OTAVALO
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
APROBACIÓN DE TRABAJO FINAL DE TITULACIÓN

Otavaló, 12 de noviembre del 2021

Se aprueba el empastado más el Cd correspondiente al trabajo de grado con el tema:

**MODELO DE OPERACIÓN Y LOGÍSTICA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA
COMPETITIVIDAD EN UNA MICROEMPRESA COMERCIALIZADORA DE
PRODUCTOS DE CONSTRUCCIÓN LIVIANO EN SECO.**

Correspondiente al estudiante:

Nombre: Andrea Vanessa Artieda Montalvo

C.I: 1003606371

Para constancia firman los integrantes del tribunal evaluador:



Presidente de Tribunal de Grado

Nombre: Dr.C: Jesús Francisco Gonzales Alonso

C.I: 1757008535



Tutor del trabajo de Grado

Nombre: MSc. Marcelo Felipe Valdospinos Balda

C.I:1003765219



Evaluador del trabajo de Grado

Nombre: MSc. Edwin Santiago Núñez Naranjo

C.I: 1716395221



Evaluador del trabajo de Grado

Nombre: Dr. Ramón Cala Aiello

C.I: 1753029998

DECLARACIÓN

Yo, ANDREA VANESSA ARTIEDA MONTALVO, declaro que este trabajo es de mi total autoría, que no ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional.

La Universidad de Otavalo puede hacer uso de los derechos correspondientes, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

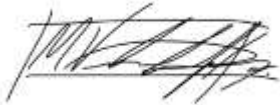


Andrea Vanessa Artieda Montalvo

C. I. 1003606371

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Certifico que el proyecto de investigación titulado “MODELO DE OPERACIÓN Y LOGÍSTICA PARA EL FORTALECIMIENTO DE UNA MICROEMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE CONSTRUCCIÓN LIVIANO EN SECO” bajo mi dirección y supervisión, constituye el trabajo de titulación para aspirar al título de Licenciada en Administración de Empresas de la estudiante, Andrea Vanessa Artieda Montalvo y cumple con las condiciones requeridas por el Reglamento de Trabajos de Titulación (Arts. 16 y 25).



MBA. Marcelo Valdospinos

C.I. 1003765219

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de investigación a Dios, por todas sus bendiciones y darme fuerzas para continuar en este proceso universitario y poder concluir mi formación profesional.

A mis padres por su amor y sacrificio en todos estos años de mis estudios universitarios, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy y haberme entregado su mejor herencia que es el estudio, a mi tío quien como un padre fue mi gran apoyo incondicional, a mi hermano, familiares y amigos más cercanos por estar siempre presentes, acompañándome y sobre todo a mis hijos que es por ellos que me esfuerzo cada instante de mi vida diaria ya que ellos han estado brindándome apoyo moral que ha servido como impulso para alcanzar todas las metas de mi vida.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por bendecirnos la vida, por guiarnos a lo largo de nuestra existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad y mantenernos firmes y seguros en todas las metas que nos hemos propuesto en nuestras vidas, a mis padres porque me dan la fortaleza diaria para poder salir a delante a pesar de todos los obstáculos que se me han presentado en lo largo de mi carrera y a mis hijos que soy mi motivación diaria y por el cual estoy ahora en el lugar que me encuentro luchando por cumplir mis metas.

ÍNDICE

DECLARACIÓN	ii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE	vii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE DE ANEXOS	xii
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN	1
ANTECEDENTES	4
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	4
JUSTIFICACIÓN	5
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	6
PREGUNTAS SEGÚN LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES	6
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	7
1.1. OPERACIONES Y LOGÍSTICA	7
1.2. GESTIÓN DE APROVISIONAMIENTO	8
1.2.1. SEGUIMIENTO DE EVALUACIÓN	10
1.3. GESTIÓN DE INVENTARIOS	10
1.3.1. ROTACIÓN DE INVENTARIOS	11
1.4. GESTIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN	12
1.4.1. GUÍA DE REMISIÓN	13
1.4.2. VENTAS NETAS	14
1.5. GESTIÓN DE LA CALIDAD	14
1.5.1. POLÍTICAS DE CALIDAD	15

1.5.2.	OBJETIVOS DE CALIDAD	16
1.5.3.	MAPA DE PROCESOS	17
1.6.	COMPETITIVIDAD-----	18
1.7.	RENTABILIDAD	19
1.7.1.	MARGEN DE UTILIDAD NETA	20
1.7.2.	RETORNO DEL CAPITAL INVERTIDO.....	20
1.7.3.	CRECIMIENTO DE LA UTILIDAD AÑO TRAS AÑO	21
1.7.4.	CRECIMIENTO DE VENTAS.....	22
1.7.5.	ESTADOS FINANCIEROS	22
1.8.	MATRIZ FODA-----	23
1.9.	ANÁLISIS PESTEL	25
1.10.	LAS CINCO FUERZAS DE PORTER-----	26
CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA----		28
2.1.	METODOLOGIA-----	28
2.1.1.	MÉTODO INDUCTIVO-DEDUCTIVO	28
2.1.2.	MÉTODO CUALITATIVO.....	29
2.2.	TIPOS DE LA INVESTIGACIÓN	29
2.2.1.	INVESTIGACION DESCRIPTIVA.....	29
2.3.	INSTRUMENTOS	29
2.3.1.	ENTREVISTA	30
2.3.2.	ENCUESTA	30
2.4.	MUESTRA-----	30
2.5.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES-----	31
2.5.1.	CUADRO DE VARIABLES	31
2.1.	TABULACIÓN ENCUESTAS-----	33
2.1.1.	TABULACIÓN ENCUESTA PERSONAL DE VENTAS.....	33
2.1.2.	RESULTADOS ENTREVISTA GERENTE DE LA EMPRESA	39
2.1.3.	TABULACIÓN ENCUESTA PERSONAL DE BODEGA.....	42
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE RESULTADOS		47
3.1.	DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	47
3.1.1.	MATRIZ PESTEL.....	47
3.1.2.	MATRIZ EFE.....	49
3.1.3.	ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	50
3.1.4.	MATRIZ EFI.....	51

3.2. PROPUESTA-----	52
3.2.1. VISIÓN.....	52
3.2.2. MISIÓN	52
3.2.3. VALORES.....	52
3.2.4. OBJETIVOS.....	53
3.2.5. FODA.....	53
3.2.6. ESTRATEGIAS.....	55
3.2.7. FLUJO DEL PROCESO DEL NEGOCIO.....	60
3.2.8. CADENA DE VALOR.....	61
3.2.9. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	68
3.2.10. EJERCICIO FINANCIERO.....	69
CONCLUSIONES -----	78
RECOMENDACIONES -----	79
BIBLIOGRAFÍA -----	80
ANEXOS -----	86

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables.....	31
Tabla 2 Análisis PESTEL.....	47
Tabla 3 Matriz EFE.....	49
Tabla 4 Matriz EFI.....	51
Tabla 5 FODA.....	53
Tabla 6 Estrategias.....	55
Tabla 13 Activos.....	69
Tabla 14 Costos de venta.....	69
Tabla 15 Sueldos.....	71
Tabla 16 Gastos de servicios básicos.....	72
Tabla 17 Gastos de Gestión.....	72
Tabla 18 Depreciaciones.....	72
Tabla 19 Gastos financieros.....	73
Tabla 20 Ingresos.....	73
Tabla 21 Estado de Situación Inicial.....	75
Tabla 22 Estado de Resultados.....	76
Tabla 23 Flujo de efectivo.....	77
Tabla 7 Funciones del gerente.....	86
Tabla 8 Funciones del contador.....	86
Tabla 9 Funciones del vendedor.....	87
Tabla 10 Funciones del coordinador de logística.....	87
Tabla 11 Funciones del gerente bodeguero.....	88
Tabla 12 Funciones del administrador.....	89

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Sistema de manejo de inventarios.....	33
Figura 2 Frecuencia de verificación del inventario.....	33
Figura 3 Frecuencia de surtido de bodegas	34
Figura 4 Proceso de aprovisionamiento de bodegas.....	34
Figura 5 Capacitación en manejo de materiales	35
Figura 6 Proceso de contratación de personal	35
Figura 7 Funciones a cumplir	36
Figura 8 Control de carga de transporte	36
Figura 9 Conocimiento de políticas de calidad	37
Figura 10 Capacitación en atención al cliente	37
Figura 11 Socialización de temas de la microempresa	38
Figura 12 Conocimiento de sistema para inventarios.....	42
Figura 13 Frecuencia de verificación de inventario	42
Figura 14 Frecuencia de surtido de bodegas	43
Figura 15 Cumplimiento de requerimientos por proveedores	43
Figura 16 Capacitación sobre manejo de material	44
Figura 17 Proceso de contratación de personal	44
Figura 18 Conocimiento de funciones	45
Figura 19 Control de material transportado	45
Figura 20 Conocimiento de sistema para inventarios.....	46
Figura 21 Socialización de temas de la microempresa	46
Figura 22 Proceso del negocio	60
Figura 23 Cadena de valor	61
Figura 24 Bodega principal.....	64
Figura 24 Sucursal Ibarra	65
Figura 24 Sucursal Otavalo	66
Figura 24 Estructura organizacional	68

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Funciones por puesto de trabajo	86
Anexo 2 Encuesta a personal de bodega	90
Anexo 3 Entrevista al gerente.....	92
Anexo 4 Encuesta al personal de ventas	95

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo elaborar un modelo de operación y logística para el fortalecimiento de la competitividad en una microempresa comercializadora de productos de construcción liviano en seco. La metodología partió de la aplicación de los métodos cualitativo e inductivo-deductivo, como técnicas de investigación se aplicó la encuesta semiestructurada dirigida al personal de ventas y de bodega y una entrevista al gerente propietario, la población motivo de estudio estuvo constituida por los trabajadores y el gerente propietario. Los resultados develan que el personal maneja sistemas de control de inventarios, el 67% de trabajadores han recibido capacitación sobre manejo de materiales y tienen conocimiento sobre políticas de calidad, se realiza control a la mercadería transportada. Existen debilidades en el establecimiento de funciones de cada trabajador, políticas de calidad, mapa de procesos y capacitación a los trabajadores en temas de atención al cliente. El inventario es verificado cada tres meses, se utiliza un programa para su control. Como propuesta se presenta un modelo de operación y logística fundamentada en la filosofía empresarial, estableciendo misión, visión objetivos, valores, análisis FODA; se presenta la cadena de valor abordando la logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, servicios post venta. El estudio permitió conocer el aspecto interno y externo, detectar debilidades y amenazas a ser contrarrestadas con estrategias de administración, establecer la filosofía, determinar un modelo de operación, establecer la logística interna y externa, determinar los costos, gastos, ingresos y proyectar los estados financieros para medir la rentabilidad de la empresa.

ABSTRACT

The objective of this study was to develop an operation and logistics model to strengthen competitiveness in a micro-company that sells light dry construction products. The methodology started from the application of the qualitative and inductive-deductive methods, as research techniques the semi-structured survey was applied directed to the sales and warehouse personnel and an interview to the owner manager, the population reason for study was constituted by the workers and the owner manager. The results reveal that the personnel manage inventory control systems, 67% of workers have received training on material handling and have knowledge of quality policies, control is carried out on the transported merchandise. There are weaknesses in the establishment of the functions of each worker, quality policies, process map and training of workers in customer service issues. The inventory is verified every three months, a program is used to control it. As a proposal, an operation and logistics model based on the business philosophy is presented, establishing mission, vision, objectives, values, SWOT analysis; the value chain is presented addressing internal logistics, operations, external logistics, marketing and sales, after sales services. The study allowed to know the internal and external aspect, detect weaknesses and threats to be countered with management strategies, establish the philosophy, determine an operation model, establish internal and external logistics, determine costs, expenses, income and project the statements. financial to measure the profitability of the company.

INTRODUCCIÓN

En varios países del mundo usan un modelo de operación y logística en varias empresas para direccionar a su organización al éxito y tener un mejor ambiente laboral haciendo que sus procesos mejoren y su servicio. Según Boyano (2015) afirma “Europea hace grandes esfuerzos por rescatar a España y Grecia, en medio de la aldea global los países y gobiernos se han dado cuenta que la dependencia es cada vez mayor, por eso la importancia de la logística y su cadena de suministro”. Las organizaciones en todo el mundo aplican los modelos de logística para encaminar a sus empresas a posicionarse como las mejores liderando su mercado y logrando una ventaja competitiva buena, por esta razón varias empresas en todo el mundo usan los modelos de operación y logística en los departamentos de sus empresas logrando con esto ser más eficientes y más eficaces como es en abastecimiento de materiales el manejo de su transporte interno el contacto con los proveedores para tener el material justo a tiempo y poder dar una buena atención al cliente y ganar su satisfacción.

En Latinoamérica varios países adoptan los modelos de operación y logística para encaminar a sus empresas al éxito total mejorando sus servicios.

Acorde a la creciente relevancia de los operadores logísticos en Colombia, el artículo ilustra sobre la viabilidad de contratar a los operadores logísticos, el alcance que deben tener y las condiciones contractuales a pactar. (Gonzales, 2015)

Las microempresas que usan estos modelos de operación y logística han logrado liderar el mercado en Latinoamérica mientras que las empresas que aún tienen falencia son las que tienen problema para consolidarse dentro de los mercados al que se enfocan, por esta razón el modelo de operación y logística es fundamental dentro de las empresas ya que una organización que lidere estos modelos será la que cumpla la expectativa del consumidor como de los proveedores ya que sus ventas aumentaran por la eficiencia y eficacia que estos muestran al ser más competitivos dentro del mercado en el que se enfocan.

La investigación en logística y transporte en los países de la región y en el Ecuador es importante porque puede contribuir a generar propuestas de proyectos específicos de investigación. (Chicaiza, 2015)

En el Ecuador son varias microempresas que han demostrado cambios en el mercado ya que presentan grandes modelos de operación y logística los cuales les ha ayudado a imponerse como las mejores teniendo varias ventajas competitivas mientras que las microempresas que no logran consolidarse son las que tienen un déficit en su entorno laboral y tienen varias falencias dentro de la organización, como es los desabastecimientos de material problemas con sus proveedores poca eficiencia y eficacia en sus procesos por ende tienen clientes insatisfechos al no cumplir sus expectativas de consumo ni servicio.

La logística dentro de las empresas permite tener un control logístico en la producción para cumplir exitosamente lo que en esta área se debe realizar.

La logística interna, es decir, planificación y control de la producción. De esta forma, el apoyo logístico a la producción busca principalmente establecer y mantener un flujo económico y ordenado de materiales. (Pinheiro O. , Breval, Rodríguez , & Follmann, 2017).

Las microempresas exitosas son las que han dado una buena logística en el área producción logrando implementar estrategias de logística dentro de su organización, por tal motivo aquellas organizaciones que buscan ser competitivas en el mercado son las que tienen mejoras continuas en sus modelos de operación y logística y se adaptan a los cambios del mercado para poder ser eficientes y eficaces siempre en dichos cambios que se presenten.

La atención al cliente que de una empresa será primordial para satisfacer a su consumidor.

El servicio al cliente es considerado la actividad rectora dentro de la planeación logística para cualquier empresa. (Costa & Castaño, 2015)

Las microempresas que usan estrategias de logística son las que logran fidelizar a sus clientes dentro de la empresa, por tal motivo lograr la fidelidad de los clientes es parte de la logística que maneje la microempresa si existe un buen modelo de

operación y logística se habrá ganado la fidelidad del consumidor y la entrada de nueva clientela siempre siendo eficaces y eficientes con los procesos que se manejen dentro de las áreas de trabajo.

La logística permite a la microempresa establecer un procedimiento que permitirá hacer más eficiente el área de producción.

El objetivo principal de la logística es analizar y proponer el uso de indicadores en los diferentes procesos logísticos de la cadena de suministro. (Mazo, Gómez, & Fernandez, 2014)

Las microempresas que aplican los modelos de logística hoy en día son aquellas que minimizan sus recursos y aumentan su productividad llevándolas a generar mayor utilidad, por tal motivo tener un buen aprovisionamiento de material y una buena relación con los proveedores lograra siempre tener lo necesario para satisfacer al consumidor dando el mejor servicio eficiente y eficaz logrando así tener la ventaja competitiva que tanto anhelan las empresas para liderar los mercados.

Las microempresas que usan un modelo de logística adecuado son las que miran cambios dentro de la organización

Los administradores están convencidos de que los resultados obtenidos en las operaciones logísticas guardan una relación muy estrecha con el nivel de profesionalismo de su recurso humano. (Cano, Palacios, Martínez, & Barrón, 2014)

La logística dentro de una microempresa ayuda a que el clima organizacional mejore dando mayor eficacia en la organización, por ende, si una empresa tiene un modelo de operación y logística bueno esta será la organización con mayores beneficios tanto internos como externos ya que la buena relación mejora su ambiente laboral y existirá mejor desenvolvimiento en cada una de sus labores.

Por esta razón es necesario proponer un modelo de operación y logística en una microempresa comercializadora de productos de construcción liviano en seco con la finalidad de que la microempresa crezca dentro del mercado de construcción liviano en seco mejorando sus procesos obteniendo una ventaja competitiva que ayudara que la microempresa se posicione como la mejor dentro de esta zona ser eficiente y

eficaces ayudara a reducir costos y que mejore su desempeño laboral, con la finalidad de posicionarse en la provincia de Imbabura como un líder de la comercialización de este producto y tener la fidelidad del consumidor y del posible cliente.

ANTECEDENTES

La microempresa comercializadora de productos de construcción liviano en seco se encuentra ubicada en la ciudad de Ibarra en la provincia de Imbabura, junto al terminal de bus de esta ciudad.

Los productos que se puede encontrar aquí son los siguientes: gypsum, cornisas, cielos rasos, luminaria, fibrocemento, policarbonato, forramientos en PVC, que son netamente para construcción liviano en seco, esta empresa fue creada en junio del 2009 es decir que ya tiene nueve años en el mercado de la construcción ha demostrado que es una empresa que puede lograr crecer con esfuerzo conjunto de todos sus colaboradores.

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La microempresa tiene algunos problemas que enfrenta y un principal problema es que el departamento de logística y operación que tiene la microempresa existe varios descuadres en el inventario por falta de comunicación entre departamentos esto genera que el material que arroja el sistema no sea el mismo que tienen en físico dentro de bodegas.

El desabastecimiento de material en las sucursales son consecuencia de que no saben sobre las funciones que deben cumplir correctamente en cada área de trabajo y no saben en qué momento se debe realizar el pedido de material cuando ya existe poca provisión de este, el no tener buenos procesos dentro de la microempresa conlleva a no cumplir al 100% sus actividades laborales

El transportista pierde tiempo ya que no manejan un distributivo para proveer el material a cada sucursal.

La bodega principal no pueden despachar rápidamente el material solicitado, ya que se necesita previa orden de despacho y si las sucursales no tiene abastecidas sus

bodegas existirá demora por esta razón el cliente al no poder recibir su pedido inmediatamente cancela la compra y pierde esa venta la microempresa, debido a la mala comunicación existente, el departamento de ventas debe asumir la responsabilidad ante el cliente por la demora, el desabastecimiento o descuadre de inventarios provoca problemas de facturación, perdiendo la empresa competitividad en el mercado.

JUSTIFICACIÓN

El modelo de operación y logística ayudará a que la microempresa comercializadora de productos de construcción liviano en seco de la ciudad de Ibarra se llegue a posicionar en esta zona por ser la mejor, ganar la fidelidad de sus clientes mediante la eficiencia y eficacia que la microempresa demuestre en cada uno de sus procedimientos en las distintas áreas de trabajo, mantendrá un buen orden dentro de la empresa permitirá un mejor desenvolvimiento en cada departamento.

La microempresa podrá ganar puntos dentro del mercado ya que será más eficiente y eficaz con respecto a los procedimientos que manejen, un buen abastecimiento la entrega inmediata permitirá posicionarse como la mejor dentro del mercado al cual están enfocados.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de operación y logística que permita fortalecer la competitividad en una microempresa comercializadora de productos de construcción liviano en seco.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar las teorías respecto a los modelos de operación, logística y competitividad.
- Realizar un diagnóstico sobre los factores internos y externos de ejecución empresarial.
- Proponer un modelo de operación y logística para el fortalecimiento de la competitividad en una microempresa comercializadora de productos de construcción liviano en seco

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cómo se logrará fortalecer la competitividad en una microempresa comercializadora de productos de construcción liviano en seco mediante un modelo de operación y logística?

PREGUNTAS SEGÚN LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ¿Qué teorías con respecto al modelo de operación, logística y competitividad se usarán para sustentar la investigación?
- ¿Cómo realizar un diagnóstico respecto a operación y logística?
- ¿Cómo desarrollar una propuesta de operación y logística para el fortalecimiento de la competitividad en una microempresa comercializadora de productos de construcción liviano en seco?

IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

a) Variable dependiente

Competitividad

b) Variable independiente

Modelo de operaciones y logística

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. OPERACIONES Y LOGÍSTICA

Lo logística puede ser comprendida como el conjunto de elementos que controlan todas las etapas de la cadena de suministro y coordina los procesos de almacenamiento, distribución, transporte, recepción y entrega. La gestión de la logística se basa en las siguientes etapas clave que son; el transporte, la gestión de inventarios, el procesamiento de pedidos y la atención al cliente, para concretar, la logística consiste en el proceso, cuyas actividades constan de la adquisición, traslado y almacenaje de materiales y productos acabados, sus informaciones relacionadas, mediante canales de distribución, maximizando el lucro presente y futuro. (Pinheiro O., Breval, Rodríguez , & Follmann, 2017, p. 266).

Por otra parte, la gestión de la logística es importante que sea adecuada puesto a que se considera como una estrategia para que las empresas puedan alcanzar mayores niveles de calidad, ya sea en los procesos como en los productos. Destaca Brinez & Torres (2015) que el proceso de logística desempeña un rol transcendental puesto a que abarca todas las áreas de la empresa para diseñar, producir y distribuir sus productos de una manera estratégica, y así los une para que conjuntamente se logre un proceso más efectivo para poder satisfacer al consumidor mediante el proceso logístico que la organización tenga.

En este sentido, la gestión eficiente de la logística permite que las empresas sean más competitivas, en el sentido de que sus esfuerzos estarán enfocados en dos puntos básicos que son la reducción de costos por concepto de transporte y distribución y la satisfacción del cliente en la entrega de productos a tiempo.

