



UNIVERSIDAD DE OTAVALO

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR
LA COMPETITIVIDAD DE LA MICRO EMPRESA VETO
CABLES.**

**TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

RAUL OLMEDO TREJO ESPINOZA

BASTIDAS MANOSALVAS CARLOS JAVIER

AUTORES

TUTOR

Msc. Marcelo Valdospinos

Otavalo, junio del 2020

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

Otavaló, 29 DE OCTUBRE DEL 2020

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

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA MEJORARLA COMPETITIVIDAD DE LA MICRO EMPRESA VETO CABLES.

Correspondiente al estudiante:

Nombre: RAUL OLMEDO TREJO ESPINOZA

C.I: 1003801436

Nombre: CARLOS JAVIER BASTIDAS MANOSALVAS

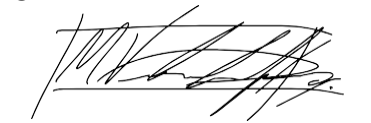
C.I: 0401889795

Para constancia firman los integrantes del tribunal evaluador:

Presidente de Tribunal de Grado

Nombre: Dr. FRANCISCO BECERRA

C.I:



Tutor del trabajo de Grado

Nombre: MSC. MARCELO VALDOSPONOS

C.I: 1003765219

Evaluador del trabajo de Grado

Nombre: MSC. BELKY ORBES

C.I:

Evaluador del trabajo de Grado

Nombre: MBA. ADRIAN ANDRADE

C.I:

DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual por el Reglamento y por la normativa Institucional vigente de la Universidad Otavalo y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en los mismos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Otavalo para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized initial 'R' followed by several vertical strokes and a horizontal line, all enclosed within a large, loopy oval shape.

Firma:

Nombre: Raul Olmedo Trejo Espinoza

Correo electrónico: raultrejoaco_@hotmail.com

C.I. 1003801436

DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual por el Reglamento y por la normativa Institucional vigente de la Universidad Otavalo y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en los mismos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Otavalo para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

A handwritten signature in black ink, enclosed in a hand-drawn oval. The signature appears to read "Carlos Bastidas".

Firma:

Nombre: Bastidas Manosalvas Carlos Javier

Correo electrónico:

C.I. 0401889795

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, RAUL OLMEDO TREJO ESPINOZA, 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.



Raúl Olmedo Trejo Espinoza

C.I. 1003801436

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, BASTIDAS MANOSALVAS CARLOS JAVIER, 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.

A handwritten signature in black ink that reads "Carlos Bastidas". The signature is written in a cursive style and is enclosed within a hand-drawn oval. Below the oval, there is a horizontal line.

Firma:

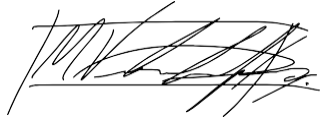
Nombre: Bastidas Manosalvas Carlos Javier

Correo electrónico:

C.I. 0401889795

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Certifico que el proyecto de investigación titulado “Modelo de gestión administrativa para mejorar la competitividad de la micro empresa veto cables” bajo mi dirección y supervisión, constituye el trabajo de titulación para aspirar al título de licenciado en Administración de Empresas de los estudiantes Raúl Olmedo Trejo Espinoza, Carlos Javier Bastidas Manosalvas, y cumplen con las condiciones requeridas por el Reglamento de Trabajos de Titulación Art. 16 y 25.



Msc. Marcelo Valdospinos

C.I. 1003765219

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a especialmente a mis padres ya que estoy muy agradecido con ella por todos los consejos y los cuidados que me han brindado y han sido el pilar fundamental en mi vida cotidiana sin ella no estaría en estas instancias de mi vida.

A mis hermanos que han contribuido de alguna manera en mi vida apoyándome en todas las ocasiones que he necesitado permitiendo ser una persona con valores y principios gracias a ellos.

A mis maestros quienes nunca desistieron al enseñarme, aun sin importar que muchas veces no ponía atención en clase, a ellos que continuaron depositando su esperanza en mí.

Gracias Raúl Trejo

AGRADECIMIENTO

Primeramente me gustaría agradecer a Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

A la Universidad de Otavalo, por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional.

También agradezco a toda mi familia que cuando más la necesite nunca me dio la espalda y este triunfo de mi vida está dedicado a ella.

Gracias Raúl Trejo

Tabla de contenidos

DEDICATORIA.....	7
Agradecimiento	8
Índice de tablas	11
RESUMEN	13
SUMMARY.....	14
Situación problemática	17
Justificación	18
Objetivos:	18
Objetivo General	18
Objetivos Específicos:.....	18
1 CAPITULO I MARCO TEORICO	19
1.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	19
1.1.1 Misión.....	20
1.1.2 VISIÓN	20
1.1.3 VALORES.....	21
1.1.4 POLÍTICAS.....	22
1.1.4 ESTRATEGIAS	24
1.2 TALENTO HUMANO.....	26
1.2.1 Políticas de contratación.....	27
1.2.2 Proceso de Reclutamiento de Personal	28
1.2.3 CAPACITACIÓN	29
1.2.4 DESEMPEÑO LABORAL	30
1.2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	31
1.3 LOGÍSTICA Y OPERACIONES.....	33
1.3.1 DISTRIBUCIÓN FÍSICA.....	34
1.3.2 INVENTARIOS	34
1.7.3 APROVISIONAMIENTO.....	37
1.3.3 SERVICIO AL CLIENTE	38
1.3.4 GESTIÓN DE CALIDAD	39
1.3.5 DIMENSIONES	42
1.4 LA COMPETITIVIDAD	42
1.5 RENTABILIDAD	45
1.5.1 Importancia.....	45
1.5.2 Análisis de la rentabilidad	46
1.5.3 Niveles de Análisis de Rentabilidad	46

1.6	CRECIMIENTO EN VENTAS.....	49
1.7	LA CADENA DE VALOR	51
1.8	LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	51
1.8.1	Amenaza de entrada de nuevos competidores:	52
1.8.2	Poder de negociación con los proveedores:.....	52
1.8.3	Poder de negociación con los clientes:	53
1.8.4	Amenazas de ingreso de productos sustitutos:	53
1.8.5	La rivalidad entre competidores.....	54
2	CAPITULO II MARCO METODOLÓGICO	56
2.1	METODOLOGÍA	56
2.1.1	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	56
2.1.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	56
2.2	TÉCNICAS	57
2.2.1	Encuesta.....	57
2.2.2	Entrevista.....	57
2.2.3	Declaración de variables.....	57
2.3	OPERACIÓN DE VARIABLES	58
	Elaborado por: Los autores.....	59
2.1.3	ANÁLISIS DE RESULTADOS	60
2.3.2	Entrevistas a los operarios	61
2.3.3	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN INTERNA....	62
2.4	ANÁLISIS DE RESULTADOS	69
2.3.3	FODA.....	74
2.3.5	CRUCE ESTRATÉGICO DEL FODA.....	81
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS ESTRATÉGICOS	83
3	Bibliografía.....	112
4	ANEXOS	116
4.1	ENTREVISTA A LA GERENCIA	116

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA # 1 MATRIZ DE VARIABLES	58
TABLA # 2 ANÁLISIS Y CONCLUSIONES DE ENTREVISTAS A OPERARIOS	60
TABLA # 3 PROPÓSITO DE LA EMPRESA	62
TABLA # 4 HACIA DÓNDE QUIERE LLEGAR LA EMPRESA	62
TABLA # 5 GUÍAS DE COMPORTAMIENTO	63
TABLA # 6 SISTEMA DE INVENTARIOS.....	64
TABLA # 7 METAS PLANTEADAS.....	65
TABLA # 8 CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS QUE SE DISTRIBUYEN EN MAYOR CANTIDAD	65
TABLA # 9 DIFICULTAD DE LA PRODUCCIÓN POR FALTA DE MATERIALES	66
TABLA # 10 ÁREAS DE TRABAJO	67
TABLA # 11 FUNCIONES	68
TABLA # 12 DIAGNÓSTICO DE LA COMPETITIVIDAD	71
TABLA # 13 MATRIZ PESTEL	¡Error! Marcador no definido.
TABLA # 14 FODA INICIAL	78
TABLA # 15 MATRIZ DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS	79
TABLA # 16 CRUCE ESTRATÉGICO DEL FODA.....	81
TABLA # 17 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	81
TABLA # 18 PROCESO DE LOGÍSTICA.....	95
TABLA # 19 INVENTARIOS.....	98
TABLA # 20 PLAN DE ACCIÓN.....	102
TABLA # 21 ANÁLISIS DE IMPACTOS	108
TABLA # 22 IMPACTO ADMINISTRATIVO	108
TABLA # 23 IMPACTO LOGÍSTICA Y OPERACIONES	109
TABLA # 24 IMPACTO GENERAL	109

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO # 1 PROPÓSITO DE LA EMPRESA.....	62
GRÁFICO # 2 HACIA DÓNDE QUIERE LLEGAR LA EMPRESA.....	63
GRÁFICO # 3 GUÍAS DE COMPORTAMIENTO.....	64
GRÁFICO # 4 SISTEMA DE INVENTARIOS.....	64
GRÁFICO # 5 METAS PLANTEADAS.....	65
GRÁFICO # 6 CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS QUE SE DISTRIBUYEN EN MAYOR CANTIDAD.....	66
GRÁFICO # 7 DIFICULTADES EN LA PRODUCCIÓN POR FALTA DE MATERIALE.....	67
GRÁFICO # 8 ÁREAS DE TRABAJO.....	67
GRÁFICO # 9 FUNCIONES.....	68
GRÁFICO # 10 FUERZAS DE PORTER.....	73
GRÁFICO # 11 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	87
GRÁFICO # 12 PROPUESTA DE CADENA DE VALOR MICROEMPRESA "VETO CABLES".....	99

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, plantea un modelo de gestión administrativa que permita mejorar la competitividad de la microempresa “Veto Cables” la misma que se dedica a la Distribución y Venta de Materiales Eléctricos de alta y baja tensión, iluminación y cableado estructurado.

El estudio efectuado en la empresa se basa en un diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra, de esta manera, con el fin de conocer sus principales falencias, los aspectos administrativos y contables en los cuales se debe poner mayor atención para aprovecharlos y lograr un crecimiento competitivo en el mercado.

Este documento consta de tres capítulos como son: marco teórico, desarrollo metodológico, resultados de la investigación, así como también conclusiones y recomendaciones al igual que la propuesta de Gestión Administrativa

Además, se analizaron antecedentes y conceptos sobre modelos de gestión que anteriormente habían sido realizados. En el desarrollo metodológico, se emplearon técnicas, instrumentos y herramientas, para el diagnóstico de la microempresa, que permitieron obtener resultados que direccionan al modelo de gestión administrativa para la microempresa eléctrica donde se incrementó la misión, visión y valores corporativos, formulación de estrategias y políticas para lograr incrementar las ventas y diversificar el mercado interno. La investigación finaliza con la validación de los resultados de la misma, llegando a concluir y recomendar pertinentemente, porque al contar con procedimientos previamente establecidos y un ejemplo ilustrativo podrá aplicar el modelo y registrar correcta y oportunamente sus operaciones diarias para obtener resultados económicos y financieros claros y verídicos que le permitan a la gerencia tomar decisiones.

PALABRAS CLAVES

MODELO DE GESTIÓN

COMTETITIVIDAD

PROCEDIMIENTOS

RECURSOS

ESTRATEGIAS

OPTIMIZACIÓN

SUMMARY

SUMMARY

This research work proposes an administrative management model that allows improving the competitiveness of the "Veto Cables" microenterprise, which is dedicated to the Distribution and Sale of High and Low Voltage Electrical Materials, lighting and structured cabling.

The study carried out in the company is based on a diagnosis of the current situation where it finds itself, in this way, in order to know its main shortcomings, the administrative and accounting aspects in which greater attention must be paid to take advantage of them for achieve competitive growth in the market.

This document consists of three chapters such as: theoretical framework, methodological development, research results, as well as conclusions and recommendations, as well as the Administrative Management proposal.

In addition, antecedents and concepts on management models that had previously been carried out were analyzed. In the methodological development, techniques, instruments and tools were used for the diagnosis of the microenterprise, which allowed obtaining results that direct the administrative management model for the electrical microenterprise where the mission, vision and corporate values were increased, strategy formulation and policies to increase sales and diversify the domestic market. The research ends with the validation of the results of the same, reaching the conclusion and recommending pertinently, because by having previously established procedures and an illustrative example, you can apply the model and correctly and timely record your daily operations. To obtain clear and true economic and financial results that allow management to make decisions.

KEY WORDS

- MODELO DE GESTIÓN
- COMTETITIVIDAD
- PROCEDIMIENTOS
- RECURSOS
- ESTRATEGIAS
- OPTIMIZACIÓN

INTRODUCCIÓN

El surgimiento de China es uno de los más importantes en la actividad comercial mundial de materiales eléctricos en América, ya siendo potencia y mayor exportador por la adquisición de materias primas tuvo un efecto directo en el precio, donde se observó beneficios sustanciales (Duran & Pellandra, 2017, pág. 12).

Por lo tanto, las empresas a nivel mundial como las PYMES forman acciones colectivas fundamentalmente para ampliar y conocer nuevos nichos de mercado, así como para conseguir la expansión internacional de sus negocios, ante la dificultad que supone el desarrollar por si solas una red de distribución (Valdez, 2015, pág. 23).

En España, la empresa Diexfe S.L. tiene como actividad principal la venta al por mayor de material eléctrico, cuenta con un modelo de operación y logística que ayuda al incremento de la competitividad de la empresa, teniendo en cuenta que su mayor énfasis está en la satisfacción del cliente, con el objetivo de facilitarles su relación con el consumidor final y complementar sus conocimientos (Diexfe, 2019, pág. 2).

ELECTRICAS BC se estableció en Miami, Florida el 6 de Junio de 2001 como un distribuidor de materiales eléctricos y productos de automatización industrial, medidores, herramientas, neumática e iluminación. Actualmente atiende el mercado doméstico de USA, Centro y Sur América. Teniendo en cuenta un modelo de talento humano donde tiene un sistema de reclutamiento y capacitación a sus empleados en ciertos periodos (ELECTRICAS, 2018, pág. 1).

A nivel de América la empresa multinacional Pastorutti Materiales, ha sido un referente en provisión de materiales eléctricos e iluminación, siendo así que las más grandes marcas han acompañado su accionar con la calidad de sus productos y garantía de postventa, reafirmando su lema de trabajo que es ofrecer a sus clientes solución profesional y abastecimiento de calidad en los productos de materiales eléctricos e iluminación. A lo largo de sus años de servicio ha mantenido una gestión administrativa aumentando su competitividad continua para brindar un servicio y producto de calidad a todos los clientes de Latinoamérica (Pastorutti, 2018, pág. 4).

JD ELÉCTRICOS es una empresa distribuidora de materiales eléctricos y productos eléctricos que comercializa y distribuye materiales eléctricos para baja, media y alta

tensión, de la más alta calidad, cumpliendo con las normas y estándares necesarios. Son distribuidores directos de fábrica lo que les permite ofrecer los mejores precios en el mercado, ofreciendo además de sus productos un servicio íntegro, que garantice la satisfacción total de las partes interesadas en la cadena logística desde la cotización hasta el suministro deseado (Jdelectricos, 2019, pág. 5).

EIMPSA Eléctricos Importadores SA es una de las empresas creadas en Bogotá con el propósito de suplir cabalmente las necesidades en el sector de la distribución del mercado eléctrico a nivel industrial, con el desarrollo y fortalecimiento de la empresa debido al reconocimiento de sus servicios por parte de sus clientes. También son considerados una de las mejores empresas en el continente americano por el modelo y las estrategias empleadas al momento de la admisión del personal (Guerrero, 2019, pág. 12).

A nivel de entorno del país existe un número considerable de grandes empresas dedicadas a la importación y comercialización de productos eléctricos como Evisa, Electroleg, entre otras empresas que compiten entre sí para para lograr ser reconocidas en dentro de Ecuador (Evisa, 2015, pág. 1).

CELCO Cía. Ltda. Es una compañía dedicada a proveer soluciones de infraestructura tecnológica de alta confiabilidad para todo tipo de empresas, su operación es en Ecuador con su matriz en la Ciudad de Quito, dos sucursales en la ciudad de Guayaquil y Cuenca. Tiene una trayectoria de 40 años de experiencia en el mercado de materiales eléctricos basándose en un modelo de operaciones y logística, la distribución de materiales eléctricos se la realiza a diferentes partes de Latinoamérica (CELCO, 2018, pág. 6).

El sector eléctrico se ha convertido en un pilar importante en el desarrollo del país, ya que conforme crece la demanda se incrementa las industrias de la construcción y consumo de material eléctrico. Existen varios efectos del crecimiento del desarrollo del país tanto en la construcción de viviendas, edificios, carreteras, con inversión pública o privada y sobre todo han ayudado a mejorar la calidad de vida de las personas.

A nivel de nuestro cantón Ibarra “Cerelectric” es la importadora y comercializadora más grande en Ibarra en donde se visualiza una gran competencia para la micro empresa.

SITUACIÓN PROBLÉMICA

Con el fin de respaldar la problemática por la que atraviesa la microempresa “Veto Cables”, seguidamente se describe los indicios de cada causa para concluir con la sumatoria de consecuencias, el problema central y una propuesta de solución para la microempresa de materiales eléctricos.

El desarrollo de la comercialización de artículos eléctricos ha sido últimamente muy competitivo debido a la gran demanda de materiales cada vez más innovadores, de alta calidad, y sobre todo los costos, lo que ha originado como problema principal la reducción de la competitividad de la microempresa “Veto Cables” de la ciudad de Ibarra frente al resto de empresas de materiales eléctricos existentes dentro de la provincia.

Entre las causas que origina el problema se encuentran: la microempresa eléctrica no cuenta con procedimientos administrativos y operativos por escrito, Personal no idóneo en el área de contabilidad, Inadecuados registros contables, El personal no saben desempeñar sus funciones y procedimientos, Existe falta de compromiso y responsabilidad por parte de los empleados, Muchas ventajas competitivas en el mercado (calidad, innovación y menores costos), La información que se intercambia entre los empleados de las distintas áreas no es adecuada lo que hace que la comunicación no sea efectiva. La poca coordinación de actividades entre departamentos genera retraso en los procesos desarrollados. El mismo que no permite planificar y controlar los recursos.

De igual manera se puede evidenciar que no existen definidos el organigrama estructural funcional y posicional, al igual que el manual de funciones y procedimientos, lo que dificulta el control interno y los resultados de la gestión administrativa, la calidad de su servicio y la distribución de trabajo del personal, de la misma manera existe falta de compromiso y responsabilidad ya que estos no cumplen cabalidad con las tareas asignadas. Otra de las causas es la débil participación de sus ventajas competitivas (calidad, innovación y menores costos) frente a sus competidores, disminuyendo de esta manera el volumen de sus ventas y pérdida significativa de sus clientes, afectando económicamente a la microempresa eléctrica y dando como resultado una baja rentabilidad.

JUSTIFICACIÓN

La micro empresa Veto Cables es de gran importancia en el comercio de materiales eléctricos, automatización y control, iluminación LED con tecnologías de última generación en el cantón Ibarra.

Por medio de este proyecto de investigación se intenta resolver el problema que existe en la administración gerencial, recursos humanos, logísticos y operaciones, investigando todas las fuentes y puntos clave para aumentar la competitividad de la micro empresa.

En el mundo de las Pymes, la innovación tecnológica, surge cómo una estrategia en respuesta a los desafíos impuestos por la globalización de la economía, por los avances tecnológicos y la expansión del uso de nuevas herramientas que permitan aumentar la productividad en las empresas (Hernández, 2017, pág. 56)

OBJETIVOS:

Objetivo General:

Elaborar un modelo de gestión administrativa para mejorar la competitividad de la empresa Veto Cables de la ciudad de Ibarra.

Objetivos Específicos:

- Construir las bases teóricas y conceptuales del modelo de administración gerencial de la empresa Veto Cables de la ciudad de Ibarra.
- Hacer un diagnóstico de la competitividad de la empresa Veto Cables de la ciudad de Ibarra.
- Diseñar un modelo de gestión gerencial que permita mejorar la competitividad de la empresa.

1 CAPITULO I MARCO TEORICO

1.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Se puede definir como un conjunto de pasos a seguir como: planear, organizar, dirigir y controlar; utilizando diferentes métodos o estrategias que ayuden a aumentar la competitividad de las empresas (Delgado, 2014, pág. 67).

Mediante la información mencionada se puede decir que es un proceso en una empresa para establecer y definir los objetivos planteados mediante el uso de mano de obra de las personas y recursos económicos.

La organización es como una gran maquinaria en donde todo debe estar planificado, el trabajador debe ser seleccionado por sus actitudes y aptitudes que garanticen un mejor cumplimiento en sus actividades. También surgen elementos de relevancia como: la división del trabajo, el diseño de cargos y la implementación de tareas (Palma, 2015, pág. 77).

En tanto que gestión es la segunda parte de la administración a continuación del proceso de planeación, la cual se basa en los recursos y ejecuta diferentes acciones como la división del trabajo, unidad de mando, de dirección, orden jerárquico, entre otros. Fayol el padre de la administración menciona que la administración viene desde la época que existe el hombre en donde se distingue la estructura de las funciones que debe tener una empresa.

En resumen, se puede decir que la gestión administrativa permite controlar, organizar, dirigir y planificar, además contiene elementos fundamentales como la misión que es el motivo por el que existe la empresa, indica la actividad principal que esta realiza. También se hace referencia a la visión enfocada hacia dónde va la empresa con objetivos y estrategias a mediano y largo plazo, igualmente dentro de estos componentes se sitúan los valores empresariales que son el conjunto de elementos que definen la estructura, principios éticos y la cultura organizacional, con su aplicación diaria se mejorará la productividad de la empresa, además se incluye las políticas de la empresa que tienen como finalidad cumplir todos los estándares de calidad aplicando todas las normas ISO para asegurar la calidad, seguridad y eficiencia de productos, servicios y para un mejor desarrollo en el mercado.

1.1.1 Misión

Misión es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta en donde radica el éxito de la empresa ayudando a mejorar la competitividad de la misma. (Thompson, 2015, pág. 32)

Con lo antes mencionado se describe que la misión es la parte más importante de una empresa, ya que en ella se detalla la actividad a la que se dedica, así se determina hacia dónde avanza el trabajo continuo.

Mediante el estudio realizado por (Thompson, 2015, pág. 45) menciona que misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define todo con lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa.

En conclusión, se puede decir que la misión es la esencia de una empresa, la cual va a exponer a los clientes, empleados y proveedores el desempeño o servicio que ofrece la institución.

Según un estudio realizado por Diana Figueroa (2015) establece un guion de una serie de pasos a seguir para establecer la misión.

- Identidad
- Actividad
- Objetivo

1.1.2 VISIÓN

Se refiere hacia donde se quiere llegar y cuál va a ser la mayor contribución de esa empresa a la humanidad, enfocándose en la visión de empresa va a mejorar su competitividad gradualmente con la ayuda de planes administrativos trazados a mediano y largo plazo, para la consecución de metas y objetivos en beneficio de la empresa (Martínez, 2008, pág. 45).

En la empresa, como en cada aspecto de la vida personal, es muy importante conocer las metas que se persiguen y los caminos que nos conducen a ellas. Es la

capacidad que todos los seres humanos tenemos para ver más allá del tiempo y del espacio.

Según Arthur Thompson y A. J. Strickland, (2015) el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo.