El proceso de la logística, como se había mencionado anteriormente se compone de actividades cuya finalidad es aproximar el producto con el consumidor, las actividades que se desarrollan entre esto se basan al tipo de empresa, ya sea esta comercial, industrial o de servicios, de acuerdo a lo manifestado por Escudero (2019) existen las siguientes: el aprovisionamiento la cual consiste en el movimiento o el traslado físico del producto o materia prima, la producción, en donde la materia prima receptada luego de ser sometida a un proceso se transforma en un producto elaborado

gestionando los recursos disponibles, la distribución en donde los productos finales se trasladan desde las fábricas hasta los puntos de comercialización a donde acude el consumidor final. Este proceso lo compone una serie de gestiones en donde los encargados de logística deben analizar aspectos como los proveedores, el transporte, las políticas de calidad, entre otros.

Un buen modelo de operación y logística dentro de la microempresa ImaconsDeko permitirá aumentar su ventaja competitiva e incrementar sus beneficios, la operación y la logística permitirá que los miembros de la microempresa reacciones de mejor manera antes las dificultades que se les presente reaccionando con mayor velocidad a estas dificultades y respondiendo eficientemente, dando solución al consumidor final, por otra parte el modelo de operación y logística logrará que sus diferente actividades forme una igualdad entre la necesidad que le cliente tiene y los recursos con los que la empresa cuenta para satisfacer las mismas así permitirá mejorar la eficiencia en la integración con los proveedores con los clientes y el producto generando a la microempresa una ventaja competitiva importante.

1.2. GESTIÓN DE APROVISIONAMIENTO

La gestión del aprovisionamiento se define como el conjunto de esfuerzos que busca poner a disposiciones de las distintas áreas de producción de una empresa, los materiales en las mejores condiciones posibles de calidad, precio y cantidad. De esta forma, sostiene Roalcaba (2015) que el proceso de aprovisionamiento hace referencia a las acciones que realiza una empresa para abastecer de materiales necesarios, para las actividades de fabricación o puede ser para la comercialización, que incluye a los procesos de planificación, gestionar las compras, el almacenaje. Dentro de este proceso, es de vital importancia manejar eficientemente los procesos de compra, almacenamiento e inventarios, en lo que respecta a la negociación con los proveedores buscando mejores condiciones económicas favorables para la empresa, la calidad de los productos a adquirir, los costos de almacenamiento y por último el control y monitoreo de los inventarios, considerando la capacidad productiva de la empresa.

La gestión de aprovisionamiento de acuerdo a Ayala (2016) es para determinar el nivel de mercaderías necesario para cubrir la necesidad existente en la empresa,

establecer el momento en que esto se debe efectuar, considerando cada qué momento requiere abastecerse, disminuir los costos de almacenamiento, conservación, manipulación, inventarios, obsolescencia de artículos y supervisar todo el proceso, es decir desde que nace la necesidad hasta la entrega a las unidades de producción, por lo que busca anticiparse a la realización de las compras, analizando la necesidad, especificaciones, el stock disponible, para que los pedidos se realizan de forma planificada y estratégica.

El proceso de la gestión del aprovisionamiento conforme lo manifiesta Ayala (2016) comprende de lo siguiente; planificación, en donde detecta las necesidades y los parámetros para hacerlo, la preparación, en la cual se realiza una búsqueda de proveedores y establece las relaciones con ellos, la ejecución, fase en la que se analizan las ofertas, selecciona al proveedor, la negociación y el pedido, otra actividad que es el seguimiento en donde se monitorea las entregas y finalmente la etapa operativa en la cual se efectúa el control de stocks.

Por ello es necesario tener una buena gestión de aprovisionamiento dentro de las microempresas el tener abastecida sus bodegas ayudará a tener siempre lo que el consumidor necesite en el momento de su comercialización, facilitará sus procesos y le permitirá generar ventajas competitivas buenas y logrando satisfacer la necesidad del cliente.

Por otra parte, este proceso es importante llevarlo a cabo de forma adecuada, debido a que le permite decidir al empresario, si sus proveedores son los adecuados, cumplen en el tiempo estipulado y sobre todo si están satisfaciendo las necesidades que la microempresa tiene para ellos poder satisfacer a sus consumidores, así lo afirma Naranjo, Ruiz (2015), esta gestión es la responsable de la planificación y del control de los materiales, así como de la programación de la producción o de la investigación de los materiales y de la programación de las compras, disminuyendo costos innecesarios como el mantenimiento y conservación de inventarios, manteniéndose pendiente de las necesidades del área de producción, en cuanto a la cantidad y calidad de las materias primas.

1.2.1. SEGUIMIENTO DE EVALUACIÓN

“A través del seguimiento y la evaluación puedes revisar el progreso; Identificar problemas en la planificación y en la puesta en práctica.” (Stree, Corner Quinn, 2015, pág. 5). De esta manera se puede identificar en donde están fallando nuestros proveedores para poder resolver sus problemas y poder actuar en el transcurso del desarrollo.

El seguimiento y la evaluación constituye en una parte del proceso se lo realiza para medir los resultados obtenidos y establecer la conformidad o no conformidad, determinando el cumplimiento de requisitos ya sea por parte de los proveedores o los mismos encargados, de esta forma Mendoza & Cevallos (2016) manifiesta que el seguimiento de actividades y evaluaciones periódicas que sirven para retroalimentar y con ello establecer estrategias o acciones correctivas y preventivas que permitan un mejor desarrollo del proceso de aprovisionamiento.

El seguimiento y evaluación consta de un proceso de revisión en el cual se verifica lo requerido con lo entregado. De acuerdo con Pérez (2019) se emplean ciertos procedimientos para controlar las compras tales como el reporte de inconformidades, registro de proveedores, y planes de entrega, estos procedimientos son controlados por los analistas de compras quienes a su vez reportan al proveedor cualquier inconformidad, considerando los patrones de acuerdo a la planificación y las especificaciones y requisitos de calidad de los productos.

Así mismo, señala Pérez (2019) que el proceso de control es muy importante, pues permite a la empresa determinar falencias, la cantidad de proveedores incumplen con los parámetros establecidos, de igual manera prescribe los reportes de material inconforme para justificar el retorno de dicho material al proveedor correspondiente que no cumple con lo requerido.

1.3. GESTIÓN DE INVENTARIOS

La gestión de inventario consiste en el manejo eficiente de las existencias de una empresa, en este sentido, de acuerdo a lo manifestado por Cruz (2017) un inventario, se trata de un documento en donde se enlista de forma ordenada y valorada una cantidad de n productos, constituyéndose así, una herramienta para tomar decisiones

acerca del aprovisionamiento y despacho de productos, una adecuada gestión de inventarios permitirá que la empresa mantenga disponibles los materiales necesarios en el momento exacto, optimizando sus recursos.

La gestión de inventarios permite ejercer el control sobre los productos, con el objetivo de primeramente reducir los costos de mantenimiento y conservación, así mismo conocer del abastecimiento suficiente de materiales, garantizando la disponibilidad en el momento que se requiera, además, Apunte & Rodríguez (2016) añade este proceso se da para posibilitar la disponibilidad de recursos al momento de requerir su uso o venta basada en métodos y técnicas que permiten conocer las necesidades de reabastecimiento óptimas.”. En otras palabras, la gestión de inventarios permite a las microempresas, mediante algunos métodos, detectar descuadres de inventarios dentro de ella ya que esta gestión ayuda a verificar la disponibilidad del producto en el momento que se necesite para la venta y así se lograra reabastecer sus inventarios en el momento preciso y adecuado.

La gestión de inventarios es importante, debido a que permite tener preparado de forma anticipada un plan en donde muestre el volumen adecuado de existencias en el momento preciso, obtener reportes confiables al momento que se requiera. Según Cruz (2017) la gestión de inventarios es indispensable debido a que una empresa debe tener un gran control de sus inventarios para realizar los aprovisionamientos adecuados y a tempo y lograr atender la demanda de un producto, haciendo que dichos procesos sean más efectivos y requieran menores costos.

Por tal motivo la gestión e inventario en la microempresa IMACONS será de gran importancia ya que permitirá medir el nivel de inventario que tiene la empresa y con lo que cuenta disponible logrando de esta manera estar preparados para cualquier compra y la puedan realizar sin ningún inconveniente por motivos de descuadre de inventarios.

1.3.1. ROTACIÓN DE INVENTARIOS

La rotación de inventarios identifica las veces que un inventario se convierte en ingresos o cuentas por cobrar, es decir se trata de un indicador que muestra la frecuencia con la que una empresa comercializa sus productos, en otras palabras, de

acuerdo con Nathanael Mion, Joannés Vermorel (2017) muestra la cantidad de veces que el inventario debe ser reemplazado durante un determinado período de tiempo, generalmente un año.

Por otro lado, la rotación de inventarios es una herramienta utilizada para analizar temas como el nivel de ventas que está teniendo la empresa, con qué velocidad y en base a ello tomar las decisiones necesarias en cuanto a la producción. Además, Suarez y Cárdenas que (2017) señalan que la rotación de inventarios permite determinar cuántas veces se adquirió el producto y ver cuál es el producto más comprando o el q más veces se ha pedido a los proveedores.

De acuerdo con Suárez & Cardenas (2017), al conocer si la rotación de inventarios es más alta, da a entender que mercancías permanecen menos tiempo en el almacén, con lo cual indica si la administración de los inventarios es efectiva o no, es decir es un factor indispensable para la toma de decisiones, con respecto a las políticas de ventas, para maximizar los ingresos y los niveles de producción para reducir los costos de almacenamiento y conservación de productos.

1.4. GESTIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN

La distribución es la parte de la logística que se encarga de movilizar la cantidad de recursos necesarios de insumos productivos o bienes con el fin de cubrir las necesidades de logística de las empresas en los tiempos y lugares precisos. Por su parte, Paredes (2017), señala que la gestión de la distribución presenta un fin específico en el cumplimiento de órdenes, además busca, entablar buenas relaciones con los distintos intermitentes del canal de distribución.

Por otra parte, la gestión de distribución según Coronado y Gómez (2019), esencialmente sirve para poner a disposición de las empresas o intermediarios la cantidad de mercancías correcta, en el momento adecuado y en el lugar correcto, de este modo se puede decir que la gestión de distribución es de vital importancia para las microempresas ya que por medio de esto se puede afianzar la fidelidad del cliente al satisfacer su necesidad y requerimiento en el momento que este necesite.

La gestión de distribución, conforme lo menciona Universidad Militar Nueva Granada (2017) , debe cumplir con el siguiente proceso, que del transporte, el cual se refiere al

traslado físico de los productos, fraccionar, es decir ubicar los productos de acuerdo a las condiciones de mercado o separarlos, almacenar, es decir custodiar los productos hasta su respectiva venta, y finalmente, poner en conocimiento acerca de las necesidades de mercado con el fin de plantear estrategias.

La gestión de distribución adecuada cumple un rol muy importante en lo que es la relación de intercambio con su mercado, la forma en cómo trabaja servicio al cliente y los canales que se usan para cumplir con las necesidades que tiene el consumidor al momento en como adquirirá su producto, además Nuño (2018) debe hacer de manera muy ágil (se empieza a exigir la entrega 24h) y, a ser posible, minimizando los recursos empleados y, por tanto, los costes empresariales de dicho proceso.

La gestión de distribución le permitirá a la microempresa IMACONS poder trabajar de una mejor manera con relación al intercambio de sus productos con sus clientes y también una mejor distribución entre sucursales, entregar tano al consumidor con a todas sus bodegas el producto en el momento adecuado y en el lugar preciso le ayudará a la empresa a generar ventaja competitiva que le permitirá crecer en su mercado y liderarlo.

1.4.1. GUÍA DE REMISIÓN

Según Rivas (2019) señala que la guía de remisión, se trata de un documento debe ser emitido en forma previa a la movilización de bienes dentro del territorio nacional, se asocia a los comprobantes de pago, el cual es elaborado por la persona que remite o el personal de transporte, con la finalidad de justificar el traslado de bienes, se usa cuando el transporte de bienes es realizado por el propietario o el poseedor.

En este sentido, las guías de remisión, de acuerdo a lo mencionado por Ayala (2016), sirve para transportar los bienes muebles, por medio del cual se puede justificar su origen y su procedencia lícita y se pueda registrar lo que lleva dentro de su transporte, haciendo que el traslado sea amparado por la ley, la información que contenga acerca de los productos sea verificable, legítima y válida.

Conforme lo menciona la guía tributaria del Servicio de Rentas Internas (2013), las guías de remisión le permitirán a la microempresa poder llevar en orden y material que se transporta de sucursal a sucursal y llevar un mejor control en lo que corresponde a

transportista y material, es muy importante debido a que hará que el traslado de bienes sea legal, puesto a que este documento lo abaliza.

1.4.2. VENTAS NETAS

Las ventas, conforme Benavides (2016) netas son el mejor y más preciso reflejo de la eficacia de las operaciones de ventas de una empresa. Las deducciones son importantes para comprender cómo una empresa vende su producto o servicio. Si no los consideras es posible que no tengas en cuenta las diferentes estrategias que emplea tu equipo de ventas o las diferentes formas en que podrían ser más eficientes.

Para establecer lo que define como ventas netas, deben descontarse las bonificaciones por venta, las devoluciones y las rebajas y ofertas. Es el baremo para cuantificar los ingresos de la empresa como producto de su actividad comercial.

1.5. GESTIÓN DE LA CALIDAD

La gestión de la calidad hace referencia al conducción de procesos basados en un modelo que persigue la mejora continua, se basa en ocho principios de acuerdo a las normas ISO 9001:2008, además, Centurión (2015) afirma que se trata de la implementación de un plan empresarial basado en un procedimiento de calidad que involucra a todos los empleados, es decir, una estrategia completa por la cual una compañía entera usa todos los recursos para satisfacer a sus beneficiarios en términos de calidad, costo y plazo. Por consiguiente, la gestión de calidad en las microempresas permite evitar errores que pueden afectar a los procedimientos que tienen en las áreas, permite mediante una planificación debida, garantizar el cumplimiento de sus objetivos satisfaciendo al consumidor, mejorando la organización y los procesos que se establezcan dentro de ella controlar la calidad de una MiPymes ayudara a generar ventaja competitiva.

La implementación de un sistema de gestión de calidad en una empresa se la realiza por el siguiente motivo, de acuerdo a Cuatrecasas & González (2017) lograr la satisfacción total del cliente, de la propia empresa y de la colectividad, precisando para ello, la participación de los distintos niveles jerárquicos de la empresa, por lo que, el objetivo que tendrá este sistema es, sobre todo, buscar mejores resultados en todos sus procesos.

La gestión de calidad es sinónimo de mejora continua, en este sentido, señala Cuatrecasas & González (2017), como proceso base el ciclo Deming o ciclo de mejora, el cual consta de las siguientes fases, planificar, es decir plantearse los objetivos a alcanzar y los métodos adecuados para lograrlo, realizar, es decir, llevar a cabo el trabajo y las acciones correctivas determinadas en la fase anterior, comprobar, es decir verificar y controlar los efectos y resultados obtenidos luego de aplicar las estrategias de mejora que se establecieron, y finalmente, la fase de actuar, que consiste en llevar a cabo lo planificado, en busca de mejoras.

Finalmente, se puede añadir que la gestión de la calidad es de suma importancia para las empresas, de acuerdo con Serrato (2018), quien afirma que garantiza la excelencia en los productos, servicios y procesos internos de una empresa. Las empresas que implementan programas de gestión de calidad usan la información de ellos para identificar debilidades, fallas, áreas de mejora y fortalezas, es decir, buscan ser más competitivas, trabajando internamente para lograrlo, Dicho esto podemos decir que la gestión de calidad a las empresas le permite ser mejores tanto interna como externamente generándole buenas ventajas competitivas que le permitirán posicionarse dentro del mercado por su buena calidad interna y externa que brindan a sus clientes.

1.5.1. POLÍTICAS DE CALIDAD

Las políticas de calidad, constityen un marco de referencias para establecer y revisar los objetivos de calidad, por lo que deben ser integrados en el manual de calidad y demuestra compromiso de la dirección de implantar un sistema de gestión. Este tipo de políticas de acuerdo a (2016), están orientadas a la atención al cliente y a la mejora continua, además, brindan un servicio técnico de alta calidad y exigencia, logrando desempeños sobresalientes que les permita lograr la satisfacción del consumidor.

Por consiguiente, Vásquez (2018) señala que, las políticas de calidad sirven de forma general para asegurar unos mínimos de calidad establecidos por la empresa para conseguir clientes satisfechos con el producto o servicio adquirido, a partir de ello, una empresa busca cumplir los requisitos del cliente, prevenir pérdidas y mejorar desempeños. Las políticas de calidad constituyen la carta de presentación de la

empresa, por lo que muestra a que se dedican, que quieren lograr, bajo que métodos de trabajo y a que se comprometen.

El proceso para definir políticas de calidad, de acuerdo a Betancourt (2019), se deben plantear algunas preguntas, refiriéndose a; la actividad de la empresa, cuáles son sus clientes, el tipo de producto o servicio que se ofrece, cuáles son las necesidades de los clientes y como se diferencian de la competencia, las respuestas a estas interrogantes deben ser las adecuadas, puesto a que, las políticas son la imagen de la empresa y guiarán a los colaboradores a trabajar con la filosofía que transmitan las políticas.

Por ello se hace necesario que las microempresas fijen sus políticas de calidad para fidelizar a sus consumidores ya que es un sistema que le permitirá alcanzar los resultados deseados en lo que corresponde a calidad, ya que es el compromiso que las microempresas plantean al usuario sobre la calidad del producto y del servicio que la microempresa le ofrecerá, basándose en la mejora continua.

1.5.2. OBJETIVOS DE CALIDAD

Los objetivos de calidad ideales, deben contener lo siguiente; metas específicas, alcanzables, cuantificables, deben orientar la calidad de la organización y necesitan estar alineadas a las políticas. De igual forma, sostiene Mark Hammar (2015), los objetivos de calidad toman los propósitos indicados en la Política de Calidad para conseguir la mejora, para lo cual será necesario desarrollar planes. Dicho esto, los objetivos de calidad que las microempresas se planteen deben tener coherencia con las políticas de calidad que les permitirá guiar a la empresa al logro y cumplimiento de sus objetivos planeados, esos deben conllevar a la mejora continua de la microempresa.

Los objetivos de calidad sirven para facilitar una mejora efectiva dentro del sistema de gestión de calidad dentro de una empresa, en función de la norma de referencia que se vaya aplicando, deben estar en base a todos los niveles de la organización, deben estar enfocados a mejorar los requisitos del producto, cumplimiento las expectativas del cliente, logrando mayor satisfacción de su parte, en conclusión, a través de la implementación de objetivos de calidad, se podrá lograr posicionamiento en el

mercado, agregar valor a sus productos, y crear relaciones clave con los clientes, siendo más competitivas.

De acuerdo con Benavides (2016), el proceso para definir los requisitos de calidad, es el siguiente, previo a ello, la empresa debe contar con políticas, puesto a que los objetivos estarán alineadas a ellas, además deben cumplir con los siguientes requisitos que son; ser medibles, es decir, establecer datos medibles y comparables con los objetivos, considerar los requisitos aplicables, estos pueden ser aquellos que proporcionen los clientes o el sistema de gestión, ser acertados para la conformidad de productos y servicios enfocados a satisfacer las necesidades de los clientes, ser objeto de seguimiento, es decir que pueden dar vigilados, ser comunicados, es decir que deban ser socializados con oportunidad, y finalmente sean actualizados según convenga.

Por último, es necesario destacar la importancia de establecer objetivos de calidad dentro de una organización, conforme explica Río (2016), que busca crecimiento y superación, debido a que esto, incentiva a los empleados a mantenerse motivados, tener algo por que esforzarse, mejorando cada día y estar firmes cuando se presenten situaciones complejas.

1.5.3. MAPA DE PROCESOS

De acuerdo con Torres (2014) el mapa de procesos es la representación gráfica de los procesos que están presentes en una organización, mostrando la relación entre ellos y sus relaciones con el exterior. En el mapa de procesos se agrupan todos los procesos que se ejecutan en una organización, en ellos se encuentran la clasificación de los procesos por magnitud y por funciones. En un mapa de procesos se detallan cada proceso que conforma un macroproceso y a la vez están organizados de acuerdo con los niveles Gerencia, Cadena de valor y nivel de apoyo.

El proceso para el diseño de un mapa de procesos, de acuerdo con Grave, Velásquez, & Sánchez (2017), parte de la identificación de cada uno de los procesos, tomados en cuenta desde el momento de prestación del servicio al cliente/usuario. Desde este momento se analiza el proceso hacia atrás; se irán identificando los pasos, tareas, entradas y salidas y responsables, hasta el instante en el que se concluye la solicitud del producto o servicio.

Las mismas autoras señalan que contar con un mapa de procesos es importante para una empresa puesto a que proporciona una perspectiva global-local, obligando a “posicionar” cada proceso respecto a la cadena de valor, por ende, un mapa de procesos le permitirá a los colaboradores de las empresas poderse guiar x un mapa donde se detalle lo que deben hacer para la superación en sus puestos y poder manejar de mejor manera los procesos que deben seguir diariamente. Al mismo tiempo relaciona el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan, utilizándose también como herramienta de consenso y aprendizaje.

1.6. COMPETITIVIDAD

La competitividad permite que las organizaciones mejoren dentro de su entorno mediante algunos factores que deben cumplir para lograr su propósito siendo más eficientes en lo que hacen y logrando el alcance de sus objetivos. De esta forma, manifiesta Arredondo, Vázquez , & De la Garza (2016), la competitividad se puede lograr mediante la mejora interna, ya sea por medio de sus procesos, la gestión del aprovisionamiento, con sus proveedores, la calidad del servicio entre otros factores, así mismo, mejorando la infraestructura, la reducción de la inestabilidad macroeconómica o el mejoramiento del capital humano, todos estos factores con el tiempo tienden a generar rendimientos decrecientes.

Las empresas competitivas son aquellas que crean un valor agregado al servicio o al producto que estas ofrecen para mejorar y aumentar su crecimiento permitiéndoles alcanzar ventajas competitivas sustentables y logrando que la empresa obtenga un desempeño superior en el entorno que esta se está desarrollando, dando a la empresa una posición favorable.

La competitividad está ligada directamente con el ambiente interno y externo que la rodean, es de vital importancia como la organización se sepa desenvolver frente a estos factores que la pueden atacar o ayudar a que crezca y sea más rentable, que gane ventaja competitiva será únicamente parte de su desarrollando y un pilar fundamental será la innovación que está presente.

El mejoramiento de la competitividad en la microempresa ImaconsDeko permitirá que alcance un posicionamiento favorable dentro del mercado al que se enfoca permitiéndole obtener un desempeño superior tanto dentro de la microempresa como

fuera de ella, el generar mayor satisfacción a sus consumidores le permite obtener una rentabilidad superior a la de sus competidores y por ende genera una gran ventaja competitiva.

De acuerdo con Coyle, Langley, Novack, & Gibson (2014), la competitividad va más allá de tener bajo costos en sus productos si no de minimizar sus recursos dentro de la organización fidelizar su clientela siendo más eficientes y logrando ser los mejores dentro de su mercado, razón por la cual, constituye un factor importante dentro de las empresas ya que exige a la organización mejorar en varios aspectos dentro de ella para lograr su ventaja competitiva, esto se logra siendo más eficiente minimizando sus recursos y dando el mejor servicio siguiendo ciertos procesos que permitirá a la empresa poder lograr su fin.

1.7. RENTABILIDAD

Estas medidas permiten a los analistas evaluar las utilidades de la empresa con respecto a un nivel determinado de ventas (Sin utilidades una empresa no podría atraer capital externo). Las empresas buscan ser más rentables mediante los factores que estas tengan a su favor esto determinara si la empresa gana o no dentro del mercado en el que se está enfocando. En base a ello, Daza (2016) afirma que puede considerarse, a nivel general, como la capacidad o aptitud de la empresa para generar un excedente partiendo de un conjunto de inversiones efectuadas. Sin embargo, la rentabilidad no debe interpretarse solamente con las ganancias obtenidas, sino que debe proporcionar mayores beneficios ya sea para el mismo bien del empresario como para la sociedad, a través de la gestión eficiente de los recursos que posee.

Añaden, Arguelles, Quijano, Fajardo, & Medina, (2018) que los indicadores de rentabilidad sirven para determinar si una empresa está generando recursos suficientes para pagar sus costos y remunerar a los propietarios. Para calcularlos hay que tomar en cuenta diversos factores que miden la capacidad de la empresa para generar lucro. Por tal motivo los siguientes indicadores financieros serán de gran ayuda para poder determinar los resultados que la empresa está generando en el transcurso de un determinado tiempo, tales como lo siguiente indicadores.

Los mismos autores, señalan que los indicadores de rentabilidad son importantes, constituyéndose un factor motivacional para los que invierten capital en una empresa,

aunque su medición no se la da la importancia necesaria, pese de que se trata una medida de referencia que muestra el rendimiento de una organización empresarial. La rentabilidad permitirá a la empresa generar grandes ganancias por sus inversiones realizadas o por las ventas que está a realizado.

1.7.1. MARGEN DE UTILIDAD NETA

Manifiesta García (2017), que este indicador corresponde a una cifra conseguida por la empresa después de abonar los distintos gastos e impuestos, en otras palabras se puede decir que mide el porcentaje de cada dólar de ventas que quede después de que se deduce gastos, costos, intereses, impuestos y dividendos preferentes. Además de los costos de producción que afectan de forma directa sobre el valor del artículo.

Por lo que, este indicador es utilizado para saber si se está realizando un eficiente control de costes, cuanto más alto es el margen de utilidad neta es mejor, A diferencia del margen bruto, no toma en cuenta solo el coste de producción, sino otros desembolsos en comercialización, promoción, distribución, gastos financieros, tributos, entre otros.

De acuerdo con Herrera & Betancourt (2016), para proceder a obtener el margen de utilidad neta, primeramente se debe determinar, la utilidad neta, es decir, este valor debe ser tomado de los estados financieros de la empresa, específicamente del estado de resultados, de igual forma, el valor de las ventas, el margen de utilidad neta, no es más que el resultado de dividir la utilidad neta para las ventas obtenidas dentro de un periodo económico.

Herrera & Betancourt (2016) mencionan, además, que la obtención de dichos indicadores permite mejorar el análisis financiero y su gestión empresarial. Un correcto análisis de los estados financieros de la organización permite llegar a su actual situación y poder predecir dentro de ciertos límites su desarrollo en el futuro para la toma de decisiones.

1.7.2. RETORNO DEL CAPITAL INVERTIDO

Conforme lo señala Cardenal (2016), el retorno del capital invertido es uno de los indicadores más importantes al momento de seleccionar acciones. El punto central es

que se trata de una medición sobre la capacidad de la compañía para generar ganancias por cada dólar de capital invertido. El capital invertido le permitirá a la empresa poder crecer y generar una buena utilidad o también puede ser reinvertido el capital esto trata de que cada dólar gastado será devuelto a la empresa.

Además, Cardenal (2016) añade que este indicador sirve para medir la eficacia general de la administración para generar utilidades con sus activos disponibles. Evalúa el rendimiento. El criterio para analizar este indicador es que, cuan más alto es el rendimiento de los activos totales es mejor. Si el ROA > que el tipo de interés. Significa que la empresa puede soportar la carga de un préstamo.

El proceso para la obtención de este indicador de rendimiento de los activos es que, al tener como dato el valor de la utilidad neta, este debe dividirse entre el valor total de los activos de la empresa, el resultado será interpretado de la siguiente forma; por cada dólar invertido en activos totales genero X dólares de utilidad neta.

De acuerdo con Custódio (2018) , este indicador es importante porque permite que determinar cuan efectivas fueron las iniciativas que se tomaron, en cuanto a las inversiones realizadas, De la misma forma, con base en el ROI, es posible planificar metas basadas en resultados tangibles y entender si está valiendo la pena o no invertir en determinados canales.

1.7.3. CRECIMIENTO DE LA UTILIDAD AÑO TRAS AÑO

El crecimiento de la utilidad año tras año hace referencia al resultado de las decisiones estratégicas de la gerencia que le permitirán a analizar el incremento o perdida que tiene la empresa de un periodo a otro y poder hacer un informe del crecimiento, compartiendo lo enfatizado por Morales, Valle, Freire y Silva (2017) , la decisión estratégica de crecimiento de las empresas requiere acceso a financiamiento para cubrir sobre todo la inversión en activos fijos.

Por este motivo, este análisis sirve para que las empresas con fines de lucro, quienes encaminan sus esfuerzos a generar mayores beneficios económicos por encima de los costos incurridos, por lo que esta forma de medida permitirá conocer cuan efectivas están siendo las decisiones de inversión que el empresario ha tomado.

De acuerdo con Bastidas (2018) el crecimiento de la utilidad año tras año, se puede medir a través del método de análisis financiero de forma horizontal, considerando los periodos, se busca determinar la variación que sufren las cuentas. Esto es importante para determinar el crecimiento o disminución en un periodo determinado.

Este tipo de análisis, en concordancia con lo señalado por Duque (2020) es muy importante, puesto a que se trata de un instrumento que se utiliza en el análisis financiero para realizar el estudio del estado actual de la compañía, conociendo la variación que tienen los valores de las cuentas más relevantes, además, es necesario complementar el análisis empleando los indicadores financieros, con el fin de llegar a conclusiones más precisas y productivas.

1.7.4. CRECIMIENTO DE VENTAS

El crecimiento de ventas se trata de un indicador que muestra el grado en el que las ventas de una empresa han incrementado durante un periodo de tiempo. Por su parte, añade que Céspedes (2017) que este tipo de indicador demuestra el verdadero potencial de una empresa. Se demuestra a través de los esfuerzos que realizan sus gerentes para crear valor internamente empleando mejor sus activos físicos o los intangibles.

De acuerdo con Ruíz (2020) el crecimiento de las ventas para un negocio o empresa representa un importante indicador para medir el éxito que está teniendo y también muestra su potencial para generar flujos de efectivo en el futuro. Tanto para empresas como para las personas crecer representa un aumento de su tamaño, su capacidad o su importancia. El crecimiento constituye una de las metas financieras centrales al momento de realizar proyecciones y planes financieros, pero debemos considerar que al crecer aceleradamente puede haber impactos en nuestra rentabilidad y liquidez.

1.7.5. ESTADOS FINANCIEROS

Afirma Yáñez & Ávila (2015), que los estados financieros son informes que prepara el departamento de contabilidad de una empresa, que dan a conocer la situación financiera de una entidad económica, haciéndose extensiva esa información a

terceros interesados en el desarrollo de tal entidad. Dichos documentos permiten analizar como se encuentra económicamente la empresa se encuentra y si está ganando o teniendo perdida de su ejercicio, el estado financiero es una herramienta muy importante que las empresas deben realizar para sus mejoras

Basándose en lo manifestado por Olivera (2016), los estados financieros son utilizados principalmente para la toma de decisiones, sobre todo en tres grandes procesos que son, la operación, la inversión en lo que respecta y el financiamiento, analizando puntos las actividades que realiza la empresa, las líneas de producción y si estas están generando los ingresos suficientes, los principales costos y gastos que se incurren, las utilidades que generan las actividades entre otros temas, con lo cual le permite al empresario decidir acerca del curso que tendrá la organización el siguiente periodo.

Señala Román (2017) que el proceso para la elaboración de los estados financieros, empieza primeramente por los documentos fuente, extrayendo la información de los comprobantes de las transacciones efectuadas durante el periodo económico, registrándolas en el diario general, posterior a ello, se separan por cada cuenta, resumiendo la información, luego, pasa a elaborar el balance de comprobación y finalmente los estados financieros, cuya estructura general es: encabezado, cuerpo y pie, de acuerdo al libro, se determinan cinco los principales estados financieros que son; el estado de resultados, estado de situación financiera, estado de flujo de efectivo, estado de cambios en el patrimonio o capital contable y las notas a los estados financieros básicos.

1.8. MATRIZ FODA

Esta herramienta de diagnóstico, de acuerdo con Arenal (2016) FODA (o DAFO) es una herramienta diseñada para comprender la situación de un negocio a través de la realización de una lista completa de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Resulta fundamental para la toma de decisiones actuales y futuras.

El análisis permite tener un panorama más amplio de la empresa, desde las ventajas competitivas hasta las dificultades que pueden afectarla. El FODA crea un diagnóstico certero y útil para detectar problemas internos y externos, determinar el curso que

deberá seguir la compañía y brindar mayor conocimiento acerca de las características de valor del negocio, tanto a los miembros del equipo como a los nuevos talentos.

Incluye factores relativos a recursos financieros, conocimiento, estructura organizacional, comunicación interna, tecnologías, utilizadas, predisposición al cambio, procesos de toma de decisiones, estrés laboral, etc. Estos factores serán categorizados como:

Debilidades: son aspectos propios de la organización, cuya posición es desfavorable en comparación con otras referencias, en especial con los competidores. Constituyen una desventaja y afectan negativamente al desempeño analizado.

Fortalezas: son los aspectos en los que nuestra organización destaca, marcando una diferencia positiva con nuestros competidores. Favorece el logro de resultados y afectan positivamente al desempeño analizado. (Burckhardt, 2016, pág. 43)

El análisis interno, constituye un estudio para analizar aspectos que la organización puede controlar, y a medida que pase el tiempo debe trabajar, para asegurar la permanencia y progresividad. Los factores positivos deben aprovecharse y potencializar para que el impacto positivo se incremente y los negativos deben constituir retos de eliminación o al menos control para evitar futuras contratiempos que pongan en riesgo a la empresa. Para trabajar en estos aspectos se debe estudiar exhaustivamente.

Para realizar el análisis interno, es necesario realizar un diagnóstico y aplicar varias técnicas con el fin de determinar de manera específica que factores se atribuyen tanto a las debilidades como fortalezas, diferenciarlas y describirlas. Es estudio previo a la realización permitirá determinar estas variables, para lo cual se podría aplicar distintas herramientas para recabar información y obtener información real, para que las decisiones y estrategias sean lo más certeras posibles.

Por otro lado, el análisis externo, es importante identificar eficazmente las oportunidades, ya sea a través de estudios, para poder aprovecharlas en beneficio de la institución, así mismo las amenazas para lo cual se deberá tomar las acciones necesarias para reducir los riesgos y disminuir el impacto que tendría en caso de que ello afectara a la empresa.

Incluye aspectos relativos a actuaciones de los competidores (políticas de precios, campañas publicitarias, fusiones y adquisiciones de compañías, etc.), cambios en la legislación, evolución tecnológica, situación económica, estacionalidad, valores sociológicos, etc. Estos factores serán categorizados como:

Amenazas: situaciones externas que podrían ser perjudiciales para el negocio; indicios de un peligro para la organización, para la consecución de sus objetivos, para el fracaso de determinado proyecto.

Oportunidades: situaciones convenientes para el negocio, condiciones que pueden resultar más favorables de lo que se espera. (Burckhardt, 2016, pág. 43)

En el análisis externo, se estudian aspectos como el comportamiento del mercado y sus variables, como la oferta, la demanda, la inflación, factores meteorológicos que podrían afectar a la empresa, aspectos económicos a nivel del país y sus políticas legales, en materia tributaria, laboral, etc. Dentro de este análisis es de suma importancia identificar las amenazas de manera oportuna, puesto a que pueden representar problemas ya sea a corto o mediano plazo.

1.9. ANÁLISIS PESTEL

Conforme lo menciona Ayala (2016) el análisis PESTEL es una herramienta estratégica útil para entender el crecimiento o decrecimiento del mercado, la posición del negocio, el potencial y la dirección de las operaciones. Conforme al autor, para la realización del análisis externo PESTEL se diagnostica el entorno de la empresa siguiendo los siguientes puntos:

- Factores Políticos
- Factores Económicos
- Factores Sociales
- Factores Tecnológicos
- Factores Ambientales
- Factores Legales

Por otro lado, siguiendo la afirmación de Bastidas (2018) el análisis PESTEL es una herramienta que se utiliza para identificar las fuerzas externas a nivel macro que

influyen sobre un negocio y pueden determinar su evolución, tanto en términos económicos como de reputación

1.10. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Según lo describe Herrería, Baquero (2018) las consecuencias de rentabilidad que tendrá una empresa a lo largo plazo dentro de un mercado determinado, analizando y evaluando la competencia, la cliente y los productos sustitutos, hasta poder consolidarse dentro de un segmento específico, caracterizando a la empresa por tener una ventaja competitiva exitosa.

Estos son las 5 fuerzas de Porter que se tienen que tomar en cuenta:

Amenazas de nuevos competidores: genera una gran capacidad de que las empresas aumenten su participación dentro del mercado, ya que al tener más competencia directa generara una gran amenaza, provocando pérdidas dentro de su mercado, de esta manera las microempresas su mejor ventaja competitiva que les ayude a lograr liderar el segmento de mercado al cual se están enfocando.

Rivalidad entre nuevos competidores: será difícil la competencia si a un mercado en cual las otras empresas estén bien posicionadas ya que constantemente serán sometidas a sus grandes estrategias de producto, precio, promoción e incluso de servicio al cliente mismas que les dio posicionamiento en el segmento de mercado al cual se dirigieron.

Poder de negociación de los proveedores: este es aquel que coloca el aumento o la disminución del precio del producto y su calidad esto puede ocasionar que la rentabilidad de las empresas no sea estable ya que aumenta sus costos. Otra forma en que los proveedores ganan más poder es cuando no existe un producto sustituto del que ellos venden.

Poder de negociación de los clientes: se refiere cuando un segmento o nicho de mercado no es llamativo para el consumidor ya que el cliente sabe lo que quiere específicamente, existe varios productos sustitutos, los bajos costos entre otros, deja al cliente con la libertad de que este elija productos sustitutos.

Amenazas de servicios y productos sustitutos: el segmento de mercado no será fuerte cuando exista la posibilidad de que otros productos ingresen fácilmente al mercado, será una guerra constante ya que los productos pueden posicionarse muy bien dentro del mercado y puede existir una guerra continua de estrategias para promocionar nuevos productos sustitutos.

CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

2.1. METODOLOGIA

Mediante esta investigación planteada para el modelo de operación y logística propuesto los justificativos que se usara para fundamentar la metodología de investigación serán: los métodos cualitativo e inductivo-deductivo, para el desarrollo de encuestas.

2.1.1. MÉTODO INDUCTIVO-DEDUCTIVO

El método inductivo explica descriptivamente la conducta de los sujetos involucrados en la investigación, partiendo de lo específico a lo general (inductivo). (Corona, 2016)

Se usará el método inductivo ya que se basará la investigación en lo observado y en los datos recopilados partiremos del problema general que se haya encontrado en el departamento para poder dar una solución mediante lo que se ha observado por la mala logística existente en la organización.

La deducción permite establecer un vínculo de unión entre teoría y observación y permite deducir a partir de la teoría los fenómenos objeto de observación. (Davila, 2006).

Mediante este método deductivo se pudo analizar la información previamente existente de la microempresa y poder ver de lo más general en lo q han fallado dentro de la empresa y de esta manera poder deducir él porque del problema y dar una conclusión favorable que ayude a la solución dentro de las áreas en las cuales existan los problemas de logística previamente diagnosticados.

Mediante el método inductivo-deductivo partiremos con el método inductivo que nos permitirá recolectar información necesaria para dar un diagnóstico, al problema que encontremos y partiendo de esto se podrá aplicar el siguiente método para resolver un problema específico.

2.1.2. MÉTODO CUALITATIVO

En la metodología cualitativa el investigador ve al escenario y personas en una perspectiva holística, las personas, escenarios o grupos no son reducidos a variables, sino vistos como un todo. (Cadena, Rendón, Aguilar, Salinas, & De La Cruz, 2017).

Este método cualitativo permitirá de una manera más minuciosa describir los hechos que se den dentro de la microempresa el comportamiento de los trabajadores en el área de trabajo, los problemas existentes, cualidades que se pueda encontrar tanto en los trabajadores con en su lugar de trabajo de esta manera describirlas permitirá que la investigación sea más sencilla ya que se analizado el entorno y podremos dar solución al problema encontrado.

2.2. TIPOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.2.1. INVESTIGACION DESCRIPTIVA

La investigación descriptiva opera cuando se requiere delinear las características específicas descubiertas en la investigación. De acuerdo a (Diaz & Calzadillas, 2016)

Se usará el tipo de investigación descriptiva ya que se observará como es el desempeño, el comportamiento dentro de la microempresa y se describirá todo lo que se pueda llegar a conocer sobre los procesos y el desenvolvimiento que se manejan en el departamento de bodega y analizar por qué se dificulta tener una buena logística en dicha área y lograr el mejoramiento de toda la microempresa.

2.3. INSTRUMENTOS

Se usarán el instrumento de la entrevista y encuesta en una microempresa comercializadora de productos de construcción liviano en seco ya que se entrevistará, se encuestará a los integrantes de la microempresa y de la misma manera se observará cada proceso interno.

2.3.1. ENTREVISTA

La entrevista es una herramienta eficaz para desentrañar significaciones, las cuales fueron elaboradas por los sujetos mediante sus discursos, relatos y experiencias. (Troncoso & Amaya, 2017)

Este instrumento lo usaremos para entrevistar al gerente de la microempresa y obtener la información necesaria poder analizarla e interpretar, será de gran ayuda para el proyecto ya que la información proporcionada por la dicha persona ayudara a la recopilación de datos que permitirá realizar la investigación.

2.3.2. ENCUESTA

La encuesta es un instrumento de captura de la información, estructurado, lo que puede influir en la información recogida y no puede utilizarse más que en determinadas situaciones. (Alvira, 2011)

La encuesta la realizaremos en el principio de la investigación ya que mediante dicha encuesta se recopilará datos muy esenciales para la investigación esta encuesta se le aplicará a todo el personal de la microempresa con el fin de que la información recopilada sea la necesaria.

2.4. MUESTRA

Se aplicará un censo ya que la población es muy pequeña la microempresa cuenta con 1 gerente y 5 colaboradores, por este motivo no se necesita de una muestra para la investigación.

Es el proceso total de recolectar, compilar, evaluar, analizar los datos (o la información) demográficos, económicos y sociales que pertenecen en un momento determinado, a todas las personas de un país o de una parte bien delimitada del mismo. (Arias, Censo de Poblacion, 2010)

La población estuvo conformada por miembros que trabajan en una microempresa comercializadora de productos de construcción liviano en seco conformada por 1 gerente 5 empleados estas personas son las que ayudarán en el momento de la

entrevista y las cuáles serán las que colaboren para poder ser entrevistadas y encuestadas.

Realizamos un caso dentro de la empresa a sus 6 colaboradores ya que son pocos los trabajadores de esta manera la información recolectada será más precisa como para conocer la realidad de la empresa.

2.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

a) Variable dependiente

Ventaja competitiva

b) Variable independiente

Operación y logística

2.5.1. CUADRO DE VARIABLES

Tabla 1 Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN
Modelo de operaciones y logística	Operación y logística	1.-Gestión de aprovisionamiento	Seguimiento y evaluación
		2.- Gestión de inventarios	Rotación de inventarios

		3.- Gestión de la distribución	<p>Guía de remisión</p> <p>Ventas por tienda</p>
		4.- Gestión de la calidad	<p>Hoja de recogida de datos</p> <p>Políticas de calidad</p> <p>Objetivos de calidad</p> <p>Mapa de procesos</p>
Competitividad	Rentabilidad	5.- margen de utilidad neta	Estados financieros
		6.- retorno del capital invertido	Estados financieros
		7.- crecimiento de la utilidad año tras año	Estados financieros
		8.- Crecimiento de ventas	Estados financieros

Fuente: Investigación de campo

2.1. TABULACIÓN ENCUESTAS

2.1.1. TABULACIÓN ENCUESTA PERSONAL DE VENTAS

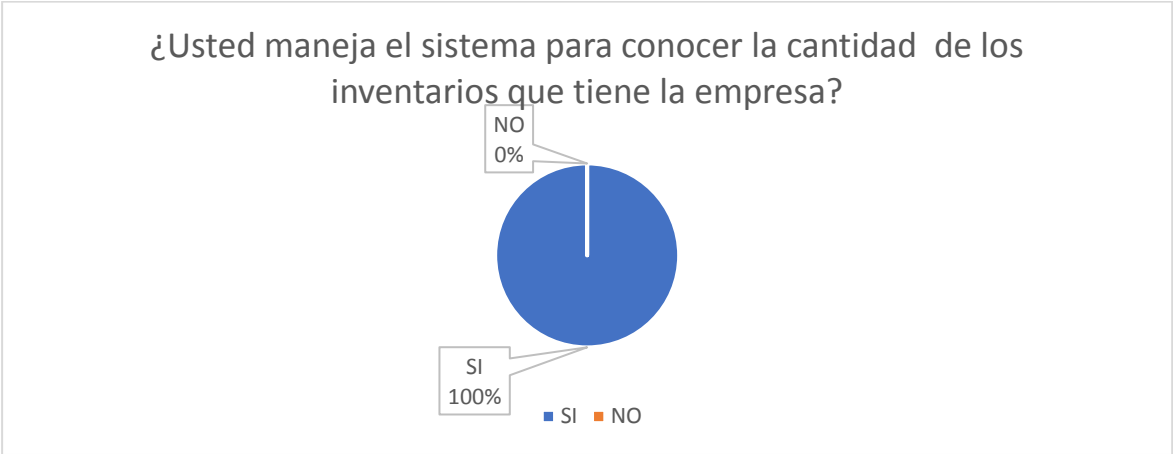


Figura 1 Sistema de manejo de inventarios
Fuente: Encuesta al personal de ventas

El 100% de los trabajadores encuestados manifestaron que si saben cómo usar el sistema y poder revisar la cantidad de material que tienen en stock.