Esta idea no es más que la intención de hacer ese algo, una intención que aporta la energía necesaria y que permitirá elegir a medio y largo plazo los pasos necesarios para llevar a cabo esa idea o proyecto, teniendo en cuenta las variables del mercado en el que nos situamos.

En conclusión, se puede decir que es muy importante verificar en donde nos establecemos, el punto a futuro hacia donde queremos llegar o lograr nuestros objetivos a mediano y largo plazo. Esta visión debe ser revisada periódicamente, para que la empresa se adapte a los tiempos cambiantes y se logre la competitividad de la misma.

Según la autora del artículo científico (Figuroa, 2015, pág. 45). establece una serie de pasos a seguir para elaborar la visión empresarial.

- Medible
- Atractiva
- Posible
- Estratégica
- Entendible
- Inspiradora
- Tiempo

Dichos pasos ayudan a formular una visión correcta en una empresa, pues sirve de guía para encaminarnos por el camino correcto y así saber hacia dónde se dirige nuestra empresa en un cierto periodo de tiempo.

1.1.3 VALORES

En este sentido se plantea que los valores organizacionales son fuerzas impulsoras para alcanzar los resultados, en este trabajo el interés se centra en establecer un sistema de valores que sirva de referencia para evaluar las variaciones

en la productividad, incorporando en esta evaluación el efecto de los valores organizacionales para detectar qué valor está impulsando o limitando su crecimiento (Rodríguez & Guaita, 2012, pág. 60).

Los valores organizacionales revisten una gran importancia en las organizaciones, ya que indican las formas de actuación de los colaboradores de la empresa entre sí, además del comportamiento con clientes y proveedores; con la ayuda de los valores organizacionales puestos en práctica, la empresa se va a fortalecer internamente mejorando las relaciones laborales y por ende fortaleciendo la competitividad al momento de reducir procesos que no son beneficiosos dentro de la empresa.

A partir de su definición de creencias y su posterior clasificación se puntualiza los valores como creencias prescriptivas, en la cual la creencia define lo que es deseable o indeseable. Los concreta como perdurables, la misma característica que asigna al proceso de socialización en el que se forma el valor (Martínez A. , 2013, pág. 69).

Los valores no solo son la representación cognitiva de las necesidades individuales, sino también de las demandas sociales e institucionales.

En conclusión, los valores organizacionales dentro de la empresa ayudan a tener una mejor productividad al momento de realizar cada proceso; así como también mejora el clima laboral entre empleados y empleadores.

Los elementos comunes en todos los valores, según el (Abreu, 2014, pág. 56), son los siguientes:

- a) Importancia. A lo que es importante para nosotros le damos valor.
- b) Preferencia. Lo que más preferimos, le damos más valor.
- c) Situación. Son las situaciones las que dan existencia a los valores.
- d) Jerarquía. En un sistema de valores existe una jerarquía.
- e) Aplicación conductual. Los valores encuentran manifestación y expresión en los comportamientos.

1.1.4 POLÍTICAS

Las políticas son las líneas generales de conducta que deben establecerse con el fin de alcanzar sus objetivos, estas permiten al personal directivo de una

organización tomar decisiones en cualquier momento ante determinada situación, compensando así la imposibilidad en que se halla la dirección para tratar con cada empleado (Maryel, 2018, pág. 70).

Las políticas en la empresa impulsan a llegar a cumplir nuestra visión, permitiendo la ejecución de los objetivos planteados, tanto de los empleados como de la parte administrativa. Estas políticas nos ayudan a tomar las mejores decisiones para ser más competitivos en el mercado.

La política de una empresa, es esencial para el correcto funcionamiento de la organización. Definir estas políticas no resulta difícil, el verdadero problema es cumplirlas, sin ellas la empresa no controla su futuro (Riquelme, 2017, pág. 23).

Las políticas empresariales u organizacionales favorecen el cumplimiento todos los estándares de calidad de una empresa para un mejor desenvolvimiento en el mercado, también contribuyen a que los empleados practiquen las normas y procedimientos establecidos en la empresa; así todos trabajan por un bien común que es el futuro de la empresa. En síntesis, las políticas empresariales ayudarán a construir el futuro empresarial y los objetivos planteados.

Tipos de Políticas

Existen varios tipos de política en función de su alcance:

Políticas generales: Son políticas que alcanzan a toda la organización y marcan sus líneas generales. Deben ser conocidas por todos y servir de guía.

Políticas departamentales: Son los principios a seguir de cada departamento o servicio. Las más comunes son las políticas de calidad en donde se fijan los principios y objetivos de calidad a alcanzar. (Riquelme, 2017, pág. 79)

Política específica: este último tipo de políticas son fijados para actividades y proyectos correctos hechos a medida de los mismo

Según el autor (Riquelme, 2017, pág. 43) proporciona una guía para establecer las políticas de una empresa.

El primer punto a tener en cuenta, identificar y analizar los factores tanto internos como externos que inciden en el cumplimiento de las mismas.

En segundo lugar, se debe alinear y marcar las reglas de juego, para todos desde los directivos, los empleados, hasta los obreros. (Riquelme, 2017, pág. 21)

1.1.4 ESTRATEGIAS

Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos, es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves: hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. El análisis y la acción están integrados en la dirección estratégica. (Hernández, 2017, pág. 90)

Con la formulación de dichos objetivos, se hace posible poner en práctica la estrategia. Es importante entender qué es la estrategia y cómo difiere de las tácticas. Las estrategias son los métodos generales escogidos para lograr objetivos específicos; describen la manera de conseguir los objetivos en la escala de tiempo necesaria (Palma, 2015, pág. 79)

Con la estrategia bien plantada podemos dar cumplimiento a los objetivos, ya sean estos a mediano o largo plazo, es importante que la estrategia tenga resultados positivos y sea idónea al momento de implementarla.

Como conclusión se puede decir que las estrategias como en el ajedrez, nos ayudan a fortalecer nuestra empresa en el día a día dentro de múltiples campos de la institución, haciendo que esta se imponga o fortalezca cada vez más en el mercado.

Partes o etapas de una estrategia

El diseño de una estrategia consta de cinco partes o etapas integrantes:

- Diseño del concepto estratégico
- Desarrollo de tácticas
- Calendarización
- Presupuesto
- Supervisión y control

DIAGRAMA DE UN PROCESO DE NEGOCIO



ENFOQUE DE ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER

Las tres estrategias genéricas planteadas por Michael Porter son: liderazgo global en costos, diferenciación y enfoque o concentración, a través de ellas una empresa puede hacer frente a las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector y conseguir una ventaja competitiva sostenible que le permita superar a las firmas rivales.

Liderazgo global en costos

Esta estrategia requiere un conocimiento detallado y profundo de las actividades de la cadena de valor para identificar aquellas en las cuales se pueden alcanzar ventajas en costos. El análisis de las actividades en la cadena de valor se realiza desde el punto de vista de los impulsores de costos. El principal motor en la estrategia de liderazgo de costos es la curva de experiencia, según la cual el costo unitario de producción disminuye con el número acumulado de unidades producidas.

Esta ventaja se considera de carácter sostenible, puesto que no es fácil de imitar por los seguidores mientras no cambie la tecnología de producción. En contraste, las economías de escala pueden ser imitadas más fácilmente. (Palma, 2015, pág. 76)

Diferenciación

Implica que la unidad de negocios ofrece algo único, inigualado por sus competidores, y que es valorado por sus compradores más allá del hecho de ofrecer simplemente un precio inferior. Es necesario comprender la fuente potencial central de diferenciación que surge de las actividades de la cadena de valor y el despliegue de la pericia necesaria para que dichas potencialidades se hagan realidad. La diferenciación exige la creación de algo que sea percibido como único en toda la industria. Los enfoques respecto de la diferenciación pueden adquirir muchas formas: diseño o imagen de marca, tecnología, características, servicio al cliente, red de corredores u otras dimensiones. (Pérez & Cifuentes, 2014, pág. 56)

Enfoque o concentración (segmentación o especialización)

La estrategia de concentración, (tanto la basada en costes como en diferenciación) se caracteriza por la elección previa de un segmento, mercado local, fase del proceso productivo, etc. y por ajustar una estrategia óptima que responda a las necesidades específicas de los clientes escogidos. Se trata, en consecuencia, no de ser los mejores (en coste o en diferenciación) del mercado, pero sí de ser los mejores en el segmento escogido. La concentración puede apoyarse en la existencia de tipologías distintas de compradores (con estrategias de compra distintas), en la existencia de canales de distribución distintos (venta directa, por minoristas, por representantes, por correo, etc., etc.) y en la posibilidad de ofrecer variedades distintas de productos (tamaño, calidad, precio, prestaciones, etc.). (Abreu, 2014, pág. 83)

1.2 TALENTO HUMANO

Talento humano está relacionada con la planeación, organización, desarrollo, coordinación y el control establecido para promover el desempeño eficiente del personal, así como también brindar el medio que permite a las personas colaborar en la administración empresarial. (Solano, 2017, pág. 46)

Se refiere a las personas aptas para determinada ocupación inteligente, en el sentido que entiende y comprende tiene la capacidad de resolver problemas, que tiene las habilidades, destrezas y experiencias necesarias para ello. (Solano, 2017, pág. 46)

Dentro del talento se puede encontrar cuatro puntos clave que ayudarán a mejorar la competitividad de la empresa como son: políticas de contratación en donde se mide las pautas necesarias que requiere el gerente del área de talento humano y se procede a su capacitación en la cual se establecerán temas específicos que requiera el empleado. (Solano, 2017, pág. 46)

En el desempeño laboral del empleado se observa las aptitudes, capacidades y conocimientos para poder desempeñarse de una manera, más eficiente en las funciones diarias. (Solano, 2017, pág. 49)

La cultura organizacional permite tener una estructura con políticas, valores, creencias, en donde los empleados cumplan con todos los parámetros establecidos dentro de la organización, formando un buen ambiente laboral en el que el líder de la empresa esté dispuesto a escuchar y ser escuchado dentro de la misma. (Solano, 2017, pág. 89)

1.2.1 Políticas de contratación

La gestión del capital humano debe considerar dentro de sus funciones la formación y desarrollo del personal por competencias, a través de la implementación de políticas y prácticas en las cuales se fundamenten los procesos de planeación, organización, dirección y control del talento humano, con la finalidad de desarrollar determinadas características en los individuos, permitiendo así el logro de los objetivos establecidos. (Ramírez, 2012, pág. 89)

Gracias a las políticas de contratación se puede establecer parámetros institucionales, en los que se va a basar la empresa para poder tomar la mejor decisión con respecto a la contratación del personal.

Cabe destacar que existe hoy en día una guerra por talento centrado en competencia y compromiso, en este aspecto la competencia tiene que ver con las empresas que tienen el conocimiento correcto, destreza, actitud, a su vez motivan a los empleados para hacer frente al trabajo diario y futuro. Por ende, el compromiso de los empleados al sentirse respetados y tratados con dignidad. Es allí donde Recursos Humanos tiene un papel fundamental en el juego del capital intelectual. Las empresas que pueden crear políticas que incrementan la competencia y compromisos ganarán la guerra de los talentos. (Wehrich, 1998, pág. 76)

Con la creación de las políticas de contratación, es más fácil para las empresas medir el desempeño laboral de sus colaboradores, ya que este instructivo les da las pautas necesarias para medir o evaluar el perfil de las personas que quieren formar parte de la institución.

Como conclusión, las políticas de contratación nos ayudan a buscar el personal idóneo para cubrir una plaza de trabajo dentro de la institución, siempre y cuando la persona se acerque lo más posible a las políticas de contratación de la empresa.

Importancia de las políticas de contratación

Dentro de las políticas de la empresa, es de suma importancia tener una política de reclutamiento y selección de personal orientada a la optimización del proceso laboral en la empresa.

Estas políticas tienen por objetivo la generalización del proceso de reclutamiento, la selección y la contratación para conseguir mejor control administrativo. A la vez se basa en los objetivos y metas que la empresa tiene previstos cumplir y la colaboración en mayor o menor medida del mejor candidato.