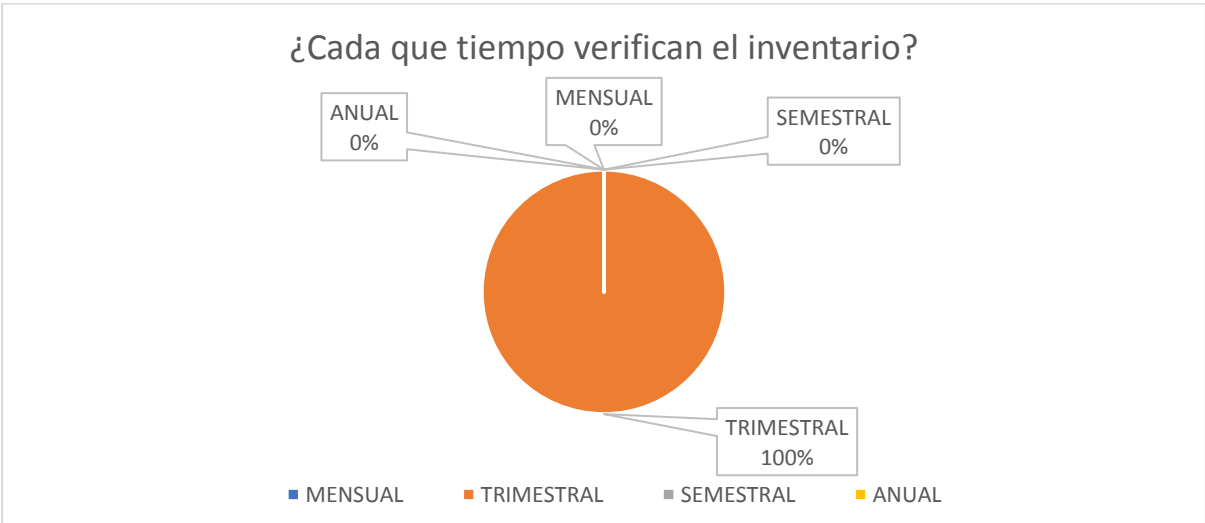


Figura 2 Frecuencia de verificación del inventario
Fuente: Encuesta al personal de ventas

Todos los trabajadores encuestados afirmaron que el inventario dentro del almacén lo realizan cada tres meses.



Figura 3 Frecuencia de surtido de bodegas
Fuente: Encuesta al personal de ventas

El 100% de los trabajadores encuestados manifestaron que las bodegas se proveen semanalmente ya que es el tiempo en el que el material rota más rápido.

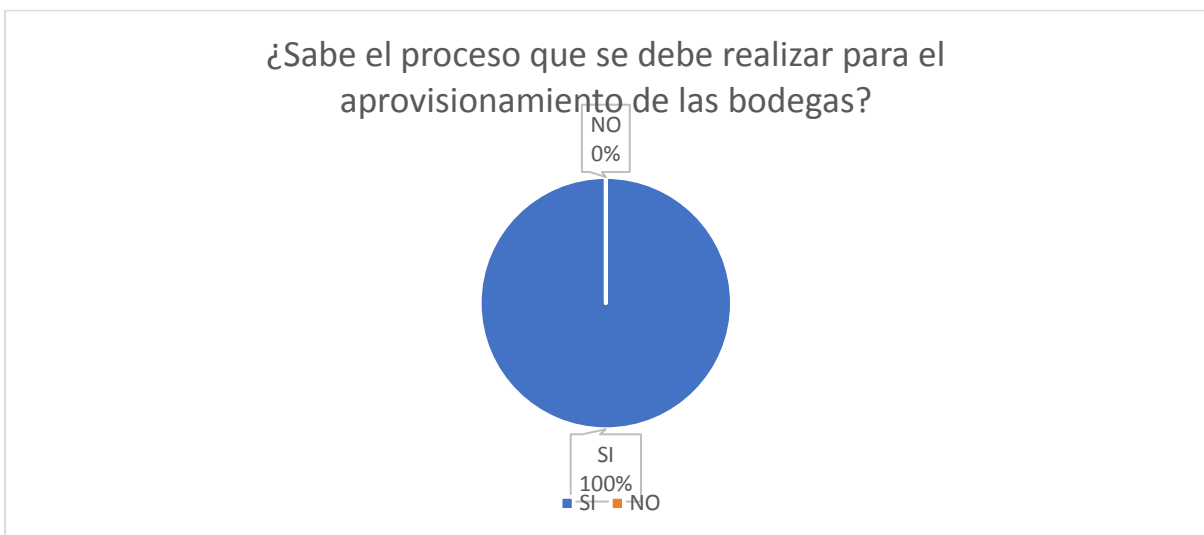


Figura 4 Proceso de aprovisionamiento de bodegas
Fuente: Encuesta al personal de ventas

Todos los integrantes dentro de la empresa saben cuáles son los pasos o el proceso que deben hacer para realizar el aprovisionamiento de las bodegas.

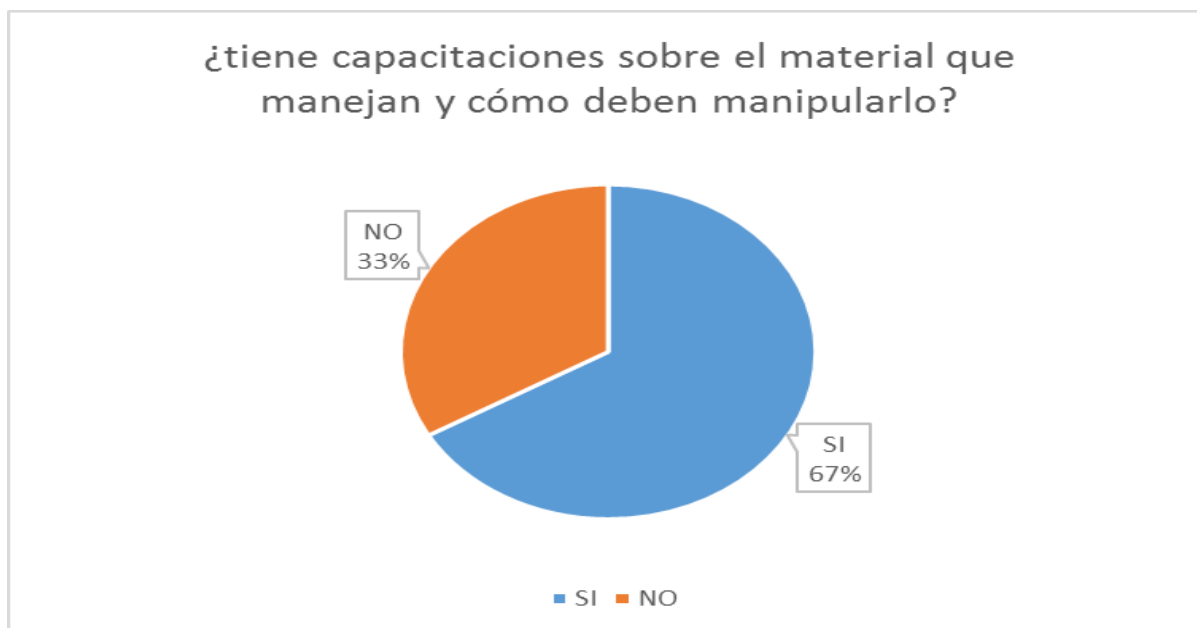


Figura 5 Capacitación en manejo de materiales

Fuente: Encuesta al personal de ventas

El 67% de los trabajadores han tenido capacitaciones sobre cómo deben manipular el material mientras que el 33% restante no han tenido una previa capacitación de cómo debe manipular el material que se maneja en la microempresa.



Figura 6 Proceso de contratación de personal

Fuente: Encuesta al personal de ventas

Dentro de la microempresa ninguna de las personas que son miembros pasos por algún proceso para obtener su puesto de trabajo.

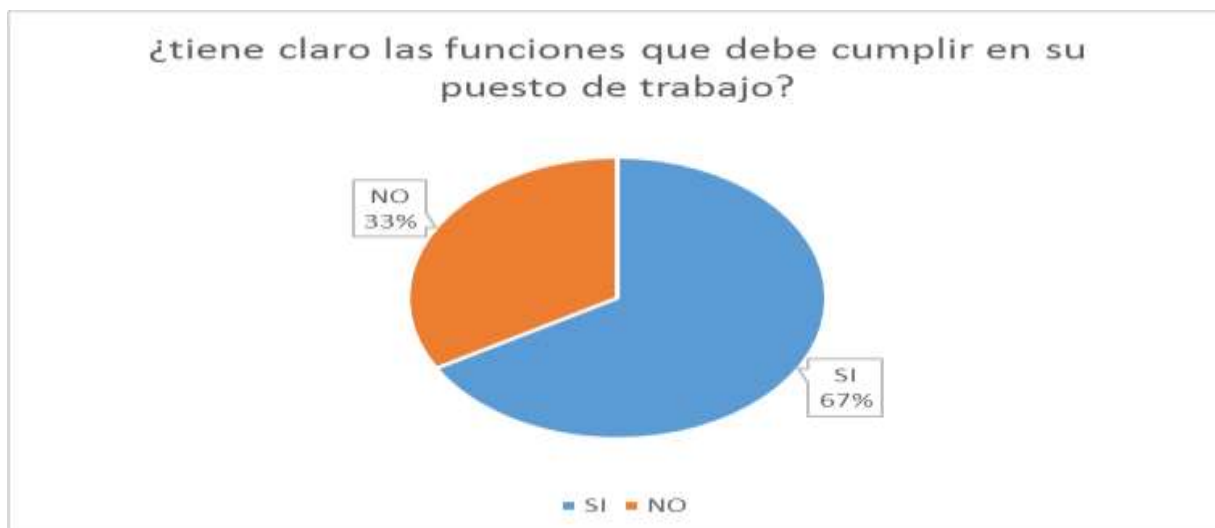


Figura 7 Funciones a cumplir

Fuente: Encuesta al personal de ventas

El 67% de los encuestados manifestó que si saben cuáles son las funciones que deben cumplir en su puesto de trabajo, mientras que el 33% restante no tiene claro cuáles son las funciones concretas que debe cumplir.

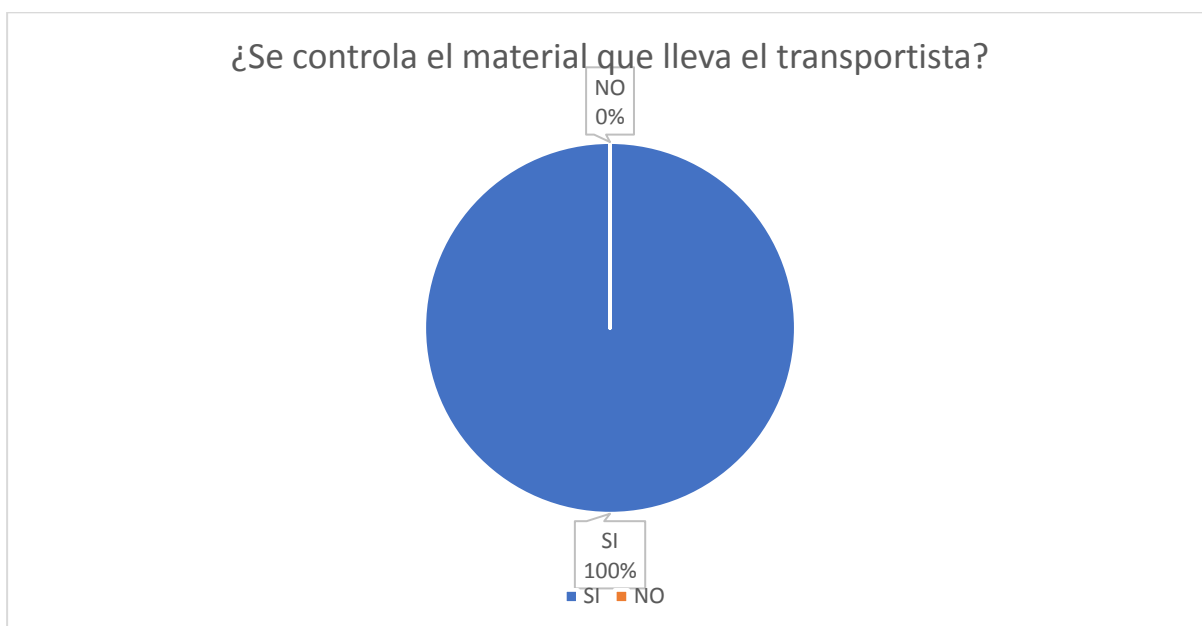


Figura 8 Control de carga de transporte

Fuente: Encuesta al personal de ventas

El 100% de los trabajadores manifiesta que si se controla el material que el transportista lleva de una sucursal a otra o que es despachada hacia el cliente.



Figura 9 Conocimiento de políticas de calidad
Fuente: Encuesta al personal de ventas

El 33% de los encuestados manifestaron que no saben cuáles son las políticas de calidad que tiene la microempresa, mientras que el 67% si sabe las políticas de calidad que la empresa ha estado cumpliendo para poder ser la mejor en el mercado.

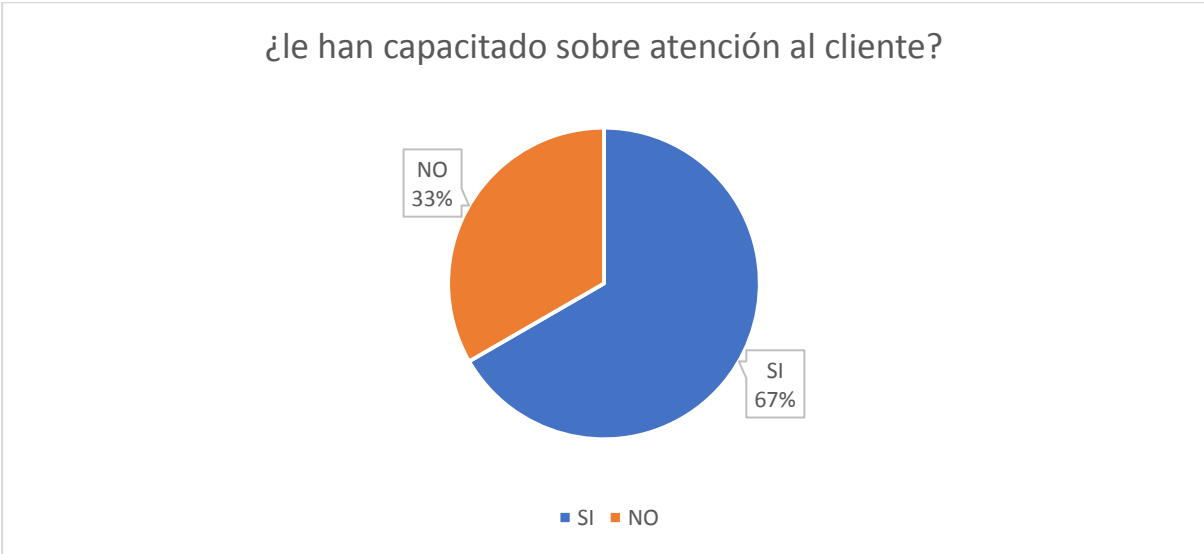


Figura 10 Capacitación en atención al cliente

Fuente: Encuesta al personal de ventas

El 33% de los trabajadores en el departamento de ventas no han recibido capacitación sobre la atención al cliente mientras que el 67% de los trabajadores si han sido capacitados para poder brindar una buena atención al cliente.



Figura 11 Socialización de temas de la microempresa

Fuente: Encuesta al personal de ventas

Todos los trabajadores encuestados quieren saber el crecimiento que la microempresa ha tenido en todo estos años y los temas más relevantes de la misma.

2.1.2. RESULTADOS ENTREVISTA GERENTE DE LA EMPRESA

1. ¿Cuenta con un sistema para conocer la cantidad de los inventarios?

El gerente de la microempresa manifestó que, si cuentan con un sistema para revisión de sus inventarios, este es un sistema digital llamado “Fenix”

2. ¿Cada que tiempo verifican el inventario?

El gerente respondió a esta pregunta que verifican los inventarios trimestralmente ya que para hacer inventario tiene que cerrar los almacenes y no pueden estar cerrando cada mes por este motivo prefieren hacerlo cada 3 meses que es lo indicado por el tamaño de sus bodegas.

3. ¿Cada que tiempo surten las bodegas?

Las bodegas son surtidas semanalmente el proceso para que puedan surtir las bodegas es que el encargado de bodega hace el pedido del materia que tiene poco stock al departamento de administración, en este departamento verifican en el sistema si no hay fallas y que no exista sobre stock, una vez que ya está verificado en el sistema la baja cantidad de material se hace una lista del material que se solicitó y en un lapso de 3 a 4 días el transportista llega con el material a la bodega que solicito el material.

4. ¿Sus proveedores satisface las necesidades que tiene la microempresa?

El gerente supo manifestar que los proveedores si satisfacen su necesidad, aunque a veces si tienen inconvenientes que en su momento son controlables.

5. ¿Tiene algún modelo para seleccionar proveedores que surtirán la microempresa?

Si se basan a que el proveedor les ofrezca un buen precio, exclusividad

en sus productos ya que de esta manera será la única microempresa que tenga ese producto, también busca que el producto sea de calidad y reconocido en el mercado.

6. ¿La microempresa tiene establecido los puestos de trabajo?

Si cada integrante una vez que entra a la empresa sabe el puesto que tiene que ocupar.

7. ¿La microempresa tiene establecidas las funciones de cada trabajador?

La respuesta del gerente de la empresa fue que No tiene establecidas las funciones que debe ocupar cada trabajador solo le dicen lo que debe hacer.

8. ¿Se controla el material que lleva el transportista?

Si la microempresa si controla el material que lleva el transportista por medio de un documento que se emite en el sistema y verifica tanto el despachador como el transportista o cliente y colocan la firma de responsabilidad.

9. ¿La microempresa tiene políticas de calidad establecidas?

No la microempresa no cuenta con políticas de calidad establecida solo tiene el control de calidad para sus materiales.

10. ¿La microempresa tiene Objetivos de calidad?

No la microempresa no cuenta con objetivos de calidad

11. ¿La microempresa tiene Mapa de procesos?

No la microempresa no cuenta con mapa de procesos

12. ¿Sociabiliza con sus colaboradores las políticas de calidad?

Si lo hacen 1 vez en año lo hacen con sus trabajadores.

13. ¿Las ventas que realizan mensuales son las esperadas?

El gerente de la microempresa manifestó que las ventas son las esperadas aun y con la crisis que se está enfrentando

14. ¿La microempresa tiene buena rentabilidad?

Si el gerente manifestó que si tiene buena rentabilidad.

15. ¿Vende a minoristas?

La microempresa no realiza ventas a minoristas.

16. ¿vende solo al público?

La microempresa solo realiza ventas al público directamente.

Se realiza un análisis mensual de cómo van las ventas mensuales y el crecimiento que la empresa va teniendo.

2.1.3. TABULACIÓN ENCUESTA PERSONAL DE BODEGA

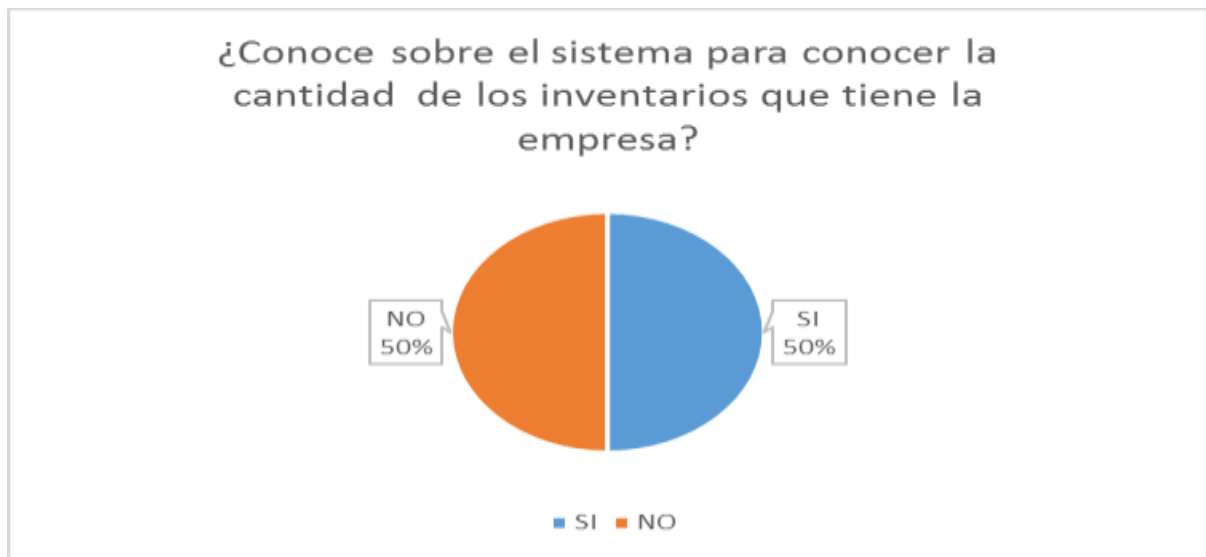


Figura 12 Conocimiento de sistema para inventarios

Fuente: Encuesta al personal de bodega

El 50% de los trabajadores sabe cómo manejar el sistema y el otro 50% restante no sabe bien como debe manejar el sistema para saber la cantidad de material que tienen en stock.

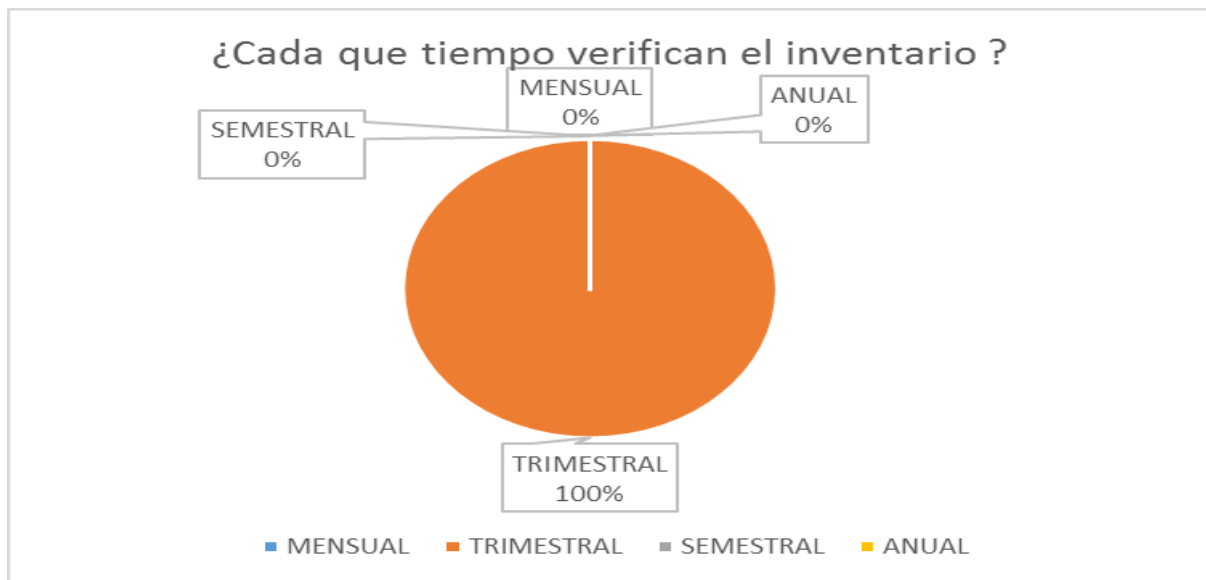


Figura 13 Frecuencia de verificación de inventario

Fuente: Encuesta al personal de bodega

El 100% de los trabajadores encuestados manifestó que se realiza la verificación de los inventarios trimestralmente dentro de las sucursales.