1.2.2 Proceso de Reclutamiento de Personal

- Definición del perfil del postulante
- Búsqueda, reclutamiento o convocatoria
- Evaluación
- Selección y contratación
- Inducción y capacitación

1.2.3 CAPACITACIÓN

La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados. (Maryel, 2018, pág. 76)

En una empresa u organización es primordial tener una capacitación al momento de ingresar por primera vez a la institución; ya que gracias a estas pautas el trabajador podrá desarrollar mejor sus habilidades dentro del cargo o las funciones que le delegaran.

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. (Torre, 2011, pág. 78)

En la actualidad las empresas deben tener estipulado obligatoriamente dentro de su manual de RR.HH. la capacitación permanente y periódica de todo el personal, esto hará que la empresa sea más eficiente al momento de realizar sus actividades; ya que va a reducir tiempos, mejorar el clima laboral e incrementar las utilidades.

Como conclusión puntualizamos que es necesario e importante tener capacitaciones permanentes cada cierto periodo de tiempo para actualizar y refrescar conocimientos, también es clave que los temas a tratar en estas charlas vayan direccionados a las necesidades de los asistentes.

Importancia de la capacitación

En la actualidad la capacitación es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo, es el desarrollo de tareas con el fin de mejorar el rendimiento productivo, al elevar la capacidad de los trabajadores mediante la mejora de las habilidades, actitudes y conocimientos.

Pasos para realizar una buena capacitación

Paso 1. Identifica las necesidades de tu empresa.

Paso 2. Define los objetivos pedagógicos de tu programa de capacitación de personal.

Paso 3. Identifica a quién va dirigido el programa de capacitación de personal.

Paso 4. Selecciona o elabora el programa de capacitación de personal más adecuado.

Paso 5. Comunica y difunde tu programa de capacitación de personal.

Paso 6. Implementa tu programa de capacitación.

Paso 7. Obtener y evaluar el programa de capacitación (Chiavenato, 2009, pág. 55)

1.2.4 DESEMPEÑO LABORAL

Las personas son el eje fundamental sobre el cual depende las organizaciones y es de quien depende el logro de los objetivos, por lo tanto las empresas no solo deben seleccionar a las personas con más talento para desempeñar cada puesto de trabajo y en si deben evaluar la forma en que realizan su trabajo. (Sabin, 2014)

En el desempeño laboral donde el empleado demuestra las capacidades laborales logradas en su vida profesional o por medio de su experiencia laboral, experiencias, motivaciones, donde demuestran el valor agregado de cada persona alzando los resultados esperados por la empresa por medio de las evaluaciones realizadas y brindando una mayor competitividad a la empresa que representan.

En la actualidad en las empresas el clima laboral ha ido creciendo desde su concepción, pues atribuye un impacto positivo en el resultado del desempeño del personal en las organizaciones. (Zenteno, 2016)

El desempeño en las organizaciones aumenta la productividad mediante las habilidades, eficacia y eficiencia de los empleados, también amplía el clima laboral en la empresa brindando mejores resultados.

En conclusión podemos decir que el desempeño es la base fundamental de la empresa u organización donde los empleados demuestran sus capacidades al

momento de brindar sus servicios a la empresa, brindando un mejor ambiente laboral aportando eficiencia y eficacia en consecución los procesos.

Pasos para un mejor desempeño

- Identificar todos los aspectos del problema.
- Involucrar a los empleados.
- Definir los objetivos.
- Compartir el progreso.
- El cumplimiento de las normas de conducta y disciplina establecidas.
- La demostración de habilidades y de la capacitación adquirida en el desempeño laboral.

Los principales procesos de evaluación del desempeño laboral son:

Crear encuestas atractivas, tanto en su uso como en su presentación, que eviten que el evaluador lo perciba como una tarea aburrida carente de importancia.

Capacidad para gestionar la información, tanto a la hora de distribuir las encuestas como en su recogida y procesamiento. Hacerlo en papel o con una herramienta no especializada como Excel conduce de forma segura al fracaso del proceso.

Capacidad para analizar y explotar la información desde diferentes puntos de vista, así como de generar informes atractivos e inteligibles que aporten valor para la ayuda en la toma de decisiones.

Rapidez para realizar todo el proceso. De poco sirve tener los resultados de los informes 3 meses después de realizar la evaluación. (Rio, 2015, pág. 34)

1.2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

El mercado reconoce cada vez más el peso de los activos intangibles, entre los que se encuentra llamado la cultura organizacional. Los directivos de los negocios han aprendido que la sostenibilidad empresarial es contar con un capital humano que permita incrementar la competitividad de la empresa. (Sheen, 2018)

Podemos decir que la cultura organizacional de una empresa es una estructura de valores, políticas que nos permita tener un ambiente laboral de calidad dentro de la empresa ayudándonos a llegar a impulsar las estrategias establecidas demostrando a los clientes una buena imagen.

La cultura organizacional se puede definir en el marco de las creencias colectivas, valores compartidos, valores culturales y la motivación entre otros. Es considerada como un factor crítico en el fomento e intercambio de conocimientos, reconociendo que las habilidades y la adquisición de conocimientos son compatibles por la interacción y el estímulo de miembros de la organización. (Marulanda, 2016, pág. 33)

Según el autor de Carlos Marulanda nos manifiesta que la cultura organizacional son las experiencias, valores y políticas que existe en la empresa por medio de la cultura organizacional podemos definir la conducta de los empleados que es la que nos brinda los resultados donde existe dentro del ámbito laboral.

En conclusión la cultura organizacional nos ayuda a tener una estructura organizacional con política, valores creencias donde los empleados cumplan con todos los parámetros establecidos dentro de la organización formando un buen ambiente laboral donde el líder de la empresa esté dispuesto a escuchar y ser escuchado dentro de la empresa.

Pasos para crear una cultura organizacional.

- Crear un sentido de urgencia.
- Formación de equipo de cambio.
- Crear una visión clara para el cambio.
- Comunicar la visión.
- Eliminar obstáculos que se puedan presentar frente a la gestión del cambio que se está realizando.
- Asegurarse de triunfos a corto plazo.
- Construir sobre el cambio.
- Implementar los cambios en la cultura organizacional.

1.3 LOGÍSTICA Y OPERACIONES

Logística es el proceso de planear, controlar y administrar la cadena de abastecimiento y distribución, desde el proveedor hasta el cliente con un enfoque en la red de valor y colaboración entre los actores de la red de logística interna y externa. (Garcia, 2016, pág. 76)

Podemos apreciar por medio de esta investigación que la logística es el proceso de planificar, llevar a cabo y controlar de una forma de calidad los inventarios, materias primas y productos terminados que ya están listos para la distribución y cumplan con todos los estándares de calidad para poder satisfacer las necesidades de los clientes.

Las operaciones en la empresa le permiten llegar a sus metas propuestas a corto, mediano y largo plazo mediante una eficiente adquisición y la utilización de todos los recursos económicos, comercialización y de producción siempre tomando en cuenta las actividades que se realiza en todos los procesos de logística y operaciones, también nos permite convenirnos en socios estratégicos con nuestros clientes.

Hemos tomado en cuenta diferentes aspectos relevantes en la logística y operaciones como es la distribución física, inventarios, aprovisionamiento y servicio al cliente cumpliendo con la propuesta de valor que se tiene con los clientes.

la distribución física es el resultado del proceso logístico para hacer llegar nuestros productos al cliente cumpliendo con todas las normas de calidad, logrando reducir los tiempos de distribución de nuestros productos hacia los clientes, sobre todo disminuir los costos de distribución y riesgo garantizando que los productos lleguen hacia el cliente de la manera más adecuada posible tomando en cuenta el tipo de transporte, el seguro para los productos, incrementado nuestra competitividad en el área comercial.

Los inventarios son los bienes tangibles que se tiene en la empresa o en el área de bodega, en un determinado tiempo para la producción o comercialización, es llevar de la mejor manera una base de datos de las existencias de los productos o materiales que se encuentran en la bodega.

Los inventarios son inversiones realizadas con la finalidad de tener un utilidad a un corto o largo plazo con la venta o comercialización de los productos existenciales,

utilizando los métodos de evaluación como los métodos pesos primeros en entrar primeros en salir, tomando en cuenta que deben ser bien llevados en la empresa registrando todos los productos que ingresan o salen de la empresa, teniendo un equilibrio en lo que se necesita para satisfacer las necesidades de los clientes.

Proveedores son empresas o personas que cuentan con productos o materia prima suficiente para una actividad económica, teniendo en cuenta las estrategias establecidas tanto los proveedores y empresa.

Servicio al cliente nos motiva a dar un servicio de calidad y calidez, dentro del cual nos enfocamos a dar una buena atención y un asesoramiento personal a cada cliente; esto hará que los clientes tengan fidelidad para con nosotros y existe la posibilidad de tener nuevos clientes.

1.3.1 DISTRIBUCIÓN FÍSICA

La distribución física o de transporte es un sistema organizacional y tecnológico que apunta a trasladar mercancías de un lugar a otro para balancear el desfase espacial y temporal entre los centros de oferta y demanda. Lo anterior plantea el problema de realizar este traslado en forma eficiente y sustentable, este proceso de distribución física nos ayuda a la empresa a mejorar la competitividad logrando tener una mayor acogida de los clientes. (Palma, 2015, pág. 43)

El transporte dentro de la logística de una empresa es de vital importancia; ya que gracias a este medio la mercadería puede llegar a tiempo, sin demoras y a salvo, satisfaciendo las necesidades del cliente.

Es el proceso de planear, implementar y controlar eficientemente el flujo y almacenamiento de materia prima, inventario en proceso, productos terminados y su información relacionada desde el origen hasta el punto de consumo, en forma eficiente y al menor costo posible, para satisfacer los requerimientos de los clientes. (Abreu, 2014, pág. 66)

Como conclusión, es recomendable que toda empresa por más pequeña que sea se asocie con una empresa de transporte; para así no tener dificultad al momento de pedir productos o la espera de mercadería.

1.3.2 INVENTARIOS

El objetivo de inventarios es confirmar o verificar el tipo de existencias de que disponemos en la empresa. Mediante un recuento físico de los materiales o productos existentes, es importante realizar un inventario para confrontar los datos anotados en nuestra base de datos con existencias reales disponibles en la empresa. (Coalla, 2017, pág. 55)

Por lo tanto el autor de este libro nos hace referencia que los inventarios es llevar de la mejor manera una base de datos de las existencias de los productos o materiales que se encuentran en la bodega.

Inventarios es una de las alternativas más influyentes en el esfuerzo por reducir los costos y mejorar la eficiencia económica, ya que incrementa los niveles de servicio al cliente y permite a las organizaciones estar prevenidas frente a las fluctuaciones de la demanda; manteniendo un óptimo nivel de seguridad y logrando mantener los inventarios necesarios del producto. (Pérez & Cifuentes, 2014, pág. 78)

Por medio de esta investigación científica realizada en la universidad de Cali, nos dice que los inventarios que es una estrategia donde podemos saber cuánto producir o obtener los productos o materiales necesarios minimizando el inventario de la empresa se reduce la inversión, tomando en cuenta satisfacer la demanda y las operaciones de la empresa.

En conclusión podemos decir que los inventarios es una parte fundamental de la empresa en la cual llevamos a cabo estrategias y podemos saber cuánto debemos producir o adquirir por medio de los proveedores para cubrir una demanda y sobre todos reducir los costos de inversión llevando un buen inventario de productos o materiales.

Tipos de inventarios

Inventario Perpetuo. Es el que se lleva en continuo acuerdo con las existencias en el almacén,

Inventario Intermitente. Es un inventario que se efectúa varias veces al año.

Inventario Final. Es aquel que realiza el comerciante al cierre del ejercicio económico, generalmente al finalizar un periodo.

Inventario Inicial. Corresponde al que se realiza al dar comienzos a las operaciones.