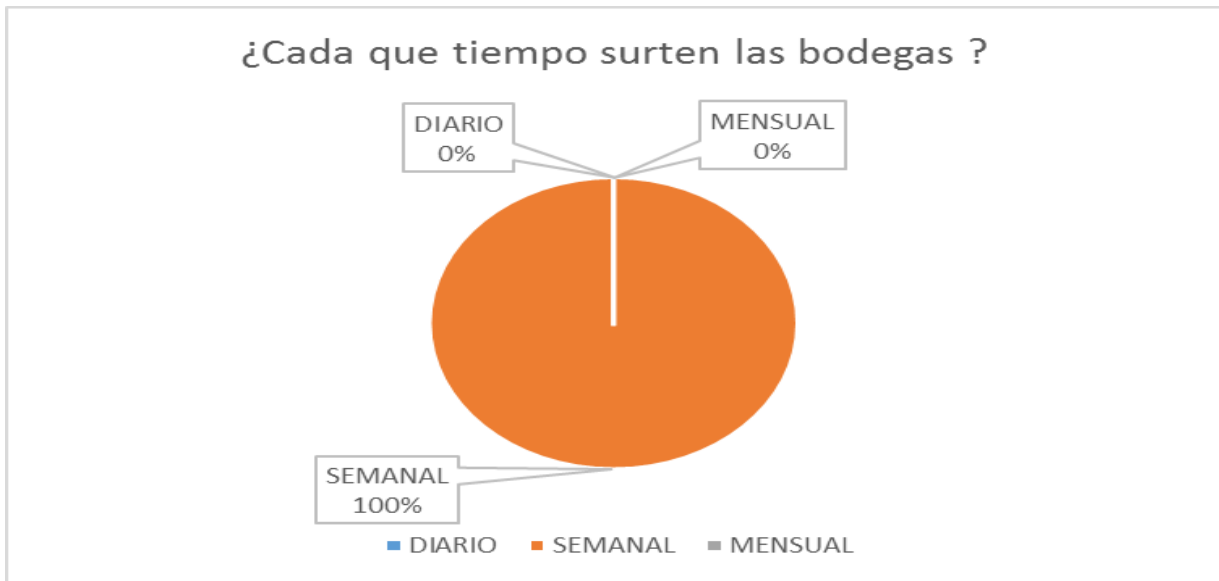


Figura 14 Frecuencia de surtido de bodegas

Fuente: Encuesta al personal de bodega

El 100% de los trabajadores encuestados respondieron que se surte las bodegas semanalmente en cada sucursal.

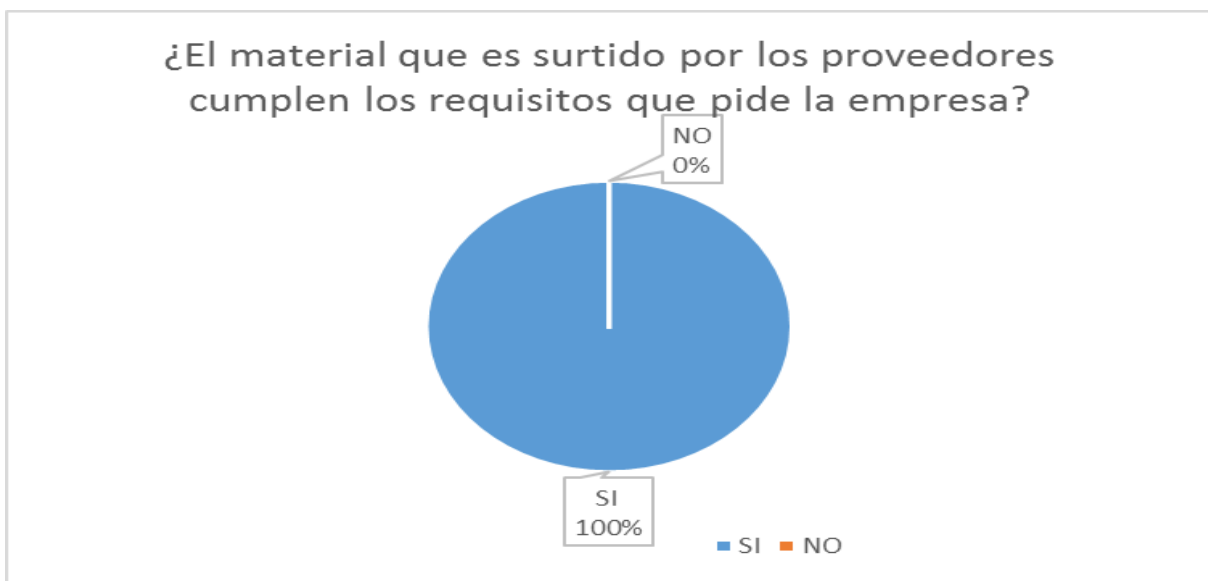


Figura 15 Cumplimiento de requerimientos por proveedores

Fuente: Encuesta al personal de bodega

El 100% dijo que los proveedores si cumplen los requisitos que pide la empresa con respecto al material que manejan.

¿tiene capacitaciones sobre el material que manejan y cómo deben manipularlo?



Figura 16 Capacitación sobre manejo de material

Fuente: Encuesta al personal de bodega

El 50% de los trabajadores encuestados si han recibido capacitación por parte de la empresa del manejo del material que se vende y el 50% restante no han sido capacitados aún.

¿Paso por algún tipo de proceso para obtener su puesto de trabajo?

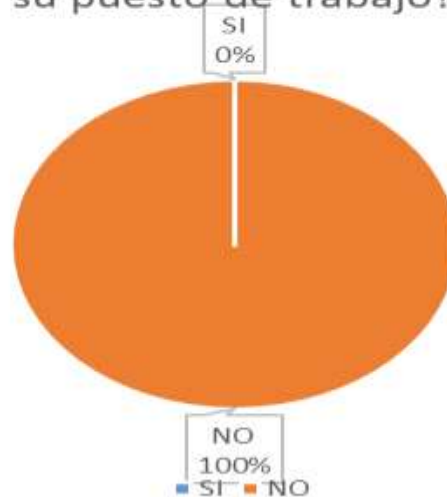


Figura 17 Proceso de contratación de personal

Fuente: Encuesta al personal de bodega

El 100% de los trabajadores no paso por ningún tipo de proceso para ser seleccionado en el puesto de trabajo que tiene.

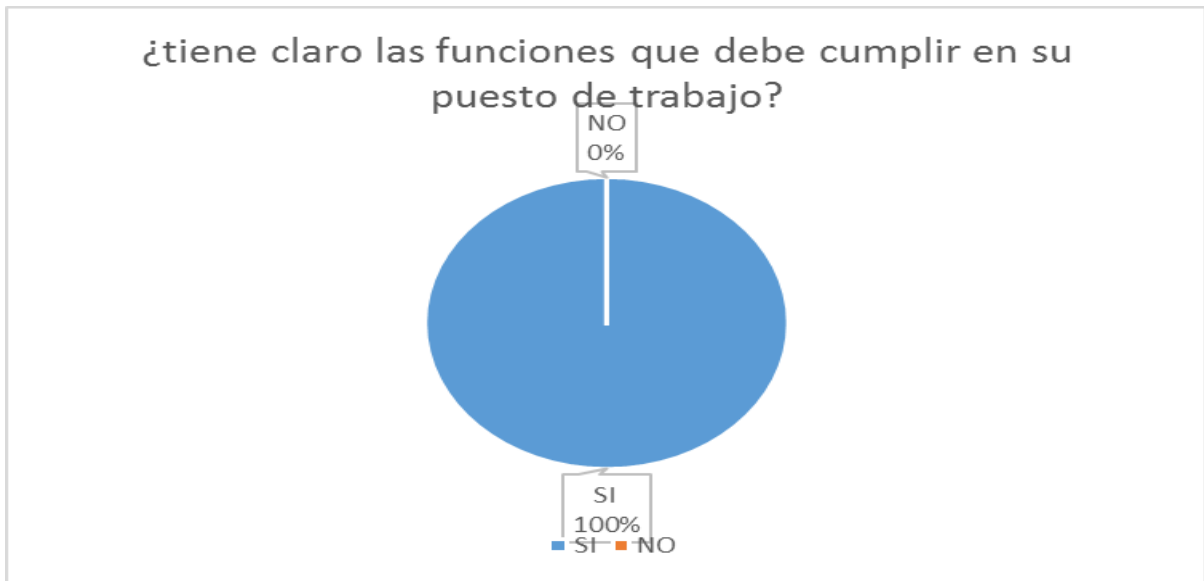


Figura 18 Conocimiento de funciones
Fuente: Encuesta al personal de bodega

El 100% de los trabajadores sabe las funciones que debe cumplir en su trabajo y el cómo les debe realizar.

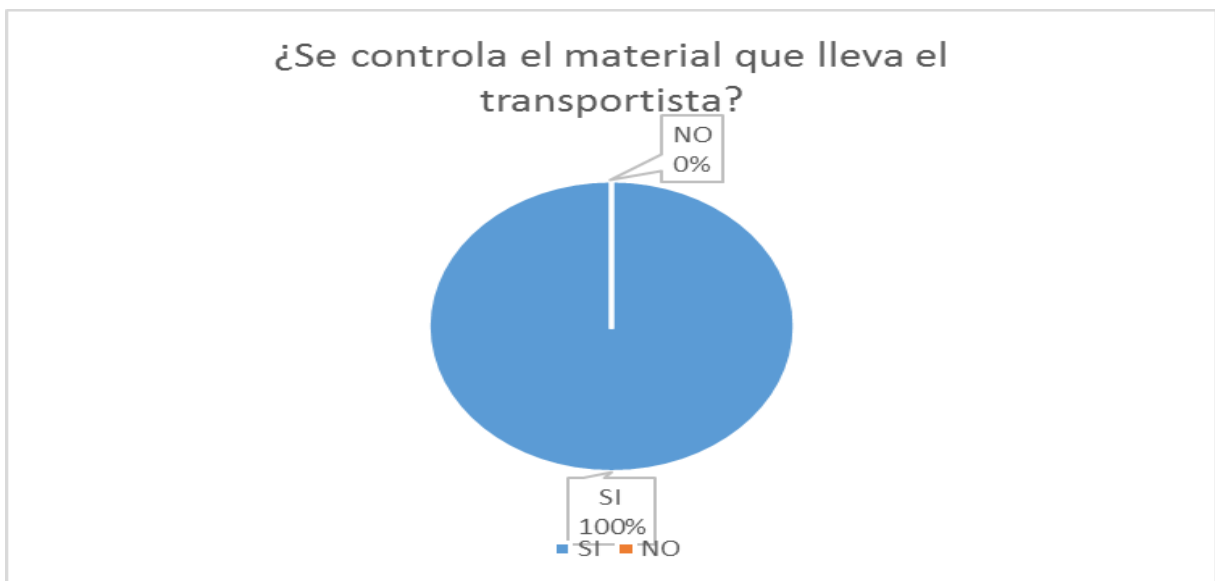


Figura 19 Control de material transportado
Fuente: Encuesta al personal de bodega

El 100% de los trabajadores encuestados manifiesta que si se controla el material que el transportista lleva.



Figura 20 Conocimiento de sistema para inventarios
Fuente: Encuesta al personal de bodega

El 50% de los trabajadores encuestados sabe las políticas de calidad que tiene la microempresa estipuladas mientras que el 50% de los trabajadores restantes no sabe cuáles son las políticas de calidad.



Figura 21 Socialización de temas de la microempresa
Fuente: Encuesta al personal de bodega

El 100% de los trabajadores desean conocer como es el crecimiento de la empresa y aspectos relevantes que esta ha tenido en el transcurso de los años.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

3.1.1. MATRIZ PESTEL

Tabla 2 Análisis PESTEL

DESARROLLO	IMPACTO
Político	
“Personas deben pagar impuestos y que impuestos ya existentes como el IVA deberán incrementarse.” (LIT-CI, 2019)	NEGATIVO
“Acuerdos del régimen con los imperialismos estadounidense, europeo y chino.” (Chuchuca, 2019)	POSITIVO
“Ecuador experimentó un período de crecimiento económico y de reducción de la pobreza.” (Ecuador, 2019)	POSITIVO
“Gran crisis socioeconómica y política.” (Araque, 2019)	NEGATIVO
“Emprender un nuevo empuje en el sector de la construcción.” (Perspectiva, 2018)	POSITIVO
Económico	
“Contener el costo económico y social de la actual crisis generada por el Covid 19 y sentar las bases para una recuperación rápida y efectiva.” (Ecuador, 2020)	POSITIVO
“El desarrollo económico del país se encuentra estrechamente vinculado al sector de la construcción.” (Chang, 2017)	POSITIVO
“La construcción es un importante componente del PIB nacional.” (Chang, 2017)	POSITIVO
“Recuperar la confianza del sector empresarial y que se mejore el nivel de inversión de la economía.” (Perspectiva, 2018)	POSITIVO
“Al sector de la construcción se lo considera como uno de los mayores empleadores a nivel mundial.” (Maya & Vergara, 2017)	POSITIVO
Social	
“Desde 2015 el sector de la construcción viene cayendo cada año, lo que provoca que se siga incrementando los niveles de desempleo.” (Perspectiva, 2018)	NEGATIVO
“Ecuador de un país en post de salir del sub desarrollo a ser considerado un sector atractivo para las inversiones públicas y privadas.” (Mera, Herrera, & Herrera, 2016)	POSITIVO
“La gran mayoría de las familias ecuatorianas tienen pocos recursos y viven al día.” (Mates, 2020)	NEGATIVO
“El volumen de viviendas reservadas en todo el país evidencia un decrecimiento del 13% con respecto al mismo periodo en 2018” (Pasantes, 2019)	NEGATIVO
Tecnológico	

“Fomentar la investigación y el desarrollo tecnológico en articulación con el sector productivo.” (Tecnología, 2017)	POSITIVO
“La tecnología y la innovación ofrecen no solo para aumentar la productividad, de las economías, sino también para generar sociedades más inclusivas y equitativas.” (Guaipatin & Schawatz, 2015)	POSITIVO
“Las tecnologías de información y comunicación en las PYMES tienen una relación muy significativa. La tecnología aprueba desde la interacción directa y eficiente con el proveedor, lo que ayuda que se realicen mejores procesos y se conozca al cliente.” (Zambrano Alcívar, Párraga Zambrano, & Rivadeneira Zambrano, 2016)	POSITIVO
“La adopción de las tecnologías de información beneficia a las empresas en la medida que posibilita la reducción de los costos.” (Jones, Motta, & Alderete, 2016)	POSITIVO
“La tecnología de la información (TI) se ha convertido en un elemento esencial para apoyar el crecimiento y la sostenibilidad.” (Bianchi & Sousa, 2016)	POSITIVO
Legal	
“Regular los procesos que permitan cumplir con las exigencias básicas de seguridad y calidad en todo tipo de edificaciones.” (Construcción, 2019)	POSITIVO
“Promoviendo la construcción de viviendas y equipamientos sustentables que optimicen el uso de recursos naturales y utilicen la generación de energía a través de sistemas alternativos” (Ubilla, 2017)	POSITIVO
“Norma Ecuatoriana de la Construcción, que corresponden a los requisitos y requerimientos que deberán observarse en caso de SEGURIDAD ESTRUCTURAL DE LAS EDIFICACIONES” (Ministerio de desarrollo urbano y de vivienda, 2015)	POSITIVO
“La Superintendencia emitió una norma para regular el funcionamiento de las inmobiliarias” (Ayala S. , 2015)	POSITIVO

3.1.2. MATRIZ EFE

Tabla 3 Matriz EFE

OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNT. PONDERADA
Disminución de la competencia por la Emergencia Sanitaria en un 15%	0,09	3	0,27
Mercado mal atendido varia en un 8,45 y 9,03%.	0,15	4	0,60
Tendencias favorables en el mercado en un 0,7%	0,10	4	0,40
Crecimiento de la economía en un 0,7%	0,05	3	0,15
Crédito por la recuperación económica del 5%	0,10	3	0,30
AMENZAS			
Decrecimiento del poder adquisitivo del 19%	0,06	2	0,12
Competencia consolidada en el mercado en un 20%	0,09	1	0,09
Por la baja del poder adquisitivo los clientes busquen materiales mucho más cómodos sin importar la calidad	0,15	2	0,30
Desarrollo de servicios y productos innovadores en empresas competidoras.	0,13	2	0,26
Incremento de productos sustitutos que pueden afectar al segmento de mercado.	0,08	3	0,16
	1,00		2,65

Fuente: Diagnóstico

El resultado del 2,65 de la matriz EFE, nos señala que la microempresa está en condiciones de aprovechar las oportunidades de su entorno, para de esta manera poder minimizar los impactos de las posibles amenazas que se le puedan presentar en su desarrollo.

3.1.3. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Rivalidad entre empresas = Media

Al analizar el mercado actual se determina que la rivalidad entre empresas competidoras es media, existen varios negocios dedicados a la comercialización de esta materia que es el Gypsum, sin embargo, la empresa se ha posicionado durante su trayectoria en diversos puntos estratégicos, logrando así abarcar mayor mercado y manteniendo a su vez fidelidad de sus clientes, siendo esto un fuerte principal ante sus competidores.

Ingreso potencial de nuevos competidores = Baja

En la industria la oferta es amplia, no obstante, para que existan nuevos competidores con el mismo tipo de prestaciones y productos, es necesaria una inversión inicial grande, factor que se ha complicado aún más debido a la crisis económica generada por la pandemia actual que se vive a nivel mundial, esto crea una barrera de entrada baja de nuevos competidores, y únicamente se mantienen los rivales ya implantados con anterioridad en el mercado.

Desarrollo potencial de productos sustitutos = Media

Un gran número de sustitutos están disponibles en el mercado, el principal factor diferenciador de estos productos sustitutos en la industria se da por el precio, mas no por la calidad, ya que el mercado chino ha abarcado gran parte de la industria con costos relativamente bajos, y la mayoría de los consumidores se fija más en el precio que en la calidad. Para protegerse de esto la empresa optó por diversificar sus productos y gamas, para de esta manera poder ofertar todo tipo de calidad y precio al consumidor y de esta forma mantener la fidelidad del cliente.

Capacidad de negociación de los proveedores. Media

Los proveedores de esta industria tienen un dominio alto de negociación, ya que poseen un alto nivel de organización, y un gran poder adquisitivo, con la importación directa de la materia, sin embargo, así mismo existen variedad de proveedores, por lo cual la empresa negocia con varios de ellos y adquiere sus productos con diferentes

proveedores, logrando así equilibrar el margen de adquisición de la materia principal y de esta forma reducir a medio el índice de negociación de los proveedores.

Capacidad de negociación de los consumidores. Media

La capacidad de los clientes para poner a la empresa bajo presión cada vez es mayor con el aumento de la demanda del producto, lo que también afecta la sensibilidad del cliente a los cambios de precios, por este motivo se ha tomado medidas para reducir el poder del consumidor, tomando en cuenta la ventaja competitiva y comparativa e implementando programas de lealtad y generando incentivos en ofertas con clientes recurrentes.

3.1.4. MATRIZ EFI

Tabla 4 Matriz EFI

FORTALEZAS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNT. PONDERADA
Calidad en los productos, nuevos y los en los que ya tienen acogida dentro del mercado.	0,10	4	0.40
Asesoramiento personalizado al cliente	0.10	3	0.30
Precios accesibles de los productos, para el consumidor	0,08	3	0,24
Productos únicos dentro del sector en el que se ubican.	0,06	4	0,24
Manejo de marcas reconocidas a nivel mundial y las mejores dentro del mercado	0,15	4	0,60
DEBILIDADES			
Ineficiencia en el manejo de inventarios	0,09	2	0,18
Falta de una clara dirección estratégica	0,09	1	0,09
Falta de tecnología de punta dentro de la microempresa	0,08	2	0,16

Recursos humanos motivadores e incentivados	pocos	0,15	2	0,30
Pocas capacitaciones para el personal en todas las áreas.		0,10	1	0,10
		1,00		2,61

Fuente: Diagnóstico

La puntuación del 2,61 de la matriz EFI, nos muestra que la microempresa puede mediante sus fortalezas atacar a sus debilidades y disminuir el riesgo de pérdida de posicionamiento y ventaja competitiva dentro del mercado.

3.2. PROPUESTA

3.2.1. VISIÓN

Ser la mejor empresa comercializadora de productos de construcción liviano en seco y sus derivados, del norte del país con mayor acogida dentro del mercado en el que se enfoca, siendo la referente y con el mejor posicionamiento por el producto y servicio que ofrece al consumidor.

3.2.2. MISIÓN

Brindar los mejores productos de construcción liviano en seco y sus derivados, con precios accesibles para sus clientes, ofreciendo a cada uno de sus consumidores atención personalizada satisfaciendo su necesidad y mostrando eficiencia en cada uno de sus procesos.

3.2.3. VALORES

- Puntualidad
- Trabajo en equipo
- Calidad
- Solidaridad
- Sencillez

3.2.4. OBJETIVOS

- Cubrir en un 8% el mercado que ha quedado mal atendido en los próximos 5 meses.
- Mejorar la cadena de distribución entre sucursales en un 95% en los próximos 2 meses.
- Aumentar las ventas en un 7% durante los siguientes tres años.
- Mejorar el manejo de inventario en un 90%, logrando eficiencia en los próximos 6 meses.
- Mejorar en un 80% la ventaja competitiva que tienen dentro del mercado en los próximos 5 años
- Lograr la fidelidad de los clientes en un 20% más en los próximos 3 años.