Inventario Físico. Es el inventario real. Es contar, pesar o medir y anotar todas y cada una de las diferentes clases de bienes.

Inventario determinado por observación y comprobado con una lista de conteo. Se realiza mediante un listado del stock realmente poseído.

Inventario de Materia Prima. Representan existencias de los insumos básicos de materiales que abran de incorporarse al proceso de fabricación de una compañía.

Inventario en Proceso. Son existencias que se tienen a medida que se añade mano de obra, otros materiales y demás costos indirectos a la materia prima.

Inventario en Consignación. Es aquella mercadería que se entrega para ser vendida pero él título de propiedad lo conserva el vendedor.

Inventario Mínimo. Es la cantidad mínima de inventario a ser mantenidas en el almacén.

Inventario Disponible. Es aquel que se encuentra disponible para la producción o venta.

Inventario en Línea. Es aquel inventario que aguarda a ser procesado en la línea de producción.

Inventario Agregado. Se aplica cuando al administrar las existencias de un único artículo representa un alto costo.

Inventario de Previsión. Se tienen con el fin de cubrir una necesidad futura perfectamente definida.

Inventario de Mercaderías. Lo constituyen todos aquellos bienes que le pertenecen a la empresa bien sea comercial o mercantil.

Inventario de Fluctuación. Estos se llevan porque la cantidad y el ritmo de las ventas y de producción no pueden decidirse con exactitud.

Inventario de Anticipación. Son los que se establecen con anticipación a los periodos de mayor demanda, a programas de promoción comercial.

Inventario de Lote o de tamaño de lote. Estos son inventarios que se piden en tamaño de lote porque es más económico hacerlo

Inventario Intermitente. Es un inventario realizado con cierto tiempo y no de una sola vez al final del periodo contable.

Inventario Permanente. Cuyo saldo ha de coincidir en cualquier momento con el valor de los stocks. (Marulanda, 2016, pág. 34)

1.7.3 APROVISIONAMIENTO

Es la función empresarial mediante la cual una empresa se abastece de todos los productos y el material necesario para su funcionamiento en el momento justo de compra y con el menor coste posible. (Gonzales, 2016, pág. 77)

El aprovisionamiento en la empresa nos ayuda a tener en bodega una amplia variedad de productos, lo cual facilita la comercialización, evita demoras, confusiones y pérdidas de tiempo al momento de buscar un determinado producto.

Aprovisionamiento de inventario que permita mantener cantidades necesarias para la distribución al cliente y con ello se minimicen las fallas existentes y se dé paso a posibles mejoras dentro de su ejercicio como distribuidor de materiales. (Martinez & Ortiz, 2016, pág. 35)

Según la investigación científica nos dice que aprovisionamiento es mantener las cantidades de productos necesarios para satisfacer las necesidades del cliente, bajando los tiempos de distribución a la entrega de los productos, disminuyendo los costos de almacenamiento. El aprovisionamiento es vital en toda institución; ya que refleja el stock de productos con los que cuenta la empresa, gracias a ello resulta más fácil realizar pedidos a proveedores.

Podemos decir como conclusión que el aprovisionamiento comercial nos ayuda a tener un orden cronológico, sistematizado y estandarizado; es comprar, almacenar y vender de la mejor manera posible ya que debemos disminuir los costos de inversión al momento de una compra eligiendo el mejor proveedor que cumpla con todos los requerimientos necesarios para luego almacenar y gestionar una posible salida llevando en conjunto un inventario en óptimas condiciones.

Importancia de aprovisionamiento:

- Impacta directamente en los costes de producción.
- Afecta a la calidad del producto y el servicio final al cliente.
- La reducción de gastos y costes en esta área maximiza los beneficios del sistema logístico.

Pasos para un buen aprovisionamiento.

- Determinación de necesidades. La necesidad es el primer paso en nuestro ciclo.
- Determinación de una fuente de aprovisionamiento. Muy probablemente vamos a tener varios proveedores para una necesidad.
- Selección del proveedor, Quién será el proveedor que nos pueda servir este material.
- Tratamiento del pedido, El pedido es el contrato de compra de nuestra empresa con el proveedor.
- Seguimiento del pedido, Una vez se ha creado el pedido hay que controlar en qué estado se encuentra.
- Entrada de mercancías
- Una vez el proveedor nos sirve el material requerido éste ha de ser registrado en alguno de nuestros almacenes.
- Verificación de facturas, Una vez hemos recibido el material de nuestro proveedor debemos realizar el pago del material. (Valencia & Gallegos Ortiz, 2014, pág. 67)

1.3.3 SERVICIO AL CLIENTE

Es un conjunto de actividades que permite la interacción entre la empresa y las personas que requieran un producto o servicio, por lo que su capacitación debe alinearse con las estrategias de mercadeo de la organización, del mismo modo a los colaboradores de la organización para que puedan ayudar a direccionar efectivamente las acciones ofreciendo con mayor eficiencia el servicio y mejorando la competitividad en la empresa. (Solano, 2017, pág. 44)

Son las estrategias que toman las empresas para brindar a sus clientes al momento de la adquisición de un producto o servicio direccionando, tomando en cuenta un punto clave para llegar a más clientes.

Según el autor de la investigación nos habla del servicio al cliente que los servicios es la manera de mantenerse competitivos y de entrar o ampliar mercados; el proceso innovador en la empresas es alimentado por el conocimiento, más que por la disponibilidad de tecnología o de grandes recursos financieros; este conocimiento que sirve comercialmente y para crear valor, el cual proviene principalmente del mercado, de los competidores, de los avances tecnológicos y principalmente de los clientes. (Cruz Sánchez, 2018, pág. 89)

El servicio al cliente nos motiva a dar un servicio de calidad y calidez, dentro del cual nos enfocamos a dar una buena atención y un asesoramiento personal a cada cliente; esto hará que los clientes tengan fidelidad para con nosotros y existe la posibilidad de tener nuevos clientes.

El servicio al cliente depende que las personas que brindan dentro de la empresa estén motivadas y con la mejor actitud ya que tiene comunicación con el cliente esté preparada, este servicio al cliente nos direcciona hacia las estrategias para cubrir una demanda y el servicio al cliente es el valor agregado de la empresa.

Pasos para un buen servicio al cliente.

- Usa el término adecuado.
- Anticipo sus necesidades.
- Dar respeto. No cuesta nada ser educado, pero puedes pagar caro si no lo eres.
- Trata a todos como clientes VIP.
- Muestra acción inmediata y soluciones, no culpa.

1.3.4 GESTIÓN DE CALIDAD

CONCEPTO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

A mediados del siglo pasado, se tuvo bastante importancia a la gestión de la calidad, con base a sus preceptos de planificación, control, aseguramiento y mejoras,

desde los años ochenta, hasta el presente. Viendo el llamado renacimiento de la industria en Japón del que el planeta recientemente comprende el porqué de su éxito, (Marulanda, 2016, pág. 56)

Ahora a partir de los Tratados de Libre Comercio (TLC) En EEUU, Canadá y México, se puede notar que la globalización ha llevado a las empresas a crear un plan de calidad para sus servicios desde su dirección.

La gestión de la calidad según algunos autores es: Atkinson (1990), dice, para toda empresa es comprometerse para hacer las cosas de la una buena forma, de esta manera cada integrante de la organización está incluida en este proceso de mejora, y de esto depende que tenga éxito. (Marulanda, 2016, pág. 56)

Oakland (1993) afirma que, es la manera de mejorar un negocio de manera flexible, mediante la llamada revolución de cultura

sugiere que la denominada gestión de calidad es un enfoque que apunta hacia la práctica, basada en un proceso de crecimiento y supervivencia organizacional, enmarcado a la mejora de calidad en las labores y organización como un todo.

Se puede decir, que la gestión de calidad se podría considerar como la agrupación de acciones de una empresa para determinar las políticas orientadas a la eficacia, viendo sus metas y compromisos como tal, a través de una planificación y control de calidad.

Según Gutiérrez (2005), la organización tendría que verificar que puede entregar un producto o servicio que colme con las expectativas de las personas y las reglas competentes. Logrando así satisfacer las necesidades del cliente a través de la implementación eficaz del sistema, teniendo en cuenta la prevenir lo que no está conforme, además del proceso de las mejoras continuas. (Ortega-Gutiérrez, 2019, pág. 34)

LAS CUATRO ERAS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD

Para Moreno (2001), el proceso evolutivo de la gestión de calidad, fue dada en 4 etapas. La primera denominada inspección, la cual estuvo enfocada en los productos, sus inicios fueron a finales del siglo XIX e inicios de s. XX, en los talleres industriales. Esta inspección se daba en el producto final y si no tenía la conformidad se desechaba o reparaba. Las actividades se limitaban, recontando, midiendo y

separando piezas defectuosas. No existía el plan de mejora ni la prevención. La segunda fase o era se conoció como control, se enfocó más a los procesos, según James (1997), el control consiste en dar tratamiento al proceso con los datos generados en el proceso utilizándolos para la elaboración de productos, así como de servicios. Este control de la calidad es mecánico y limitado a funciones de producción, no relacionaba a toda la organización. La tercera era, se llamó aseguramiento de la calidad, y se dirigió a la sistematización, al respecto dijo Conti (1993), este aseguramiento de la calidad ponía énfasis en los productos, enmarcados desde el primer punto, el diseño del producto hasta llegar a las manos del cliente. James (1997), definió el aseguramiento como acciones planificadas y sistematizadas, que nos brindaban una óptima confianza con todos los productos y servicios, satisfaciendo los requisitos de calidad. El mismo autor le da importancia a la medición, diagnóstico, rol del cliente y responsabilidad de los empleados en todo rango de la empresa. Según Lorudoyer (1998), gestión de calidad es administrar una empresa teniendo en cuenta una estrategia que involucre a todos. La empresa es un taller donde se crea calidad. (Delgado, 2014, pág. 66)

Elementos de la gestión de la calidad

Al respecto, expuso que la gestión de la calidad funciona con distintos elementos: la organización debe mostrar sus valores posibles, que los normas y principios sean aceptadas por todos, la misión, objetivos de calidad, los procedimientos y prácticas y eficientes, los requerimientos del proveedor/cliente tanto interno como externo, orientación de la parte empresarial, exposición de todos los procesos y los relativos procesos. (Gonzales, 2016, pág. 69)

Funciones de la gestión de la calidad

La planificación está enmarcada hacia un tiempo futuro y orienta a toda empresa u organización. El rol de la organización es corroborar que la empresa cumpla con las normas que se ha fijado en un lapso de tiempo. Todo esto con una lista de tareas, responsabilidades que contribuyen y favorecen a la organización, para así cumplir con los objetivos, (Child, 1977).

Para James (1997), se direcciona a través de una influencia de las actividades en sus seguidores, por intermedio de un proceso comunicativo para así llegar a cumplir uno o más objetivos. Los elementos principales son: trabajar en equipo, orientar a todas las secciones y niveles de desempeño de la organización, que la cultura este totalmente alineada hacia las personas, capacitación y desarrollo, (James, 1997).

1.3.5 DIMENSIONES

a) Planificación de gestión de la calidad

Procesos y actividades de la organización ejecutante que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales fue emprendido.

b) Control de la gestión de la calidad

El Control de Calidad es la idea básica de lo que mucha gente considera como la gestión de calidad, consiste en que en una organización el departamento de control de calidad es quien se encarga de la verificación de los productos mediante muestreo o inspección al 100%. La calidad tan solo le concierne a los departamentos de calidad y a sus inspectores, y el objetivo es el procurar que no lleguen productos defectuosos a los clientes.

c) Mejora continua de gestión de la calidad

La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

d) Responsabilidad en la gestión de calidad

Establecer responsabilidades, obligaciones y derechos de las personas. Desplegar la estrategia y la visión a todos los niveles y personas. Formalizar y mejorar un modelo organizativo que defina las interrelaciones y las herramientas de gestión de las diferentes actividades y procesos.