3.2.5. FODA

Tabla 5 FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad en los productos, nuevos y en los que ya tienen acogida dentro del mercado. • Asesoramiento personalizado al cliente • Precios accesibles de los productos, para el consumidor • Productos únicos dentro del sector en el que se ubican. • Manejo de marcas reconocidas a nivel mundial y las mejores dentro del mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Ineficiencia en el manejo de inventarios • Falta de una clara dirección estratégica • Falta de tecnología de punta dentro de la microempresa • Recursos humanos pocos motivadores e incentivados • Pocas capacitaciones para el personal en todas las áreas.
OPORTUNIDADES	Estrategias FO	ESTRATEGIAS DO
<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de la competencia por la Emergencia Sanitaria en un 15% • Mercado mal atendido varía en un 8,45 y 9,03%. • Tendencias favorables en el mercado en un 0,7% 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer los productos de la mejor calidad nuevos y los ya existentes para acaparar a los nuevos posibles clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mostrar a los colaboradores de la microempresa cual es el direccionamiento que esta tiene para así saber todos cual es el enfoque

<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la economía en un 0,7% • Crédito por la recuperación económica del 5% 	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar el mejor asesoramiento personal al cliente que ha tenido inconformidades en la competencia. • Ofertar productos accesibles para el consumidor, aprovechando el crecimiento de la economía que se va dando. 	<p>y su proyección al futuro</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar constantemente al personal de la microempresa para satisfacer las necesidades de futuros clientes • Mejorar la tecnología que tiene la empresa, accediendo al crédito por la recuperación económica
---	---	---

<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Decrecimiento del poder adquisitivo del 19% • Competencia consolidada en el mercado en un 20% • Por la baja del poder adquisitivo los clientes busquen materiales mucho más cómodos sin importar la calidad • Desarrollo de servicios y productos innovadores en empresas competidoras. • Incremento de productos sustitutos que pueden afectar al segmento de mercado. 	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofertar los productos con precios accesibles para que el consumidor pueda adquirirlos sin ningún problema • Realizar ferias en las que se muestran los productos únicos que la microempresa tiene, los cuales son de la mejor marca y con los mejores precios. 	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener una clara dirección estratégica que permita consolidar a la microempresa como la mejor y la más eficiente. • Motivar al personal de trabajo para que ellos sean mucho más eficientes y eficaces aporten con un servicio innovador al consumidor.
---	--	--

Fuente: Investigación propia

3.2.6. ESTRATEGIAS

Tabla 6 Estrategias

Estrategia	Actividad	Costo
Ofrecer un servicio de calidad logrando la satisfacción del consumidor	• Asesoramiento personal. (5min)	\$ 0
	• Saber todo sobre el material. (se debe aprender cuando inicia a trabajar)	\$ 0
	• Contestar preguntas que el consumidor realice. (5min)	\$ 0
	• hablarle sobre beneficios. (2min)	\$ 0
	• Enseñar las promociones. (3min)	\$ 0
	• Cubrir las expectativas del consumidor. (10min)	\$ 0
	Capacitar al personal de la empresa para mejorar la eficiencia y eficacia en su desempeño	• Escoger tema de capacitación
• Buscar un capacitador.		\$ 0
• Informar a los trabajadores sobre las fechas de capacitación. (notificar por correos)		\$ 20
• Desarrollar una guía para las capacitaciones. (1hora)		\$ 40
• Brindar el material necesario a los trabajadores para su capacitación. (10min)		\$ 100
		\$ 0
		\$ 0

	<ul style="list-style-type: none"> • Dar la capacitación a los trabajadores. (1h30min) • Poner en práctica lo aprendido en la capacitación 	
Analizar los precios del mercado de los productos para poder realizar promociones de estos.	<ul style="list-style-type: none"> • Saber cuál es el producto más vendido. (1día) • Promocionar más al producto con más acogida en el mercado en Facebook. • Buscar espacio en radios y describir sus beneficios. • Buscar entre los proveedores productos únicos en el mercado. (1día) • Dar a conocer al consumidor los nuevos productos mediante(páginas web, correos electrónicos, información boca a boca y folletos) • Comparar los precios de la competencia con los de la microempresa. (2días) • Realizar ofertas llamativas en compras superiores de 100 dólares (5% de descuento). 	<p>\$ 0</p> <p>\$ 10 mensuales</p> <p>\$ 50</p> <p>\$ 0</p> <p>\$ 50</p> <p>\$ 0</p> <p>\$ 0</p>
Facilitar al consumidor la compra y pedido de material.	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una página web con la 	\$ 300

	empresa "Publitek".	\$ 100 anual
	• Contratar un dominio para que la página se muestre en internet empresa Dagame.	\$ 0
	• Dar la opción de compra en línea.	\$ 0
	• Atención al usuario mediante la página web.	\$ 0
	• Calificación de atención dentro de la página web.	\$ 0
	• Pago con tarjetas de crédito	\$ 0
	• Entrega material en domicilio sin costo dentro de la ciudad y si supera los 50 dólares en compras. (el momento que se realice la compra el material se despacha)	\$ 0
Darle un mejor seguimiento a los inventarios que se realizan y al movimiento de los productos	• Realizar los inventarios trimestralmente sin falta. (1día)	\$ 0
	• Ingresar bien cada producto al sistema. (30min)	\$ 0
	• Verificar ingresos y egresos que se realicen. (10min)	\$ 0
	• Hacer chequeos semanales del material que más se mueva.	\$ 0
	• Revisar en el sistema que tiene la empresa si el material que tienen dentro del sistema	\$ 0

	consuelda con el físico. (tiempos libres)	
Realizar un crédito para invertir en un mejor sistema y control de inventarios	<ul style="list-style-type: none"> • Averiguar sobre el crédito \$0 • Reunir requisitos para el crédito. (3 días) \$0 • Presentar papeles para el crédito \$0 • Averiguar de un mejor sistema para la empresa. \$1300 • Comprar el nuevo sistema \$200 • Capacitar del manejo de nuevo sistema \$0 • Trabajar con el nuevo sistema \$0 	
Incentivar y dar a conocer el producto que ofrecen y sus beneficios.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar transmisiones en vivo del producto en si para que conozcan de que se trata. (1hora) \$0 • Acaparar la atención e nuevos posibles consumidores mediante la publicidad en redes sociales \$40 • Sorteos por compras mayores de 50 dólares. \$0 • Descuento del 3% a clientes fieles. \$60 • Descuento del 5% a clientes que trabajen en obras recomendadas por la empresa. • Buena asesoría y buen servicio. 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Ferias de construcción en espacios públicos. 	
Tener dentro de la microempresa un ambiente acogedor para el consumidor.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un manual de cómo se debe atender al cliente desde que entre hasta que se retira de la microempresa. 	\$ 0
		\$ 20
		\$ 200
	<ul style="list-style-type: none"> • Tener todos los implementos de bioseguridad 	\$ 0
	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuar una sala de espera para la comodidad del consumidor 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Colocar el material de la forma más cómoda posible para que el bodeguero no tenga problema en el despacho inmediato de material. (3 días) 	\$ 40
	<ul style="list-style-type: none"> • Colocar un buzón de sugerencias, reclamo en la parte de ventas y en la parte de entrega de material.(1día) 	
TOTAL		\$2580

Fuente: Investigación propia

3.2.7. FLUJO DEL PROCESO DEL NEGOCIO

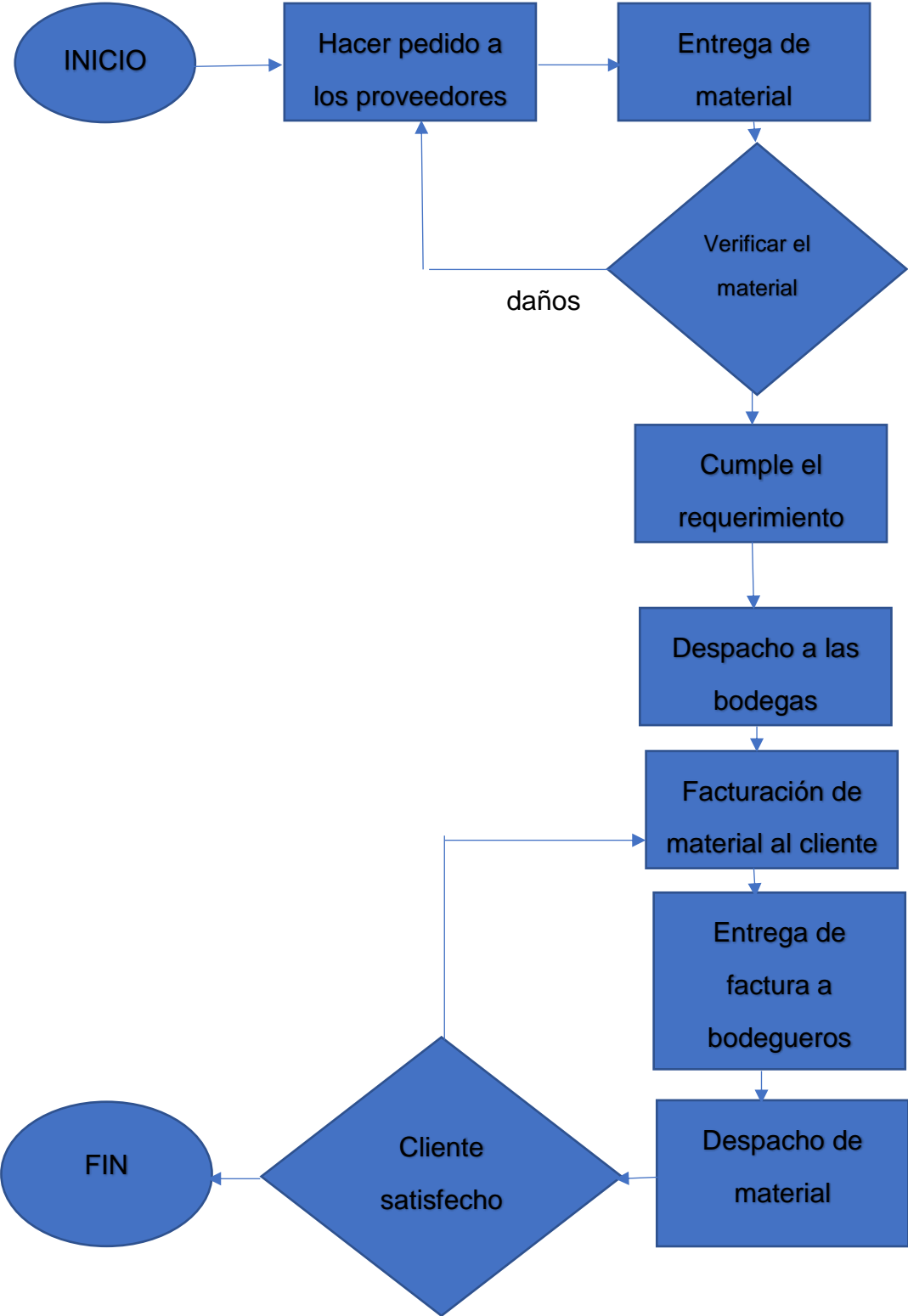


Figura 22 Proceso del negocio

La microempresa debería tener un proceso de sugerencia para poder saber qué es lo que el cliente directamente opina sobre el proceso de esta realiza y si tienen fallos

poderlos corregir desde el inicio y poder dar una mejor atención y satisfacción al cliente.

3.2.8. CADENA DE VALOR

Cadena de valor

La cadena de valor es un método muy eficiente que se busca de manera adecuado y sofisticada aquellas actividades que aportan de manera ventajosa a la competitividad con otras empresas y para así mantenerse en el mercado competitivo, ayudando con estrategias que tengan relación con esta cadena de valor y que se adaptan a las actividades del mercado.



Figura 23 Cadena de valor

Fuente: Michael E. Porter

Análisis de la cadena de valor

La mayoría de microempresas que comercializan productos de gypsum, cornisas, cielos rasos, luminaria, fibrocemento, policarbonato, forramientos en PVC, que son netamente para construcción liviano en seco, abarcan una parte considerable en la ciudad de Ibarra ya que son productos que están originando una alta demanda, esta empresa se encuentra con algunos errores en un mercado de alta competencia por este motivo se busca enfatizar en nuevas estrategias en la cadena de valor para marcar en la competencia y esto permita que la empresa se desempeñe de una mejor manera y con seguridad en las actividades que realiza y los productos que oferta.

Actividades primarias

Logística interna: Para llegar a cumplir esta actividad primeramente se hace el pedido de los productos, hay que evaluar la cantidad de pedidos que tiene la empresa diariamente para establecer una estrategia logística y apropiada para la empresa, en consecuencia se planificara la llegada de la mercadería para que no haya un colapso o estancamiento con los proveedores y sea de manera tranquila, tomando en cuenta la coordinación entre empleados, ya que cada uno sabe la función que debe cumplir realizando la verificación adecuada de los productos que van ingresando, este trabajo le deben realizar rápidamente e inspeccionando de manera correcta cada producto.

Para aumentar la eficiencia de esta actividad se puede implementar el Just in time (JIT) que va a mantener un stock ajustado beneficiando al cliente al momento de tomar en cuenta el descenso de los costos de compra del producto.

Operaciones: Dentro de las operaciones se detalla cual es el proceso y como debería estar organizado los materiales y productos que ofrece la empresa, prácticamente los productos deben estar ubicados a la vista del cliente que tenga una mayor facilidad de encontrarse, también se debe ofertar una alta gama que proporcione sus precios y detalles del producto, las estrategias que se realizara en esta etapa es organizar los productos de manera anticipada en otras palabras tener listo el producto para ser entregado , en caso de que sean pedidos online se debe despachar lo más pronto posible, tomando en cuenta el tráfico y eso genera más demora y en conclusión esto indigna al cliente.

La entrega del producto sin demora y en perfecto estado genera felicidad y fidelidad por parte del cliente hacia la empresa, incluso es una manera de aumentar la clientela ya que con los clientes satisfechos van a promocionar el servicio que da la empresa.

Logística externa: En esta actividad se planea impulsar la agilidad utilizando nuevas herramientas de trabajo, reducir costos y aumentar la eficiencia mejorando la gestión de procesos, también se realizara publicidad diseñando trípticos que es una manera de llamar la atención del cliente y la manera de detallar los productos que proporciona la empresa y los precios de cada uno, también se detallaría las promociones, se tomaría en cuenta los “black Friday” para ofrecer productos de alta demanda y que genere la llegada de nuevos clientes. En secuencia se realizará promociones online y redes sociales, esta es una manera más sofisticada y actualizada de llamar la atención y dar a conocer los productos de la microempresa, se realizará entregas a domicilio si las compras son en línea y mayores a 50dolares también se manejará una adecuada distribución entre sucursales las cuales deben tener un día específico de entrega y abastecimiento.

Marketing y Ventas: Principalmente el empleado debe estar capacitado para la buena atención al cliente dando la bienvenida y demostrando amabilidad en lo que necesita el cliente, durante la venta se utilizara influencia para dar a conocer el valor del producto, dar publicidad y promociones a la vez mediante productos que están en alta demanda y que el cliente necesita, hay que tomar en cuenta que no se trata de lo que le sobra a la empresa sino de lo que necesita el cliente, también se quiere implementar una nueva estrategia la cual se trata de crear una página web que proporcione venta de nuestros productos y que estará habilitada todo los días inclusive los días feriados, esta táctica será más sofisticada ya que la mayoría de personas en esta época prefiere hacer compras online que ir directamente a la empresa.

Servicio post venta: por lo general la mayoría de empresas no llevan un servicio post venta, pero es necesario decir que en esta empresa se va a implementar este servicio ya que los clientes son los principales en generar publicidad por el excelente servicio que da la empresa, en primera instancia hay que ser amable con el cliente no solo antes de la compra sino que también después de ello, esto genera confianza del cliente hacia nosotros, también se va aplicar una recopilación de datos del cliente mediante una aplicación de software CRM la cual esta aplicación mantendrá en

contacto incluso después de mucho tiempo que haya hecho la compra, se realizara un seguimiento constante de todos los clientes y también se podrá ofrecer nuevos productos y promociones para clientes fieles.

También se incluye la resolución de quejas y reclamos que haya por parte del cliente a causa de la atención que proporcionan los empleados dando una solución a este inconveniente, se toma en cuenta la acogida de ventas en página web y se dará soluciones a las inquietudes que tienen los nuevos clientes.

Actividades Secundarias:

Infraestructura de la empresa: La microempresa cuenta con una bodega principal, y dos sucursales una ubicada en Ibarra y la otra en Otavalo.

Bodega principal

La microempresa tiene su bodega principal localizada en av. periférico sur fincas san Agustín mzn D esquina.

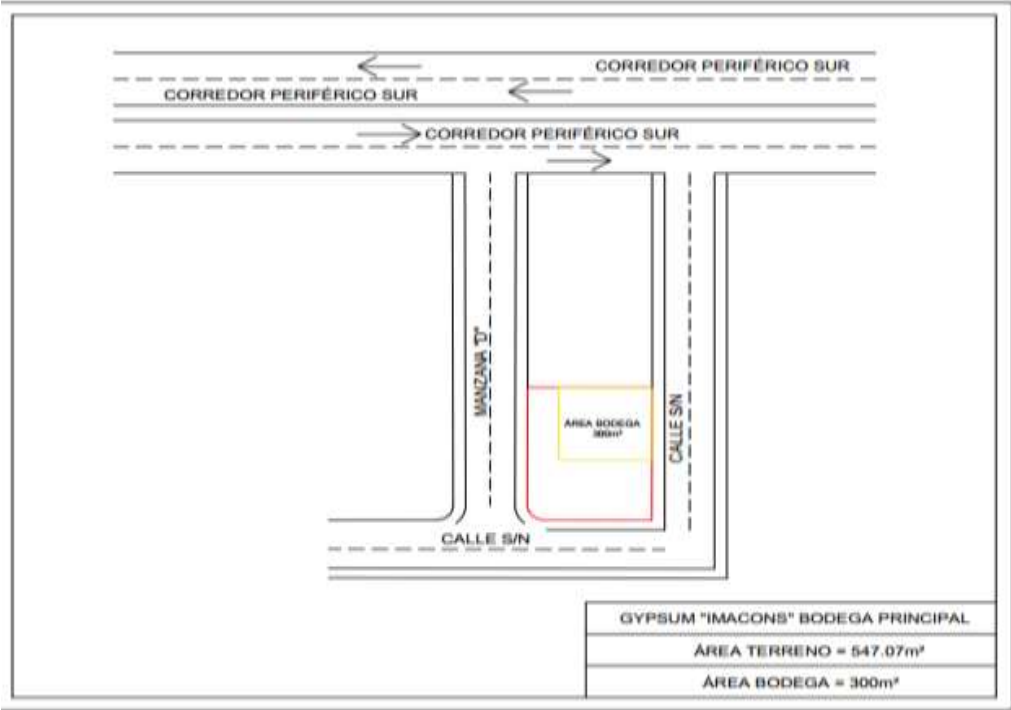


Figura 24 Bodega principal

Sucursal Ibarra

Cuenta esta microempresa con su primera sucursal ubicada en la ciudad de Ibarra en la parroquia del Sagrario en las calles Av. José Tobar y Gabriela Mistral 5-60 junto al terminal de buses de este cantón.

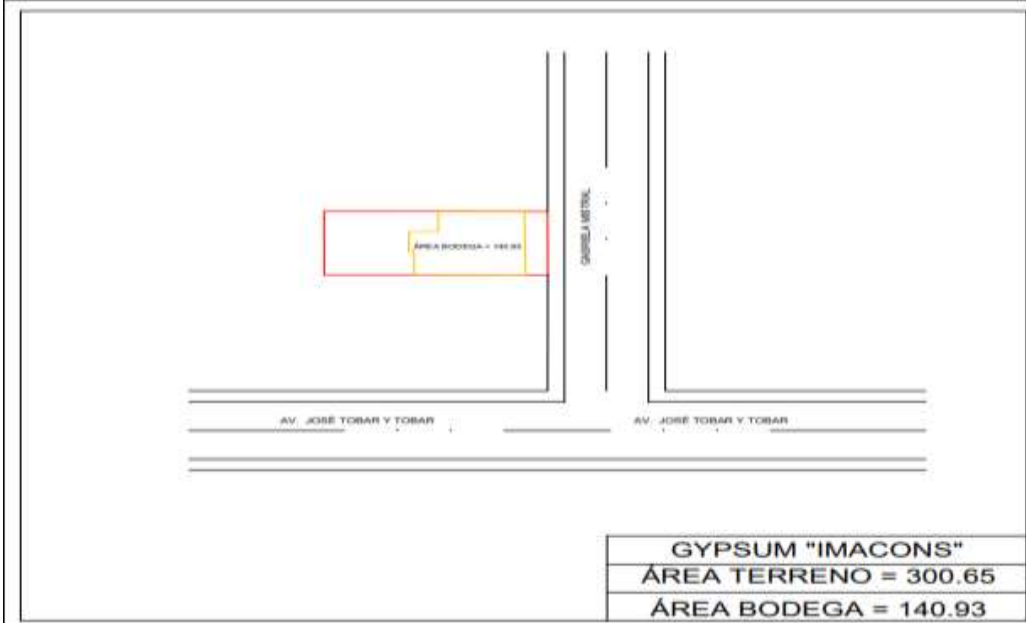


Figura 25 Sucursal Ibarra

Sucursal Otavalo

También cuenta con otra sucursal en el cantón de Otavalo, parroquia el Jordán en la Av. Atahualpa y Jacinto Collahuazo s/n cerca del terminal de buses de dicho cantón obteniendo una buena localización.