1.4 LA COMPETITIVIDAD

Las estrategias competitivas correctas deben de realizarse de una manera eficiente influyendo en toda la empresa y sus subordinados, con el fin de darle mayor rentabilidad a la misma. Las estrategias de competitividad nos ayuda a analizar el mercado, incentivar a los ejecutivos de ventas, capacitar a los recursos humanos, establecer el sistema de entrega a domicilio y ampliar su visión empresarial (Vásquez Gutiérrez, Martínez Sevilla, Gutiérrez Rizo, & Castillo Herrera, 2014)

Según el estudio realizado por (Vásquez Gutiérrez, Martínez Sevilla, Gutiérrez Rizo, & Castillo Herrera, 2014) podemos analizar y decir que la competitividad es una fuerza que requiere, es donde la organización toma valor adquisitivo siendo una estratégica para satisfacer las necesidades de los clientes, donde podemos analizar diferentes puntos estratégicos en la empresa aplicando todas las estrategias de competitividad de la manera más adecuada podemos incrementar la fuerza competitiva.

En la actualidad las empresas han canalizado gran parte de sus esfuerzos en la administración de sus recursos a fin de minimizar costos, captar nuevos mercados y resolver problemáticas de su entorno competitivo, globalizado, incierto y con impresionantes desarrollos en diferentes campos de la ciencia y de la tecnología. Las competencias esenciales que integren elemento claves como: el aprendizaje, la innovación, las capacidades, los conocimientos, la visión y el liderazgo que le permitan a la empresa lograr beneficios de rentas extraordinarias. (Arziga Ramirez & Albino Moreno, 2015)

En conclusión de la investigación de (Arziga Ramirez & Albino Moreno, 2015) podemos decir que la competitividad busca minimizar costos, ingresando a nuevos mercados cubriendo la demanda en su totalidad siempre teniendo en cuenta la innovación, los conocimientos, el liderazgo y enfocándose en las estrategias de competitividad establecidas para poder lograr la visión establecida por la empresa.

La innovación es una estrategia que permite incorporar conocimiento, experiencias o tecnologías que contribuyen a mejorar tanto los productos y procesos, las actividades organizacionales y comerciales y que, integra la inteligencia colectiva en la búsqueda del conocimiento externo con clientes, proveedores, intermediarios, centros de investigación y competidores para potenciar la capacidad innovadora y competitiva de las empresas. (Álvarez-Aros & Bernal-Torre, 2017)

Los autores Álvarez-Aros & Bernal-Torre nos demuestran una estrategia muy importante en el desarrollo de las empresas en general, la innovación nos ayuda a generar oportunidades en el mercado laboral, también en los procesos de producción y comercialización de los productos de la empresa con la ayuda de la cultura organizacional y talento humano teniendo en cuenta el compromiso de todos los colaboradores de la organización para que los resultados sean favorables incrementando la ventaja competitiva de la empresa.

La optimización en los procesos de distribución de productos y en las necesidades particulares de los clientes potenciales. La tecnología es una herramienta que permita la ejecución de modelos logísticos para el ruteo, buscando eliminar tiempos muertos, permitir una mejor planificación, perfeccionar los procedimientos y el establecimiento de indicadores de gestión. (Laguna, Rosales, Jimenez , Balbuena , & Zamora , 2018)

En esta investigación realizada por Laguna, Rosales, Jimenez , Balbuena , & Zamora nos dicen que la tecnología es una oportunidad y una buena estrategia de logística y operaciones para obtener una ventaja competitiva en el mundo empresarial, por medio de la tecnología podemos ser más organizativos al momento de distribuir los productos hacia los clientes eliminando los tiempos muertos de entrega y permitiéndonos tener una mejor planificación.

La competitividad se ha convertido en una línea de investigación cada vez más trascendente no solo entre los académicos sino también entre las organizaciones. La ventaja competitiva más importante y compleja es la competitividad sistémica, la cual, analiza desde los niveles macroeconómicos, políticas de desarrollo económico, factores culturales y sociales, desde el nivel empresa hasta escala industrial. (Ibarra Cisneros , Gonzalez Torres, & Demuner Flores, 2017)

Los autores de la investigación; Ibarra Cisneros , Gonzalez Torres, & Demuner Flores nos hace referencia que las empresas trabajan día a día para lograr su ventaja competitiva hacia su competencia, podemos decir que la ventaja sistémica analiza diferentes puntos de vista empresarial, desarrollando niveles macro económicos, políticos, culturales y sociales llegando a tener una de calidad hacia la competencia y esto hace que nuestros clientes se fidelicen con nuestra empresa,

En conclusión podemos decir que la ventaja competitiva es una serie de estrategias que todas las organizaciones o empresas a nivel mundial deben contar para diferenciarse de la competencia en el mercado, siendo una estrategia para satisfacer las necesidades de los clientes; aplicando todas las estrategias de competitividad de la manera más adecuada podemos incrementar la fuerza competitiva, también por medio de la competitividad podemos ingresar a nuevos mercados cubriendo la demanda en su totalidad siempre teniendo en cuenta la innovación y el liderazgo en los precios teniendo un incremento competitivo empresarial.

Es muy importante contar con un talento humano y una cultura organizacional donde todos los trabajadores de la empresa puedan generar y aprovechar las oportunidades del mercado laboral, optimizando los procesos de producción y comercialización siendo los resultados sean favorables incrementando la ventaja competitiva de la empresa.

1.5 RENTABILIDAD

La rentabilidad es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, ya que mide tanto la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y utilización de inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades. Estas utilidades a su vez, son la conclusión de una administración competente, una planeación integral de costos y gastos y en general de la observancia de cualquier medida tendiente a la obtención de utilidades. La rentabilidad también es entendida como una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan los medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener los resultados esperados. (Makárova, 2013, pág. 1)

1.5.1 Importancia

La importancia del análisis de la rentabilidad viene determinada porque, aun partiendo de la multiplicidad de objetivos a que se enfrenta una empresa, basados unos en la rentabilidad o beneficio, otros en el crecimiento, la estabilidad e incluso en el servicio a la colectividad, en todo análisis empresarial el centro de la discusión tiende a situarse en la polaridad entre rentabilidad y seguridad o solvencia como variables fundamentales de toda actividad económica.

La base del análisis económico-financiero se encuentra en la cuantificación del binomio rentabilidad-riesgo, que se presenta desde una triple funcionalidad:

1.5.2 Análisis de la rentabilidad.

Análisis de la solvencia, entendida como la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones financieras (devolución de principal y gastos financieros), consecuencia del endeudamiento, a su vencimiento.

Análisis de la estructura financiera de la empresa con la finalidad de comprobar su adecuación para mantener un desarrollo estable de la misma. (Bertein L, 1995, pág. 45)

1.5.3 Niveles de Análisis de Rentabilidad

Es decir, los límites económicos de toda actividad empresarial son la rentabilidad y la seguridad, normalmente objetivos contrapuestos, ya que la rentabilidad, en cierto modo, es la retribución al riesgo y, consecuentemente, la inversión más segura no suele coincidir con la más rentable. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que, por otra parte, el fin de solvencia o estabilidad de la empresa está íntimamente ligado al de rentabilidad, en el sentido de que la rentabilidad es un condicionante decisivo de la solvencia, pues la obtención de rentabilidad es un requisito necesario para la continuidad de la empresa.

Aunque cualquier forma de entender los conceptos de resultado e inversión determinaría un indicador de rentabilidad, el estudio de la rentabilidad en la empresa lo podemos realizar en dos niveles, en función del tipo de resultado y de inversión relacionada con el mismo que se considere:

Así, tenemos un primer nivel de análisis conocido como rentabilidad económica o del activo, en el que se relaciona un concepto de resultado conocido o previsto, antes de intereses, con la totalidad de los capitales económicos empleados en su obtención, sin tener en cuenta la financiación u origen de los mismos, por lo que representa, desde una perspectiva económica, el rendimiento de la inversión de la empresa.

Y un segundo nivel, la rentabilidad financiera, en el que se enfrenta un concepto de resultado conocido o previsto, después de intereses, con los fondos propios de la empresa, y que representa el rendimiento que corresponde a los mismos.

La relación entre ambos tipos de rentabilidad vendrá definida por el concepto conocido como apalancamiento financiero, que, bajo el supuesto de una estructura financiera en la que existen capitales ajenos, actuará como amplificador de la rentabilidad financiera respecto a la económica siempre que esta última sea superior al coste medio de la deuda, y como reductor en caso contrario (Bertein L, 1995, pág. 45)

Clasificación de la Rentabilidad

A. La rentabilidad económica

La rentabilidad económica o de la inversión es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos. De aquí que, según la opinión más extendida, la rentabilidad económica sea considerada como una medida de la capacidad de los activos de una empresa para generar valor con independencia de cómo han sido financiados, lo que permite la comparación de la rentabilidad entre empresas sin que la diferencia en las distintas estructuras financieras, puesta de manifiesto en el pago de intereses, afecte al valor de la rentabilidad. (Bertein L, 1995, pág. 44)

La rentabilidad económica se erige así en indicador básico para juzgar la eficiencia en la gestión empresarial, pues es precisamente el comportamiento de los activos, con independencia de su financiación, el que determina con carácter general que una empresa sea o no rentable en términos económicos. Además, el no tener en cuenta la forma en que han sido financiados los activos permitirá determinar si una empresa no rentable lo es por problemas en el desarrollo de su actividad económica o por una deficiente política de financiación.

El origen de este concepto, también conocido como return on investment (ROI) o return on assets (ROA), si bien no siempre se utilizan como sinónimos ambos términos, se sitúa en los primeros años del siglo XX, cuando la Du Pont Company comenzó a utilizar un sistema triangular de ratios para evaluar sus resultados. En la

cima del mismo se encontraba la rentabilidad económica o ROI y la base estaba compuesta por el margen sobre ventas y la rotación de los activos. (Bertein L, 1995, pág. 45)

B. Rentabilidad financiera

La rentabilidad financiera o de los fondos propios, denominada en la literatura anglosajona return on equity (ROE), es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento obtenido por esos capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado. La rentabilidad financiera puede considerarse así una medida de rentabilidad más cercana a los accionistas o propietarios que la rentabilidad económica, y de ahí que teóricamente, y según la opinión más extendida, sea el indicador de rentabilidad que los directivos buscan maximizar en interés de los propietarios. Además, una rentabilidad financiera insuficiente supone una limitación por dos vías en el acceso a nuevos fondos propios. Primero, porque ese bajo nivel de rentabilidad financiera es indicativo de los fondos generados internamente por la empresa; y segundo, porque puede restringir la financiación externa. . (Bertein L, 1995, pág. 45)

En este sentido, la rentabilidad financiera debería estar en consonancia con lo que el inversor puede obtener en el mercado más una prima de riesgo como accionista. Sin embargo, esto admite ciertas matizaciones, puesto que la rentabilidad financiera sigue siendo una rentabilidad referida a la empresa y no al accionista, ya que aunque los fondos propios representen la participación de los socios en la empresa, en sentido estricto el cálculo de la rentabilidad del accionista debería realizarse incluyendo en el numerador magnitudes tales como beneficio distribuable, dividendos, variación de las cotizaciones, etc., y en el denominador la inversión que corresponde a esa remuneración, lo que no es el caso de la rentabilidad financiera, que, por tanto, es una rentabilidad de la empresa. . (Bertein L, 1995, pág. 45)

La rentabilidad financiera es, por ello, un concepto de rentabilidad final que al contemplar la estructura financiera de la empresa (en el concepto de resultado y en el de inversión), viene determinada tanto por los factores incluidos en la rentabilidad económica como por la estructura financiera consecuencia de las decisiones de financiación. . (Bertein L, 1995, pág. 45)

Indicadores de Rentabilidad:

Dentro de los indicadores de que vamos a utilizar estan:

A. Rentabilidad del patrimonio

$$\text{ROE} = \frac{\text{BENEFICIO NETO}}{\text{PATRIMONIO NETO}} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Pasivo total}} \cdot \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$$

(Valdiviezo, 2005, pág. 43)

B. Margen operacional de utilidad

$$\text{Margen Operacional de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}}$$

(Valdiviezo, 2005, pág. 44)

C. Gastos de administración y ventas

$$\text{Gasto de Adm. y Ventas} = \frac{\text{Gasto de Adm. y Ventas}}{\text{Ventas Netas}}$$

(Valdiviezo, 2005, pág. 45)

D. Margen bruto de utilidad

$$\text{Margen Bruto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$$

(Valdiviezo, 2005, pág. 47)

1.6 CRECIMIENTO EN VENTAS

El éxito y el crecimiento lo miden en función del crecimiento de sus ventas.