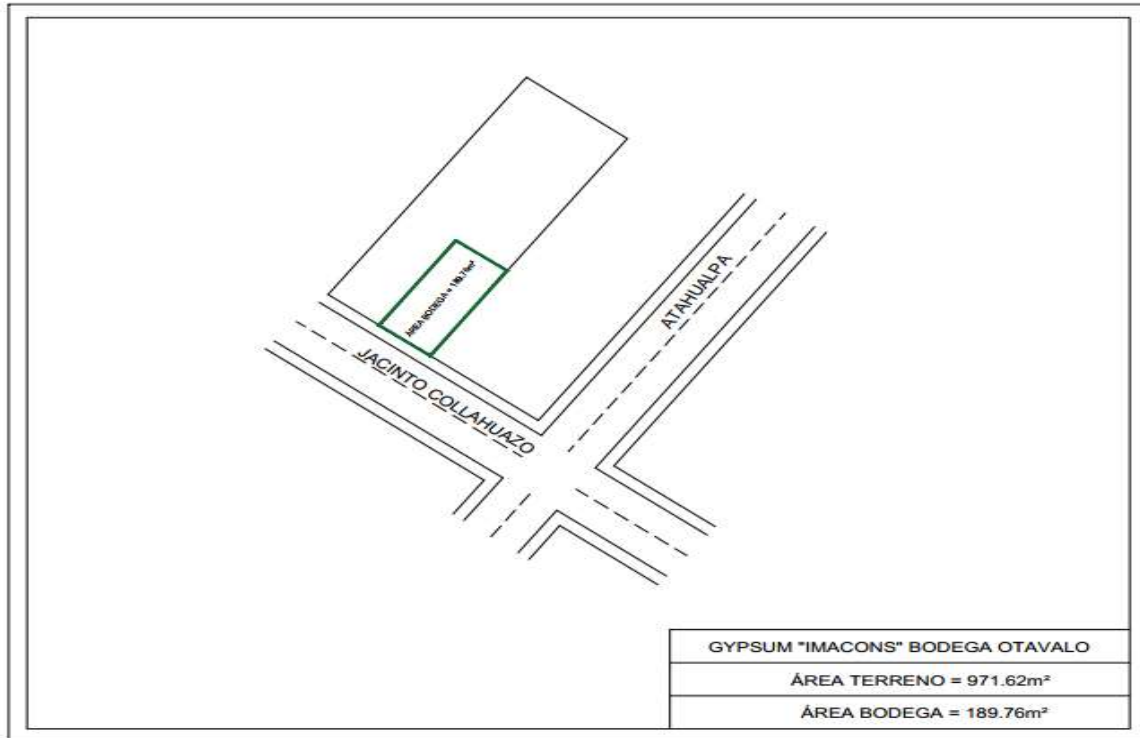


Figura 26 Sucursal Otavalo

Para mejorar esta infraestructura se analizará primeramente los recursos que tiene la empresa, y cuanto está dispuesto a invertir para la infraestructura, es importante implementar en entornos físicos y virtuales, este último es mucho más importante ya que la tecnología es una atracción fundamental para el cliente y más que todo es eficiente que permitirá optimizar los procesos para la entrega de servicios.

Otra técnica que se ocupara aquí es la implementación de elementos de comunicación, servicios telefónicos, servicio online, con esta técnica se llamara la atención a nuevos clientes tomando en cuenta que el servicio y atención al cliente se lo dará mediante vía telefónica o páginas web, la persona que esté a cargo de responder estas llamadas será totalmente capacitada para este tipo de trabajo.

Administración de recursos humanos: Para realizar un mejoramiento en el área de RRHH. Se puede ocupar una nueva estrategia que es innovadora y a la vez llama la atención a muchos empleados, se trata de utilizar herramientas digitales, de esta manera existirá más agilidad y el personal se adaptara rápidamente con capacitaciones adecuadas, y estas herramientas ayudaran a que los procesos sean más rápidos al momento de entregarlos. Y nuevamente aquí también se ocupan las

redes sociales como Facebook, Twitter, e Instagram son un gancho para la atracción de los clientes, la publicidad en estas redes es una nueva táctica que la mayoría de las empresas están ocupando, y nosotros a esto podemos implementar la entrega inmediata, realizar capacitaciones al personal ayudara a que son más eficientes y puedan dar respuestas más precisas ya que tendrán información suficiente para poder hacerlo.

Para que estas tácticas funcionen tenemos que formar un equipo de trabajo que este altamente de acuerdo y capacitado con el cambio relativo de la empresa tomando en cuenta que es para el mejoramiento de esta, tomando decisiones adecuadas para el progreso de esta organización.

Desarrollo tecnológico: El sistema que se puede implementar en esta empresa es el software de gestión ERP que “tiene la capacidad de integrar con sencillez la tecnología de información y comunicación que utilizas. Esto favorece el uso de plataformas móviles para coordinar tareas, intercambiar ideas, manejar inventarios, disponer de un registro actualizado de los suministros y sus finanzas”. Control de la producción industrial con un ERP especializado.

Mediante el uso de este software se tendrá algunas ventajas ante la competencia ya que son de vital importancia, la empresa se desempeñará de manera eficiente y eficaz, y dando un producto significativo y de calidad con servicios altamente actualizados y sofisticados. Este software es una herramienta que puede ser utilizada por todos los empleados ya que los va a mantener actualizados en tiempo real sobre los distintos productos y departamentos de la empresa, esto evitara la pérdida de tiempo para el cliente y para el personal de trabajo, generando una armonía entre ambas personas.

Adquisición y Compras: Para cumplir con este término se planea antes que nada determinar el tiempo de entrega, el costo del producto que se va a solicitar, para así evitar problemas de pérdidas o liquidez inclusive acumulación de activos que no son necesarios. La estrategia que se va a poner en marcha y para que la empresa sobresalga es mantenerse al día en sobre los nuevos productos que están saliendo al mercado y que se relacionen con la empresa, analizando la actitud del cliente, y que sea positivo, para ese momento tomar la decisión de comprar el producto.

3.2.9. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

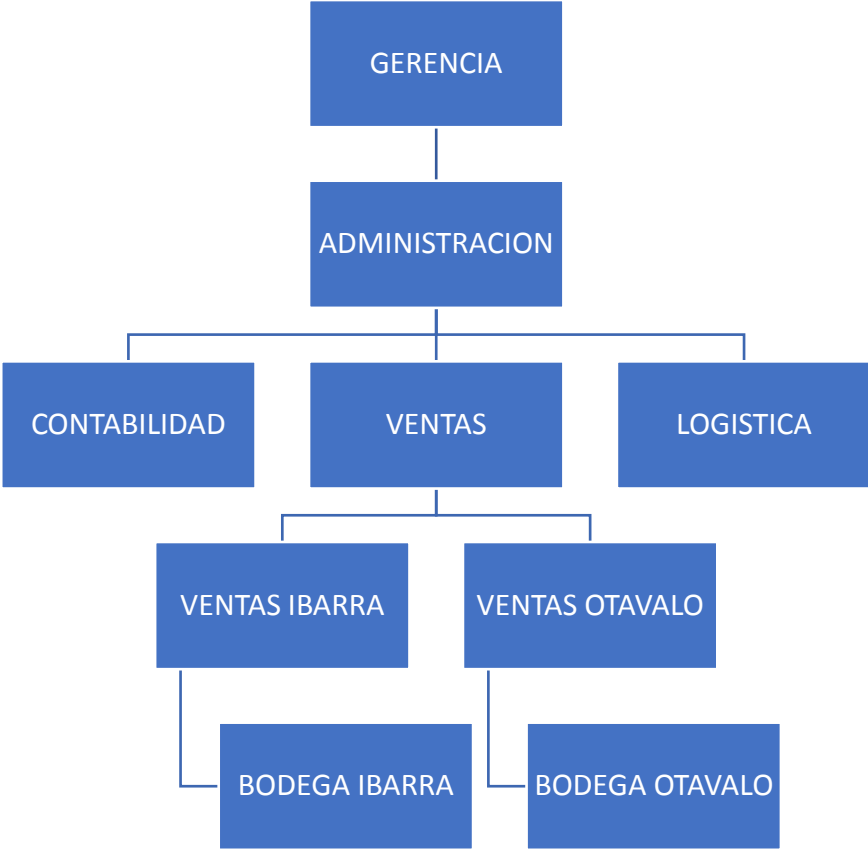


Figura 27 Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa es vertical en donde el gerente propietario es la máxima autoridad y delega funciones a través del administrador a los diferentes departamentos de contabilidad, ventas y logística, el detalle pormenorizado de cada puesto de trabajo se encuentra detallado en el Anexo 1.

3.2.10. EJERCICIO FINANCIERO

3.2.10.1. Activos

Tabla 7 Activos

ACTIVO	VALOR
Muebles y enseres	5000
Vehículos, equipo de transporte y caminero móvil	20000
Equipo de computación y software	1200
Edificio	100000
TOTAL	126200

Fuente: Estudio Financiero

La empresa hace un recuento de activos distribuidos en 4% de Muebles y enseres, cuenta con vehículos y transporte en un 16%, apenas un 1% propuesto para el equipo de computación y software, en su gran mayoría con un 79% está asignado para el edificio.

3.2.10.2. Costos y gastos

Tabla 8 Costos de venta

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Plancha ecuagypsum 2x4x1/2	300	\$6,25	\$1.875,00	\$22.500,00
Cinta malla tejido fijer50mmx75m	50	\$2,27	\$113,50	\$1.362,00
Stud 0 parral gris 2 1/2 x 8	150	\$1,55	\$232,50	\$2.790,00
Track 2 1/2 x 8	200	\$1,40	\$280,00	\$3.360,00
Tornillo plancha 6x1" p.normal	6000	\$0,01	\$42,00	\$504,00
Masilla romeral 5kg (11lb)	50	\$3,57	\$178,50	\$2.142,00
Pintura galon exterior	300	\$8,92	\$2.676,00	\$32.112,00
Clavo negro 3/4 quijote	6000	\$0,01	\$45,00	\$540,00
Cornisas	200	\$5,20	\$1.040,00	\$12.480,00
Encofrado metálico para columnas cuadradas	100	\$7,00	\$700,00	\$8.400,00
Bs atornillador inalam 3.6v puhs&go	20	\$60,54	\$1.210,80	\$14.529,60
Madera duela	500	\$1,50	\$750,00	\$9.000,00
Aceite 3 en uno 90ml	30	\$1,63	\$48,90	\$586,80
Piso tabloncillo de eucalipto	250	\$39,00	\$9.750,00	\$117.000,00
Pintura latex vinil acrílico tipo 2 exterior interior galón	200	\$15,00	\$3.000,00	\$36.000,00

Pintura elastomeric exterior premium caneca	200	\$54,00	\$10.800,00	\$129.600,00
TOTAL			\$32.742,20	\$392.906,40

Fuente: Estudio Financiero

Anualmente la empresa genera un costo de 392.906,40 repartidos en su mayor parte en la adquisición de galones de pinturas, tablonos de madera, planchas de madera, y en materiales varios para el ajuste de materiales de acabados para la construcción.

Tabla 9 Sueldos

ROL DE PAGOS														
NOMBRES	CARGO	N° CEDULA	INGRESOS							EGRESOS				
			SUELDO UNIFICADO	APORTE PATRONAL 11.15%	SECAP	FONDOS DE RESERVA	DECIMO TERCER SUELDO	DECIMO CUARTO SUELDO	VACACIONES	TOTAL INGRESOS	APORTE IESS PERSONAL 9.45%	ANTICIPO DE SUELDOS	TOTAL EGRESOS	TOTAL LÍQUIDO A RECIBIR
	Operario 1		\$400,00	\$44,60	\$4,00	\$33,32	\$33,33	\$33,33	\$16,67	\$565,25	\$37,80	\$37,80	\$527,45	
	Operario 2		\$400,00	\$44,60	\$4,00	\$33,32	\$33,33	\$33,33	\$16,67	\$565,25	\$37,80	\$37,80	\$527,45	
	Gerente		\$800,00	\$89,20	\$8,00	\$66,64	\$66,67	\$33,33	\$33,33	\$1.097,17	\$75,60	\$75,60	\$1.021,57	
	Total Mensual		\$1.600,00	\$178,40	\$16,00	\$133,28	\$133,33	\$100,00	\$66,67	\$2.227,68	\$151,20	\$0,00	\$151,20	\$2.076,48
	Total Anual		\$19.200,00	\$2.140,80	\$192,00	\$1.599,36	\$1.600,00	\$1.200,00	\$800,00	\$26.732,16	\$1.814,40	\$0,00	\$1.814,40	\$24.917,76

Fuente: Estudio Financiero

La Empresa al tener en nómina un total de dos operarios y un gerente asumiendo un gasto total al año de \$24.917,76.

Tabla 10 Gastos de servicios básicos

PAGO MENSUAL	MENSUAL	DIARIOS	HORAS	ANUAL
Agua	20	0,67	0,03	240
Luz	15	0,50	0,02	180
Teléfono	15	0,50	0,02	180
Internet	40	1,33	0,06	480
Total, Servicios Básicos				1080

Fuente: Estudio Financiero

La empresa asume gastos de servicios básicos destinados para el pago de agua, luz, teléfono, internet con un total de \$1080 anuales.

Tabla 11 Gastos de Gestión

DETALLE	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Implementación de estrategias de gestión	215	2580
TOTAL		2580

Fuente: Estudio Financiero

La empresa asume gastos de gestión destinados para mejorar los procesos y capacitar al personal en un total de \$2580 anuales.

Tabla 12 Depreciaciones

Activo	Valor inicial	Depreciación/ consumo	Mensual	Proporcional
Muebles y enseres	5000	500	41,67	20,83
Vehículos, equipo de transporte y caminero móvil	20000	4000	333,33	166,67

Equipo de computación y software	1200	399,96	33,33	16,67
Edificio	100000	5000	416,67	208,33
TOTAL	126200	9899,96	824,99667	412,49833

Fuente: Estudio Financiero

La empresa registra una depreciación anual de \$9899,96, correspondiente en su mayor parte a la depreciación de vehículos y edificio.

Tabla 13 Gastos financieros

Detalle	Unidad de medida	Valor unitario	Frecuencia mensual del gasto	Valor mensual	Valor anual
Interés Bancario	Tiempo	334,329	mensual	334,33	4.011,94
TOTAL GASTO FINANCIERO				334,33	4.011,94

Fuente: Estudio Financiero

Se registra un gasto financiero de \$4011,94 al año correspondiente al pago en cotas mensuales de un préstamo total de \$15000.

3.2.10.3. Ingreso

Tabla 14 Ingresos

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Plancha ecuagypsum 2x4x1/2	300	\$8,13	\$2.437,50	\$29.250,00
Cinta malla tejido fijer50mmx75m	50	\$2,95	\$147,55	\$1.770,60
Stud 0 parral gris 2 1/2 x 8	150	\$2,02	\$302,25	\$3.627,00

Track 2 1/2 x 8	200	\$1,82	\$364,00	\$4.368,00
Tornillo plancha 6x1" p.normal	6000	\$0,01	\$54,60	\$655,20
Masilla romeral 5kg (11lb)	50	\$4,64	\$232,05	\$2.784,60
Pintura galon exterior	300	\$11,60	\$3.478,80	\$41.745,60
Clavo negro 3/4 quijote	6000	\$0,01	\$58,50	\$702,00
Cornisas	200	\$6,76	\$1.352,00	\$16.224,00
Encofrado metálico para columnas cuadradas	100	\$9,10	\$910,00	\$10.920,00
Bs atornillador inalam 3.6v puhs&go	20	\$78,70	\$1.574,04	\$18.888,48
Madera duela	500	\$1,95	\$975,00	\$11.700,00
Aceite 3 en uno 90ml	30	\$2,12	\$63,57	\$762,84
Piso tabloncillo de eucalipto	250	\$50,70	\$12.675,00	\$152.100,00
Pintura latex vinil acrílico tipo 2 exterior interior galón	200	\$19,50	\$3.900,00	\$46.800,00
Pintura elastomérico exterior premium caneca	200	\$70,20	\$14.040,00	\$168.480,00
TOTAL			\$42.564,86	\$510.778,32

Fuente: Estudio Financiero

Anualmente la empresa genera un ingreso de \$153.233,50 repartidos en su mayor parte en la venta de galones de pinturas, tabloncillos de madera, planchas de madera, y en materiales varios para el ajuste de materiales de acabados para la construcción.

3.2.10.4. Estados financieros

Tabla 15 Estado de Situación Inicial

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE CONSTRUCCIÓN				
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL				
AL 31 DE DICIEMBRE				
ACTIVOS	Año 2019	Año 2020	Año 2021	
ACTIVOS CORRIENTES				
Efectivo y equivalentes al efectivo	\$6.000,00	\$82.254,78	69535,69113	
Caja general	1000	\$2.254,78	535,69	
Bancos	5000	\$80.000,00	69000	
INVENTARIOS	\$32.822,20	\$35.119,75	\$37.578,14	
Inventario Suministros de oficina	50	\$53,50	\$57,25	
Inventario suministro de limpieza	30	\$32,10	\$34,35	
Inventario de productos de construcción	\$32.742,20	\$35.034,15	\$37.486,54	
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$38.822,20	\$117.374,53	\$107.113,83	
ACTIVOS NO CORRIENTES				
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO, PROPIEDADES DE INVERSIÓN Y ACTIVOS BIOLÓGICOS				
Muebles y enseres	\$116.300,04	\$106.400,08	\$96.500,12	
(- Depreciación acumulada muebles y enseres	\$5.000,00	\$5.000,00	\$5.000,00	
)	\$500,00	\$1.000,00	\$1.500,00	
Vehículos, equipo de transporte y caminero móvil	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	
(- Depreciación acumulada Vehículos, equipo de transporte	\$4.000,00	\$8.000,00	\$12.000,00	
) y caminero móvil	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	
Equipo de computación y software	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	
(- Depreciación acumulada Equipo de computación y	\$399,96	\$799,92	\$1.199,88	
) software				
Edificio	\$100.000,00	\$100.000,00	\$100.000,00	
(- Depreciación acumulada edificio	\$5.000,00	\$10.000,00	\$15.000,00	
)				
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$116.300,04	\$106.400,08	\$96.500,12	
TOTAL ACTIVOS	\$155.122,24	\$223.774,61	\$203.613,95	
PASIVOS				
PASIVOS CORRIENTES				
Cuentas y documentos por pagar proveedores corrientes	\$12.096,00	\$12.942,72	\$13.848,71	
IVA por pagar	\$10.800,00	\$11.556,00	\$12.364,92	
	\$1.296,00	\$1.386,72	\$1.483,79	
PASIVOS NO CORRIENTES	\$1.316,94	\$1.168,75	\$838,75	
Obligaciones con instituciones financieras - no corrientes	\$1.316,94	\$1.168,75	838,75	
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES				
TOTAL PASIVOS	\$13.412,94	\$14.111,47	\$14.687,46	
PATRIMONIO				
Capital Suscrito y/o Asignado	\$141.709,30	\$209.663,14	\$188.926,49	
Ganancias acumuladas	\$141.709,30	\$140.127,45	\$114.523,30	
	\$-00	69535,69113	74403,18951	
TOTAL PATRIMONIO	\$141.709,30	\$209.663,14	\$188.926,49	
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$155.122,24	\$223.774,61	\$203.613,95	
FIRMA GERENTE	FIRMA CONTADOR			

Fuente: Estudio Financiero

Tabla 16 Estado de Resultados

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE CONSTRUCCIÓN				
ESTADO DE RESULTADOS				
DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE				
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS		Año 2019	Año 2020	Año 2021
PRESTACIONES LOCALES DE SERVICIOS		\$510.778,32	\$546.532,80	\$584.790,10
Gravadas con tarifa diferente de 0% de IVA	\$510.778,32			
Ingreso Por ventas Materiales de Construcción	510778,32			
TOTAL INGRESOS		\$510.778,32	\$546.532,80	\$584.790,10
COSTOS Y GASTOS				
COSTO DE VENTA		\$392.906,40	\$420.409,85	\$449.838,54
Mercadería	392906,4			
GASTOS POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS Y HONORARIOS		\$26.540,16	\$28.397,97	\$30.385,83
Gasto sueldos Administrativo	\$26.540,16			
Gasto sueldos y salarios	19200			
Gasto aporte patronal	2140,8			
Gasto décimo tercer sueldo	1600			
Gasto décimo cuarto sueldo	1200			
Gasto fondos de reserva	1599,36			
Gasto vacaciones	800			
GASTOS POR DEPRECIACIONES		\$9.899,96	\$10.592,96	\$11.334,46
Muebles y enseres	500			
Vehículos, equipo de transporte y caminero móvil	4000			
Equipo de computación y software	399,96			
Edificio	5000			
OTROS GASTOS		\$3.660,00	\$3.916,20	\$4.190,33
Total Servicios Básicos	1080			
Implementación de estrategias de gestión	2580			
GASTOS FINANCIEROS Y OTROS NO OPERACIONALES		\$1.316,94	\$1.409,13	\$1.507,77
Gastos intereses	\$1.316,94			
TOTAL COSTOS Y GASTOS		\$434.323,46	\$464.726,11	\$497.256,93

UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	\$76.454,86	\$81.806,70	\$87.533,16
15% PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	\$11.468,23	\$12.271,00	\$13.129,97
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	\$64.986,63	\$69.535,69	\$74.403,19
25% IMPUESTO A LA RENTA			
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$64.986,63	\$69.535,69	\$74.403,19

FIRMA GERENTE

FIRMA CONTADOR

Fuente: Estudio Financiero

Tabla 17 Flujo de efectivo

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE CONSTRUCCIÓN			
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO			
DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE			
DESCRIPCIÓN	Año 2019	Año 2020	Año 2021
A. INGRESOS OPERACIONALES	510.778,32	546.532,80	584.790,10
B. EGRESOS OPERACIONALES	419.446,56	448.807,82	480.224,37
Costos Operativos	392.906,40	420.409,85	449.838,54
Gastos administrativos	26.540,16	28.397,97	30.385,83
C. FLUJO OPERACIONAL (A-B)	91.331,76	97.724,98	104.565,73
D. INGRESOS NO OPERACIONALES	0,00	0,00	0,00
Recuperación de activos fijos			
E. EGRESOS NO OPERACIONALES	19.976,94	21.375,33	22.871,60
Pago de intereses	1.316,94	1.409,13	1.507,77
Pago de crédito a corto plazo	15.000,00	16.050,00	17.173,50
Reinversión en activos			
Depreciación de Activos Fijos	9.899,96	10.592,96	11.334,46
F. OTROS GASTOS			
Total Servicios Básicos	1.080,00	1.155,60	1.236,49
Implementación de estrategias de gestión	2.580,00	2.760,60	2.953,84
G. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)	-19.976,94	-21.375,33	-22.871,60
H. FLUJO NETO GENERADO (C-F)	71.354,82	76.349,65	81.694,13
I. SALDO INICIAL DE CAJA	1.000,00	1.070,00	1.144,90
J. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)	82.254,78	88.012,61	94.173,49

Fuente: Estudio Financiero

La proyección de costos y gastos, así como de los ingresos se realizó con el 7% de crecimiento, tomando en cuenta los objetivos que se han descrito anteriormente de esta manera se realiza la proyección de la empresa.