Está muy bien que una de las métricas del crecimiento empresarial sea el crecimiento de las ventas. Este crecimiento en ventas debe ser medido en varias dimensiones:

1. Las ventas en valores absolutos según la moneda local.
2. Las ventas convertidas en una moneda extranjera si la empresa es importadora o exportadora de una parte importante de sus materias primas.

3. Las ventas en unidades vendidas de cada uno de sus productos, es decir cantidad vendida.
4. Las ventas del “tiquete promedio”, es decir la venta que se hace en promedio a cada cliente que llega al negocio o la venta promedio por factura.
5. La participación que tiene la empresa en el mercado, es decir el porcentaje o lugar que ocupa la empresa dentro de su mercado meta, nicho de mercado, país o región.

Por supuesto se espera que estas cinco métricas crezcan a través del tiempo.

Sirve para medir su crecimiento para plazos de un año; pero lo ideal es plantear metas más de corto plazo y compararlas con tiempos iguales. Es recomendable comparar las ventas mensuales para los mismos meses de este año con años anteriores, ventas semanales, ventas diarias, ventas por líneas de productos para periodos comparables (Lawrence, 2012, pág. 33)

MARGEN NETO EN VENTAS (MARGEN DE UTILIDAD)

$$\text{MARGEN NETO EN VENTAS} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS}}$$

Mide la conversión de las ventas en utilidades para el negocio. El valor ideal debe ser lo más elevado posible. Hay que compararlo con el valor de la industria a la que pertenece la empresa. (Lawrence, 2012, pág. 34)

RETORNO DE CAPITAL ROE (RETURN ON EQUITY)

$$\text{RETORNO DE CAPITAL} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{CAPITAL}}$$

Los inversiones quiere que el dinero que tienen invertido en cualquier tipo de inversión tenga un rendimiento aceptable; si no lo tiene lo ideal es desinvertir. Muchos inversionistas sostienen que las utilidades es el mecanismo mediante el cual se tiene el rendimiento de su capital invertido, para lo cual es necesario calcular ese rendimiento con el monto de la inversión. (Lawrence, 2012, pág. 34)

1.7 LA CADENA DE VALOR

La cadena de valor es una sucesión de acciones realizadas con el objetivo de instalar y valorizar un producto o un servicio exitoso en un mercado, mediante un planeamiento económico viable, toda empresa o asociación, organización creadora de valor y deseosa de mejorar su competitividad puede lograr sus objetivos si se basa en la cadena de valor. Este modelo, de hecho, permite que las organizaciones interesadas analicen sucesivamente el conjunto de sus actividades con el objetivo de mejorar al máximo posible cada etapa para constituir y optimizar una ventaja competitiva. Esta cadena de valor es una herramienta de strategic management muy preciada, en la medida que actúa en el posicionamiento de un producto o un servicio en el mercado. (Robben, 2016, pág. 56)

Nos permite comprender cómo está conformada la estructura interna de una empresa nos ayuda a tener un mejor enfoque sobre la importancia que tiene cada una de sus partes para el crecimiento y la competitividad de la misma, es un concepto diseñado para dar una mirada más profunda de la constitución de una empresa.

Finalmente, la cadena de valor tiene tres objetivos:

- La mejora de los servicios
- La reducción de los costes
- La creación de valor

1.8 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Es una herramienta fundamental a la hora de comprender la estructura competitiva de una industria. Esta herramienta de análisis simple y eficaz permite identificar la competencia en el más amplio sentido de la palabra, de una empresa así como entender en qué medida esta es susceptible de reducir su capacidad de generar beneficio. (Porter, 1979, pág. 89)

1.8.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores:

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Se refiere al ingreso de nuevas empresas para realizar actividades en un mercado ya existente.

Los competidores ya existentes como en nuestro caso “Veto Cables” se ven amenazados por el ingreso de nuevas empresas de la misma rama ofertando los mismos productos por lo que estas deberán aplicar nuevas estrategias para mantener y ganar mercado.

En los últimos años han entrado nuevos competidores al mercado cuencano como son Kiwy, la franquicia Disensa y otros, los cuales son poderosos y acaparan el mercado local, para contrarrestar este fenómeno la microempresa “Veto Cables” puede defenderse trabajando en políticas de precios, publicidad, créditos, etc., es decir buscar una estrategia competitiva adecuada.

1.8.2 Poder de negociación con los proveedores:

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

Entre los principales proveedores que tiene la empresa se encuentran: DISENSA, KIWY, ADELCA, UNIDAS, MEGAPRODUCTOS, MULTIDISTRIBUCIONES y PROCEPLAS; cada una de ellas ofrece distintas líneas de productos o artículos de ferretería o eléctricos, lo cual es una oportunidad de alto impacto al contar con varios artículos a la hora de elegir y realizar los pedidos.

“Veto Cables” tiene una diversificada cartera de proveedores lo que le permite manejarse bien dentro de la negociación de precios y por lo tanto no influye de mayor manera el poder negociador de los proveedores.

1.8.3 Poder de negociación con los clientes:

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

Los clientes son la razón de ser de la empresa; estos exigen a “Veto Cables” Un servicio de calidad, con buenos productos, buena atención al cliente y bajos precios, por lo que la empresa debe usar estrategias adecuadas para atraer más clientes.

Los principales clientes de la empresa son los constructores en general y los propietarios de viviendas del sector y sus alrededores.

Lo que la empresa puede hacer para defenderse de esta fuerza es ampliar su mercado y no depender tan solo de pocos clientes, para que estos no afecten de mayor manera los ingresos de la ferretería.

1.8.4 Amenazas de ingreso de productos sustitutos:

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. Los productos sustitutos son aquellos que satisfacen la misma necesidad pero se distinguen por su calidad.

La microempresa posee gran cantidad de productos de marcas reconocidas, pero a nivel competitivo las empresas que se dedican a la misma actividad comercial mantienen en su mercadería productos de marcas con menor calidad, provocando que en el mercado se dé un fácil ingreso de los productos sustitutos dando paso a una guerra por precios en artículos, lo que perjudica la utilidad de la microempresa.

Lo que se puede hacer es tener un stock suficiente de cada uno de los productos para que el cliente pueda encontrar los productos sustitutos dentro de la misma microempresa y no tener que ir a buscarlos en otros lugares.

1.8.5 La rivalidad entre competidores.

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

La rivalidad entre competidores existentes adopta muchas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio. El grado de rivalidad que hace descender el potencial de beneficio de una industria depende, primero, de la intensidad con la que las empresas compiten y, segundo, de la base sobre la que están compitiendo.

- La intensidad de la rivalidad es mayor.

- los competidores son numerosos o muy parecidos en tamaño e influencia: en estos casos, los rivales tienen dificultades para evitar interferir en sus asuntos;
- el crecimiento de la industria es lento, por lo que precipita la lucha por la cuota de mercado;
- los rivales están altamente comprometidos con el negocio y tienen aspiraciones de liderazgo, en especial si cuentan con objetivos que van más allá de la rentabilidad económica en una industria determinada; por ejemplo, las distintas unidades de las grandes empresas pueden participar en una industria por razones de imagen o para ofrecer una línea completa de productos.

La rivalidad define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

Es, realmente, el resultado de los cuatro anteriores y es el que proporciona a la organización la información necesaria para el establecimiento de sus estrategias de posicionamiento en el mercado.

Para contrarrestar esta fuerza la empresa puede aprovechar la exclusividad en líneas que posee, dándose a conocer y dando una percepción de calidad de sus servicios a través de la atención al cliente.

2 CAPITULO II MARCO METODOLÓGICO

2.1 METODOLOGÍA

2.1.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

En el siguiente capítulo se detalla la metodología que se usó para la elaboración del presente: Modelo de Gestión administrativa para mejorar la competitividad de la Micro Empresa Veto Cables, con la finalidad incrementar la competitividad dentro del entorno interno y externo empresarial.

2.1.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

2.1.2.1 Método descriptivo

Este método descriptivo fue utilizado para describir de manera directa e indirecta los problemas que tiene la empresa, dando importancia y resolviendo los problemas que mayor impacto generen hasta la fecha, lo que nos ayudó a la obtención de datos e información relevante para la investigación. (De la mora, 2006, pág. 66)

2.1.2.2 Método analítico – sintético.

El método utilizado nos permitió recopilar varias teorías de diferentes autores principales de la gestión administrativa, talento humano, logística y operaciones, con la finalidad de ser implementadas dentro de la empresa estrategias que puedas solucionar la problemática en la misma. (De la mora, 2006, pág. 68)

2.1.2.3 Investigación cualitativa.

Esté método cuantitativo nos ayudó a analizar, investigar, comprobar e interpretar los datos estadísticos, llegando determinar la causa y el efecto de los problemas que existen en la micro empresa. (De la mora, 2006, pág. 69)

2.2 TÉCNICAS

2.2.1 Encuesta.

Fueron aplicadas a los todos los colaboradores de la empresa, se utilizó para recopilar la información necesaria y así brindar un mejor servicio que nos permitió resolver los problemas internos y externos que existían en la empresa (Sheen, 2018, pág. 65)

2.2.2 Entrevista.

Se recopila información del gerente propietario de la empresa veto cables de la ciudad de Ibarra quien poseen un conocimiento más profundo del tema de investigación y de esta manera dar respuesta a la problemática planteada. (Sheen, 2018, pág. 65)

2.2.3 Declaración de variables

- Administración gerencial.
- Recursos humanos.
- Logística y operaciones.

2.3 OPERACIÓN DE VARIABLES

TABLA # 1 MATRIZ DE VARIABLES

Objetivo	Variable	Indicadores	Técnica	Tipo/Escala de medición	Fuentes de información
Analizar la situación administrativa y gerencial de la micro empresa Vetto cables.	Administración y gerencia	Misión Visión Valores Políticas Estrategias	Entrevista Encuesta Observación	La misión, visión, valores, políticas y estrategias establecidas en la microempresa son	Gerente propietario
Determinar la existencia y uso del departamento de RRHH	RRHH	Políticas de contratación Capacitación Desempeño Laboral Cultura organizacional	Entrevista	La empresa tiene políticas escritas, conocidas y acatadas por toda la organización Considera que es importante la capacitación Las actividades que desempeña le permite poner en práctica sus habilidades y conocimientos Cuál es su sugerencia para el mejoramiento de la microempresa	Empleados

<p>Conocer el proceso logístico y operacional de la micro empresa</p>	<p>Logística y operaciones</p>	<p>Distribución física Aprovisionamiento Inventarios Servicio al cliente Gestión de calidad</p>	<p>Encuesta</p>	<p>La distribución de los artículos es. ¿El Stock de inventario de artículos eléctricos es? La atención al cliente es ¿El proceso de la logística empresarial (compra, almacenamiento, distribución, servicio) es?</p>	<p>Gerente propietario, Empleados Gerente propietario, Empleados Gerente propietario, Empleados Gerente propietario, Empleados Gerente propietario, Empleados</p>
<p>Analizar la competitividad de la micro empresa</p>	<p>Competitividad</p>	<p>Crecimiento en ventas Margen de utilidad neta Retorno sobre capital invertido</p>	<p>Entrevista Encuesta</p>	<p>El crecimiento en ventas durante el año es El monto acumulado en el año es El rendimiento del capital invertido es</p>	<p>Gerente propietario, Empleados Gerente propietario, Empleados Gerente propietario, Empleados</p>

2.1.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS

TABLA # 2 ANÁLISIS Y CONCLUSIONES DE ENTREVISTAS A OPERARIOS

PREGUNTAS	ANÁLISIS DE RESPUESTAS	CONCLUSIÓN
La empresa tiene políticas escritas, conocidas y acatadas por toda la organización	Pondera que están escritas, pero que no se cumplen a cabalidad	Para el progreso de la microempresa es necesario cumplir con todo lo estructurado.
Considera que es importante la capacitación	Manifiesta que si es importante porque así pueden desarrollar sus actividades de la mejor manera	La capacitación ayuda al trabajador a despejar dudas y a estar constantemente innovado.
Las actividades que desempeña le permiten poner en práctica sus habilidades y conocimientos	El entrevistado responde que si e incluso que va aprendiendo cosas nuevas ya que cada vez hay medidas que se van reformando	Cada empleado tiene conocimiento en el área que desempeña.
Cuál es su sugerencia para el mejoramiento de la microempresa	Piensa que es necesario ejecutar todos los procesos planificados	La microempresa mejorará poniendo en marcha la planificación y procesos de todos los departamentos.