CONCLUSIONES

- La teoría mediante el método bibliográfico permitió sustentar los modelos de operación, logística y competitividad, basados en un análisis secundario de investigaciones anteriores relevantes respecto al tema investigado, donde los autores más sobresalientes fueron Coronado, Pinheiro, Ayala entre otros. Dicha información contribuyó a conceptualizar, analizar e interpretar las variables e indicadores objeto de estudio.
- Los factores internos y externos de ejecución empresarial fueron desarrollados en base a un análisis FODA destacándose como fortalezas; productos diferenciados con marcas reconocidas a nivel nacional, precios asequibles, calidad de producto y atención personalizada; como oportunidades se destacan; aprovechamiento de créditos otorgados por instituciones del Estado con bajas tasas de interés y periodos de gracia. Como aspectos negativos se encuentran la ineficiencia en el manejo de inventarios, falta de una clara dirección estratégica y tecnológica, y escasa capacitación; Las amenazas se caracterizan a fallos del mercado por la baja del poder adquisitivo de los clientes, el poco desarrollo de los servicios al ofrecer los productos y el incremento de productos sustitutos que afectan al segmento empresarial económico.
- Como propuesta se presenta un modelo de operación y logística basada principalmente en la filosofía empresarial, estableciendo la misión, visión objetivos, valores, así como un análisis FODA y sus respectivas estrategias también se presenta un flujo grama de procesos en donde se devela la clara operación de la empresa añadiendo valor a la organización, así también se ha identificado la estructura organizacional basada en un método vertical en donde el gerente propietario tiene la máxima autoridad sobre las operaciones y decisiones; además se elaboró un análisis de cadena de valor. Dentro del análisis financiero se presenta un estudio de costos gastos ingresos y sus respectivos estados financiero en donde devela la información proyectada del negocio.

RECOMENDACIONES

- Toda investigación debería contar con un estudio bibliográfico que sustente las variables e indicadores basado en teorías científicas de trascendencia que permita incrementar la base de conocimientos encargados de desarrollar los subprocesos.
- El gerente propietario la empresa debe realizar un diagnóstico continuo de los aspectos internos y externos pueden afectar la operación normal del negocio, tomando en cuenta las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para potencializar las positivas y mitigar las negativas.
- Es necesario la implementación de un modelo de operación logística que tome en cuenta la filosofía empresarial, donde se instaurare la misión, visión objetivos, valores, así como un análisis FODA y sus respectivas estrategias además de establecer procesos claros que permitan incrementar la eficiencia y eficacia de toda la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Costa, Y., & Castaño, N. (2015). Simulación y optimización para dimensionar la flota de vehículos en operaciones logísticas de abastecimiento-distribución. *Revista chilena de ingeniería*.
- Mazo, Z., Gómez, R., & Fernandez, S. (2014). Indicadores logísticos en la cadena de suministro. *Dialnet*, 90-110.
- Andres Cardenal. (2016). retorno del capital invetido. *SaxoGROUP*.
- Apunte, R., & Rodríguez, R. (2016). Diseño y aplicación de sistema de gestión en Inventarios en empresa ecuatoriana. *Ciencias Holguín*, 22(3), 1-14. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181546432006.pdf>
- Arguelles, L., Quijano, R., Fajardo, M., & Medina, F. (2018). EL ENDEUDAMIENTO COMO INDICADOR DE RENTABILIDAD FINANCIERA EN LAS MIPYMES TURISTICAS DE CAMPECGE. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 39-51.
- Arredondo, F., Vázquez, J., & De la Garza, J. (2016). Factores de innovación para la competitividad en la Alianza. *Estudios Gerenciales*, 1, 10.
- Asencio, L., Goanzáles, E., & Lozano, M. (2017). El inventario como determinante en la rentabilidad de las distribuidoras farmacéuticas. *Scielo*, 7, 13. Obtenido de http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1390-86182017000100231
- Ayala, J. (2016). *Gestión de compras*. España: Editorial Editex S.A.
- Benavides, C. (9 de diciembre de 2016). *Calidad para PYMES*. Obtenido de Los objetivos de calidad para ISO 9001:2015: <https://calidadparapymes.com/los-objetivos-de-calidad-para-iso-90012015/>
- Betancourt, D. (24 de diciembre de 2019). *ISO 9001 y cómo hacer la política de calidad*. Obtenido de [ingenioempresa.com: https://ingenioempresa.com/politica-de-calidad-iso-9001/](https://ingenioempresa.com/politica-de-calidad-iso-9001/)

- Boyano, T. (2015). Aporte socioeconómico potencializado en la logística. *revista cultural recuperado*, pág. 100.
- Brinez, M., & Torres, F. (2015). Actividades estratégicas en la Gestión Logística. *Sapienza Organizacional*, 2, 19.
- Camargo, L. C. (2016). Políticas de la empresa. *La gestión de calidad como innovación organizacional para la productividad en la empresa*, 154-153.
- Cano, C., Palacios, J., Martínez, R., & Barrón, E. (2014). Desarrollo de competencias en logística y su efecto en la gestión de inventarios. *CULCYT*.
- Centurión, R. (2015). Gestión de calidad, formalización, competitividad, financiamiento, capacitación y rentabilidad en micro y pequeñas empresas de la provincia del Santa (2013). *In Crescendo. Institucional*, 6(1), 146-165. Obtenido de file:///C:/Users/user%7D/Documents/001-USB-64-MAYO2017/TRABAJOS%20DE%20TESIS%202016/PEPE/ARTICULOS/829-2797-1-PB.pdf
- Chicaiza, J. (2015). La Investigación en Logística y Transporte: Comparación entre los países de la región Andina; Retos y Oportunidades para su desarrollo en el Ecuador. *Congreso de ciencias y tecnologías*.
- Coronado, V., & Gómez, J. (2019). Enseñanza de ética en la distribución de los recursos. *ELSEVIER*, 163-167.
- Coyle, J., Langley, J., Novack, R., & Gibson, B. (2014). *administración de la cadena de suministros*. Mexico: Ixtapaluca edo.
- Cruz, A. (2017). *Gestión de inventarios*. Málaga: Editorial IC.
- Cuatrecasas, L., & González, J. (2017). *Gestión integral de la calidad*. Barcelona: Profit Editorial.
- Daza, J. (2016). Crecimiento y rentabilidad empresarial en el sector industrial. *Contaduría y Administración*, 16, 17. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104215001278>

- Escudero, J. (2019). *Logística de almacenamiento*. España: Ediciones Parainfo S.A.
- fgergdrd. (2015). asra. *asefaser*, 15-14.
- García, A., & Paredes, L. (2015). *Estrategias financieras empresariales*. México: Grupo editorial Patria S.A.
- García, Iván. (2017). Margen de utilidad neta. *economía simple*.
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de la administración financiera*. Mexico: gerencia editorial.
- Gómez , C., & Negrin, E. (2018). Evaluación de los costos logísticos. *Ciencias*(24), 12.
- Gonzales, J. (2015). Contratacion logistica. *semestre economico*, 217.
- González, N. (2016). Presentación: Transporte y logística. *Revista Transporte y Territorio*(14), 1-4.
- Grave, V., Velásquez, Y., & Sánchez , A. (2017). Procedimiento para el perfeccionamiento del mapa de Procesos del Sistema de Gestión de la Calidad en la Industria Siderurgica Cubana. *EKOTEMAS*, 90-98.
- Hernández, A., & Carmargo, Á. (2017). Adaptación y validación del Inventario de Estrategias de Autorregulación. *ELSEVIER*, 9-16.
- Herrera, A., & Betancourt, V. (2016). RAZONES FINANCIERAS DE LIQUIDEZ EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL PARA TOMA DE DECISIONES. *QUIPUKAMAYOC Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, 151-160.
- Ivan García. (2017). Margen de utilidad neta. *economía simple*.
- Jack Herrick . (s.f.). *wikiHow*.
- Leal, A. (22 de febrero de 2018). *Siigo.com*. Obtenido de ¿Qué es un kardex?: <https://www.siigo.com/blog/empresario/que-es-un-kardex/>
- Mark Hammar. (2015). Objetivos de calidad el que y el porque . *BASE DEL CONOCIMIENTO*.

- Mejias, A. (16 de marzo de 2019). *Cuida tu dinero*. Obtenido de Cmo calcular los días en un inventario: <https://www.cuidatudinero.com/13074468/como-calculiar-los-dias-en-un-inventario>
- Mendoza, M., & Cevallos , N. (2016). El abastecimiento estrategico y su aplicación en las empresas . *Saber, ciencia y libertad* , 129-140.
- Mora, E., Vera, M., & Melgarejo, Z. (2015). Planificacónestratégicaynivelesdecompetitividad. *ELSEVIER DOYMA*(1), 9. Obtenido de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0123592314001600?token=983FD05BC002FEB71A274538ADA485E71F1643D2799A57C057C61F2AA72F2DE365A2D872F23A3C4800AD66AE74EAC017>
- Morales, L., Valle, A., Freire, A., & Silva, K. (2017). El crecimiento de las empresas establecidas. Un caso de estudio del sector de fabricación de carrocerías en Ecuador abordado desde la perspectiva financiera. *Equidad y Desarrollo*(27), 55-71. doi:<https://doi.org/10.19052/ed.3816>
- Naranjo, D., & Ruiz, D. (2015). Aplicación del benchmarking en la gestión de la cadena de aprovisionamiento. *SESPA*, 118-122.
- Nathanael Mion, Joannés Vermorel. (2017). ROTACIÓN DEL INVENTARIO (CICLOS DEL INVENTARIO). *LOKAD QUANTITATIVE SUPPLY*.
- Nuño, P. (4 de enero de 2018). *EMPRENDE PYME Net*. Obtenido de Logística de distribución: <https://www.emprendepyme.net/logistica-de-distribucion.html>
- Paredes, K. (2017). *Gestión de la distribución y su incidencia en el aprovisionamiento de recursos para las obras realizadas por la empresa Construcciones y Servicios SAC- Tarapoto, año 2016 [Tesis de pregrado]*. Tarapoto: Universidad César Vallejo. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/26982/Paredes_GK.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Pérez, R. I. (2019). Evaluación del control de la gestión en los tipos de aprovisionamiento en una empresa del sector eléctrico. Caso C.A. Energía eléctrica de barquesimeto.
- Pinheiro , O., Breval, S., Rodríguez , C., & Follmann, N. (2017). Una nueva definición de la logística interna y forma de evaluar la misma. *Revista chilena de ingeniería*, 25(2), 264-276.
- Pinheiro, O., Breval, S., Rodríguez , C., & Follmann, N. (2017). Una nueva definición de la logística interna y forma de evaluar la misma. *Revista chilena de ingeniería*.
- Ramirez, C. (2019). Kardex 341.
- Rincón, C., & Villarreal, F. (2017). *Costos, decisiones empresariales* . Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Rio, R. (28 de septiembre de 2016). *Rankia*. Obtenido de La importancia de establecer objetivos de calidad y cómo hacerlo: <https://www.rankia.com/blog/mentalidad-de-exito/3340862-importancia-establecer-objetivos-calidad-como-hacerlo>
- Rivas, C. (2019). *Guía de remisión electrónica y la fiscalización del tráfico de mercancías de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria y Aduanera, Sede Lima, 2017 [Tesis postgrado]*. Lima: Universidad César Vallejo.
- Roalcaba, F. (2015). *Control interno de inventarios para mejorar el aprovisionamiento en una empresa de fabricación Metálica - Chiclayo - 2015 [Tesis de pregrado]*. Chiclayo: Universidad César Vallejos. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/16029/roalcaba_sf.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Serrato, A. (2018). Control interno y sistema de gestion de calidad. *Guia para implementacion en emresas publicas y privada*.
- Servicio de Rentas Internas. (2013). Mi guía tributaria. *TRANSPORTISTAS*.
- Stree, Corner Quinn. (2015). Seguimineto y Evaluación.

Suárez, G., & Cardenas, P. (2017). LA ROTACIÓN DE LOS INVENTARIOS Y SU INCIDENCIA EN EL FLUJO DE. *Observatorio de la economía latinoamericana*, 1, 1-12.

Torres, C. (2014). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. *scielo*, 45, 6. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000200005

Universidad Militar Nueva Granada. (2017). Logística de distribución. 1-17.

Vásquez, A. (30 de enero de 2018). *Emprendepymenet*. Obtenido de Políticas de calidad: <https://www.emprendepyme.net/politicas-de-calidad.html>

Vera, M. (2016). Metodo de promedio ponderado como herramienta para el control de inventario registrado en Kardex.

Yáñez, R., & Ávila, H. (2015). Dictamen de estados financieros para efectos fiscales: naturaleza jurídica, evolución e incongruencias. *Contaduría y Administración*, 60, 39. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104215300073>

ANEXOS

Anexo 1 Funciones por puesto de trabajo

Descripción detallada de los perfiles para los puestos de trabajo.

Tabla 18 Funciones del gerente

Título del puesto: Gerente.	Departamento: Gerencia.
------------------------------------	--------------------------------

Superior Inmediato: Propietario de la empresa

Resumen de obligaciones: El Gerente será el representante legal de la empresa y tendrá a su cargo la dirección y la administración de los negocios sociales.

Funciones y responsabilidades: Diseñar y ejecutar los planes de desarrollo, los planes de acción anual y los programas de inversión, mantenimiento y gastos. Dirigir las relaciones laborales, con la facultad para delegar funciones en esa materia y ejercer la facultad nominadora dentro de la Sociedad, teniendo en cuenta el número de personas que conforman la planta de personal.

Requisitos exigidos por el puesto:

- Instrucción. - Profesional de Ing. En administración de empresas o carreras afines.
- Experiencia. - Mínimo 5 años en cargos similares.
- Conocimientos específicos. - Conocimiento del negocio, enfoque con el cliente interno y externo.
- Habilidades o Competencias. - Liderazgo, comunicación, manejo de personal a su cargo, habilidad de resolución de problemas.

Tabla 19 Funciones del contador

Título del puesto: Contador.	Departamento: Contabilidad.
-------------------------------------	------------------------------------

Superior Inmediato: Administrador.

Resumen de obligaciones: Mantener los registros financieros de la empresa.

Funciones y responsabilidades: Diligenciar y mantener actualizados los libros de contabilidad, elaborar y presentar los estados financieros con sus correspondientes notas y con la periodicidad acordada en el contrato, Elaborar declaraciones de impuestos e identificar las potenciales reducciones y deducibles tributarios. Manejar la nómina de la empresa.

Requisitos exigidos por el puesto:

- **Instrucción.** - Ing. En Contabilidad o CPA.
- **Experiencia.** - Mínimo 3 años en cargos similares.
- **Conocimientos específicos.** – Contabilidad y Finanzas.
- **Habilidades o Competencias.**- Ética profesional, trabajo en equipo, organización.

Tabla 20 Funciones del vendedor

Título del puesto: Vendedor	Departamento: Ventas
------------------------------------	-----------------------------

Superior Inmediato: Administrador.

Resumen de obligaciones: Mejorar el desempeño comercial de los productos de la empresa.

Funciones y responsabilidades: Asesorar a los clientes acerca de los productos y servicios que presta la empresa.
Crear lazos de fidelidad entre el cliente y la empresa.
Cumplir con metas y objetivos propuestos por el gerente.
Lograr cierres de ventas exitosos.

Requisitos exigidos por el puesto:

- **Instrucción.** - Bachiller.
- **Experiencia.** - Mínimo 1 año en cargos similares.
- **Conocimientos específicos.** – Ventas.
- **Habilidades o Competencias.**- Facilidad de palabra, técnicas de negociación, atención al cliente, conocimiento del producto.

Tabla 21 Funciones del coordinador de logística

Título del puesto: Coordinador de Logística.	Departamento: Logística.
---	---------------------------------

Superior Inmediato: Administrador

Resumen de obligaciones: asegurarse que el departamento logístico de una empresa funciona correctamente y que todas sus actividades se desarrollan de forma sincronizada y con normalidad

Funciones y responsabilidades: Control y manejo de inventario, coordinación y supervisión de las actividades de la cadena de suministro.
Garantía de que las instalaciones, los activos y las comunicaciones se usen de manera eficaz.
Uso de TI de logística para optimizar los procedimientos de envío y transporte.
Supervisar pedidos y organizar el abastecimiento de materias primas y equipos para garantizar que se satisfagan las necesidades
Comunicarse con proveedores, comerciantes, clientes, etc. para conseguir ofertas rentables y obtener la satisfacción mutua.

Requisitos exigidos por el puesto:

- **Instrucción.** – Superior Ing. En Comercio o afines.
- **Experiencia.** - Mínimo 2 años en cargos similares.
- **Conocimientos específicos.** – Conocimiento de leyes, reglamentos y requisitos ISO.
- **Habilidades o Competencias.** - Excelentes capacidades organizativas y de coordinación
Habilidades comunicativas e interpersonales

Tabla 22 Funciones del gerente bodeguero

Título del puesto: Bodeguero

Departamento: Logística.

Superior Inmediato: Coordinador de Logística

Resumen de obligaciones: Administrar la recepción, almacenamiento y distribución de mercadería de la empresa.

Funciones y responsabilidades: Recepción, almacenaje y custodia de la mercadería, mantener el orden, limpieza y clasificación de los materiales que se guardan en la bodega.

Entrega y recepción de los bienes según procedimientos establecidos.

Distribución y asignación del lugar de acopio de bienes que no pueden ser almacenados en bodega. Registro riguroso de ingresos o salidas de materiales.

Requisitos exigidos por el puesto:

- **Instrucción.** – Bachiller
 - **Experiencia.** - Mínimo 1 año en cargos relacionados.
 - **Conocimientos específicos.** – Control de Stock, almacenaje y conocimiento en Excel.
 - **Habilidades o Competencias.**- Excelente comunicación, trabajo en equipo y bajo presión
-

Tabla 23 Funciones del administrador

Título del puesto: Administrador

Departamento: Administración

Superior Inmediato: Gerente

Resumen de obligaciones: Debe tomar las decisiones necesarias y más importantes en el negocio, con el objetivo de velar por el buen funcionamiento de la Empresa, así como cumplir con la ley y estatutos establecidos.

Funciones y responsabilidades: Formular objetivos y determinar medios para alcanzarlos.

Diseñar el trabajo, asignar los recursos y coordinar las actividades.

Asignar personas responsables, dirigir las actividades, motivarlas, liderarlas y comunicarlas.

Monitorear las actividades y corregir los desvíos.

Rendición de cuentas de las actividades de la empresa ante el Gerente.

Requisitos exigidos por el puesto:

- **Instrucción.** – Superior Ing. En Administración de Empresas o afines.
 - **Experiencia.** - Mínimo 4 años en cargos similares.
 - **Conocimientos específicos.** – Conocimientos de Contabilidad y Economía.
 - **Habilidades o Competencias.** - Capacidad de transformar conocimiento en acción.
Facilidad de solución de conflictos tanto individuales como colectivos. Don de Liderazgo.
-

Anexo 2 Encuesta a personal de bodega

ENCUESTAS DIRIGIDAS AL PERSONAL DE BODEGA DE UNA MICROEMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE CONSTRUCCION LIVIANO EN SECO

1. ¿Conoce sobre el sistema para conocer la cantidad de los inventarios que tiene la empresa?
Si () No ()
2. ¿Cada que tiempo verifican el inventario?
Mensual ()
Trimestrales ()
Semestrales ()
Anuales ()
3. ¿Cada que tiempo surten las bodegas ?
diario ()
semanal ()
mensual ()
4. ¿El material que es surtido por los proveedores cumplen los requisitos que pide la empresa?
Si () No ()
5. ¿tiene capacitaciones sobre el material que manejan y cómo deben manipularlo?
Si () No ()
6. ¿Paso por algún tipo de proceso para obtener su puesto de trabajo?
Si () No ()
7. ¿tiene claro las funciones que debe cumplir en su puesto de trabajo?
Si () No ()
8. ¿Se controla el material que lleva el transportista?

Si () No ()

9. ¿Conoce las políticas de calidad que tiene la microempresa?

Si () No ()

10. ¿le gustaría que sociabilicen con usted sobre temas relevantes de la microempresa y su crecimiento?

Si () No ()

Gracias por su colaboración

Anexo 3 Entrevista al gerente

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE PROPIETARIO DE UNA MICROEMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE CONSTRUCCION LIVIANO EN SECO

1. ¿Cuenta con un sistema para conocer la cantidad de los inventarios?

Si () No ()

¿Cuál?.....

.....

Si su respuesta a la pregunta anterior es positiva conteste lo siguiente

2. ¿Cada que tiempo verifican el inventario ?

Mensual ()

Trimestrales ()

Semestrales ()

Anuales ()

¿Porqué?.....

.....

3. ¿Cada que tiempo surten las bodegas ?

diario ()

semanal ()

mensual ()

como es el proceso

.....

.....

4. ¿Sus proveedores satisface las necesidades que tiene la microempresa?

Si () No ()

¿Por qué?.....

.....

5. ¿Tiene algún modelo para seleccionar proveedores que surtirán la
microempresa?

Si () No ()

¿Cómo?.....

.....

6. ¿La microempresa tiene establecido los puestos de trabajo?

Si () No ()

¿Cómo?.....

.....

7. ¿La microempresa tiene establecido las funciones de cada trabajador?

Si () No ()

¿Cómo?.....

.....

8. ¿Se controla el material que lleva el transportista?

Si () No ()

¿Cómo?.....

.....

9. ¿La microempresa tiene políticas de calidad establecidas?

Si () No ()

¿Cuáles?

.....

10. ¿La microempresa tiene Objetivos de calidad?

Si () No ()

¿Cuales?

.....

11. ¿La microempresa tiene Mapa de procesos?

Si () No ()

12. ¿sociabiliza con sus colaboradores las políticas de calidad?

Si () No ()

Cada que tiempo.....

13. ¿Las ventas que realizan mensuales son las esperadas?

Si () No ()

Porque.....

.....

14. ¿la microempresa tiene buena rentabilidad?

Si () No ()

15. ¿Vende a minoristas?

Si () No ()

16. ¿vende solo al publico?

Si () No ()

Realiza un análisis de como van sus ventas en cada sucursal

.....

Gracias por su colaboración

Anexo 4 Encuesta al personal de ventas

ENCUESTAS DIRIGIDAS AL PERSONAL DE VENTAS DE UNA MICROEMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE CONSTRUCCION LIVIANO EN SECO

1. ¿Usted maneja el sistema para conocer la cantidad de los inventarios que tiene la empresa?
Si () No ()
2. ¿Cada que tiempo verifican el inventario ?
Mensual ()
Trimestrales ()
Semestrales ()
Anuales ()
3. ¿Cada que tiempo surten las bodegas ?
diario ()
semanal ()
mensual ()
4. ¿Sabe el proceso que se debe realizar para el aprovisionamiento de las bodegas?
Si () No ()
5. ¿tiene capacitaciones sobre el material que manejan y cómo deben manipularlo?
Si () No ()
6. ¿Paso por algún tipo de proceso para obtener su puesto de trabajo?
Si () No ()
7. ¿tiene claro las funciones que debe cumplir en su puesto de trabajo?
Si () No ()

8. ¿Se controla el material que lleva el transportista?

Si () No ()

9. ¿Conoce las políticas de calidad que tiene la microempresa?

Si () No ()

10. ¿le han capacitado sobre atención al cliente?

Si () No ()

11. ¿le gustaría que sociabilicen con usted sobre temas relevantes de la microempresa y su crecimiento?

Si () No ()

Gracias por su colaboración