Elaborado por Raúl Trejo; Carlos Bastidas

2.3.1.1 Entrevistas de gerencia

El gerente propietario si conoce el propósito de la micro empresa nos menciona que es lo más primordial de la vida de una empresa en funcionamiento donde se tiene claro las metas, los objetivos y hacia donde se quiere llegar, a pesar que no cuenta con toda la documentación establecida necesaria, tampoco tiene establecido un organigrama administrativo y estructural que nos podrá identificar como una pymes

clara y determinada donde nos ayudara a establecer la personalidad y el carácter de la organización, esto se podría decir que es tomado en cuenta como una debilidad.

El propietario si tiene el conocimiento necesario de dónde quiere llegar en 4 años a futuro la empresa como una empresa líder, respetada y valorada en el sector eléctrico ofreciendo recursos materiales cumpliendo todos los estándares de calidad establecidos, abriendo varias sucursales en la ciudad.

No cuenta con un organigrama estructural, sobre todo un plan de funciones diarias para cada empleado de la empresa donde se pueda medir la eficiencia eficacia de cada colaborador de nuestra organización. Las guías de comportamiento nos ayudaran a encontrar las deficiencias o tiempos muertos y establecer las labores diarias de todos los colaboradores y gerencia de la empresa.

La investigación nos ayudara crear un modelo de gestión administrativa enfocado en la competitividad empresarial que es parte importante para las empresas, porque gracias a ello ha podido ver crecimiento en el entorno económico y social.

También no cuenta con un departamento de talento humano el cual nos ayude en la capacitación de los colaboradores de la empresa. (NEXO 1 ENTREVISTA A LA GERENCIA)

2.3.2 Entrevistas a los operarios

La microempresa no cuenta con un sistema que le permita conocer con exactitud la existencia de inventarios, eso siendo una debilidad importante para la empresa. La empresa lleva conteo físico cada 3 meses donde siempre existen pérdidas o faltantes en bodega.

La microempresa no cuenta con capacitaciones continuas donde los operarios sepan de la nueva tecnología de los productos eléctricos y esos sería una falencia de la misma, en relación a los proveedores si ayudan a cubrir la demanda que existe hoy en día en el mercado donde tomar como una fortaleza ya que la empresa si entrega los productos de manera inmediata tomando en cuenta la cantidad de proveedores donde nos ayuda a competir en precios en relación a la competencia los trabajadores no tienen claro las funciones y obligaciones diarias en su puesto de trabajo (VER ANEXO 2 “ENTREVISTA AL PERSONAL OPERATIVO”)

2.3.3 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN INTERNA

Pregunta N° 1: ¿Conoce el propósito de la existencia de la empresa?

TABLA # 3 PROPÓSITO DE LA EMPRESA

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	100%
NO	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Los autores

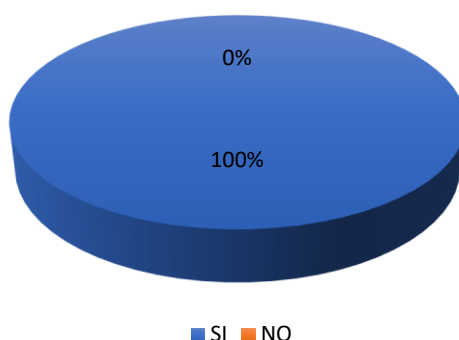


GRÁFICO # 1 PROPÓSITO DE LA EMPRESA

Análisis

En relación al propósito de la empresa se puede determinar que todos los empleados lo conocen, pues al momento en el que han ingresado a trabajar se les ha indicado cuál es la razón de ser de la empresa, hacia dónde está enfocada, permitiendo así que todos los que laboran en la empresa sepan la importancia de llevar su trabajo a cabo de la mejor manera.

Pregunta N° 2: ¿Sabe hacia dónde quiere llegar en 4 años la empresa?

TABLA # 4 HACIA DÓNDE QUIERE LLEGAR LA EMPRESA

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	100%
NO	0	0%

TOTAL	4	100%
--------------	---	------

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Los autores

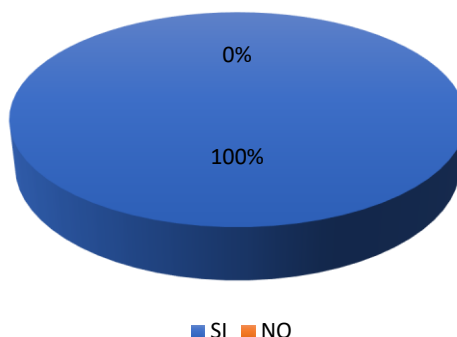


GRÁFICO # 2 HACIA DÓNDE QUIERE LLEGAR LA EMPRESA

Análisis

En la empresa todos los que trabajan ahí conocen hacia dónde está enfocada la misma, hacia dónde está quiere llegar en un plazo determinado para tener éxito y aumento en la competitividad.

Pregunta N° 3: ¿Conoce las guías para el comportamiento de la organización?

TABLA # 5 GUÍAS DE COMPORTAMIENTO

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	4	100%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Los autores

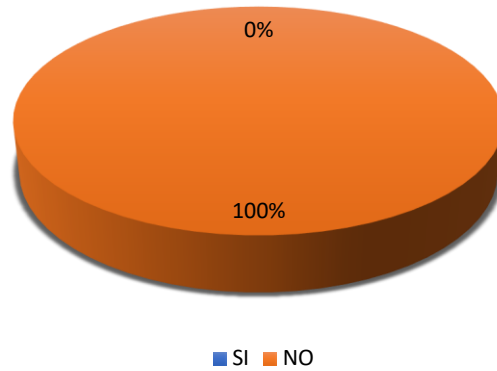


GRÁFICO # 3 GUÍAS DE COMPORTAMIENTO

Análisis

En lo referente al conocimiento de guías de comportamiento ninguno de los trabajadores se encuentra al tanto de estas, en vista de que la empresa no posee esta documentación que permita que los operarios conozcan de su existencia.

Pregunta N° 4: ¿Cuenta con un sistema eficiente de inventarios?

TABLA # 6 SISTEMA DE INVENTARIOS

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	4	100%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Los autores

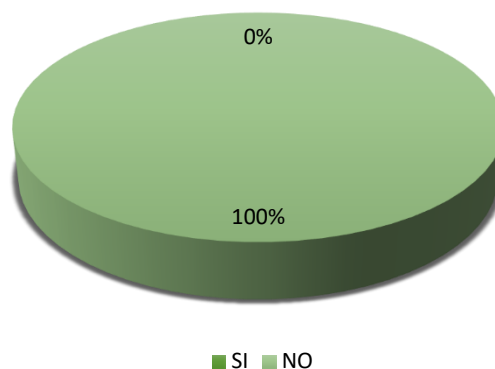


GRÁFICO # 4 SISTEMA DE INVENTARIOS

Análisis

Según los operarios la empresa carece de un sistema eficiente de inventarios que permita llevar un control acorde a la situación de la empresa, siendo esto un factor negativo para la misma.

Pregunta N° 5: ¿La empresa tiene metas planteadas?

TABLA # 7 METAS PLANTEADAS

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	100%
NO	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta
 Elaborado por: Los autores

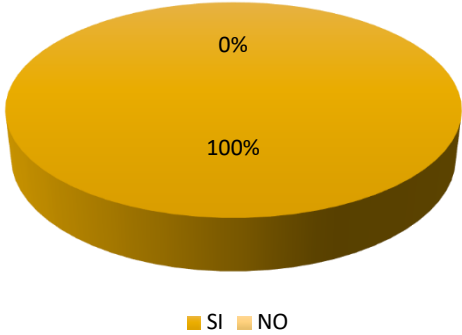


GRÁFICO # 5 METAS PLANTEADAS

Análisis

Respecto a las metas, se considera que la empresa si las tiene establecidas permitiendo así el éxito de la misma pues éstos marcan un curso a seguir y sirven como fuente de motivación y compromiso.

Pregunta N° 6: ¿Conoce cuáles son los productos que se distribuye en mayor cantidad?

TABLA # 8 CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS QUE SE DISTRIBUYEN EN MAYOR CANTIDAD

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	75%
NO	1	25%

TOTAL	4	100%
--------------	---	------

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Los autores

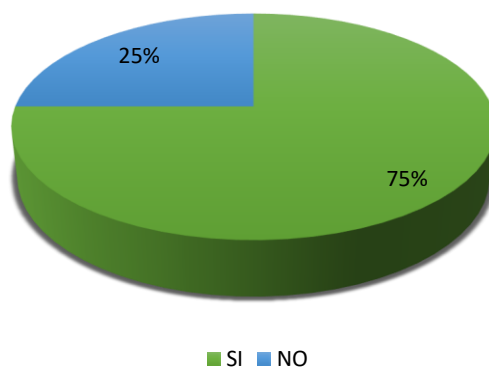


GRAFICO # 6 CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS QUE SE DISTRIBUYEN EN MAYOR CANTIDAD

Análisis

En gran parte los operarios de la empresa están al tanto de los productos que se distribuyen en su mayoría, pues conocen los pedidos que los clientes realizan con mayor frecuencia.

Pregunta N° 7: ¿Alguna vez ha tenido dificultades con la producción por falta de materiales?

TABLA # 9 DIFICULTAD DE LA PRODUCCIÓN POR FALTA DE MATERIALES

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	25%
NO	3	75%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Los autores

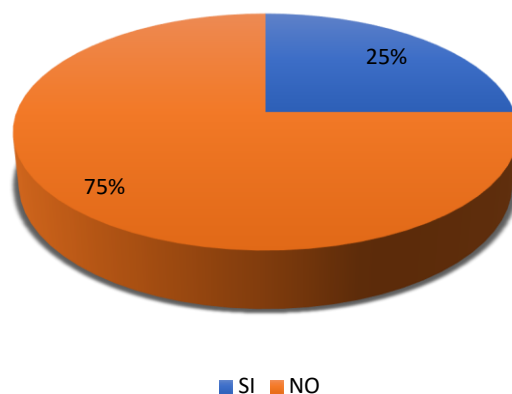


GRÁFICO # 7 DIFICULTADES EN LA PRODUCCIÓN POR FALTA DE MATERIALES

Análisis

Se ha determinado que dentro de la producción empresarial no existe mayor dificultad por la falta de materiales. Se considera que no existe algún tipo de retraso que afecte los factores de producción y limite la buena productividad empresarial.

Pregunta N° 8: ¿La empresa tiene definido las áreas de trabajo?

TABLA # 10 ÁREAS DE TRABAJO

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	4	100%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Los autores

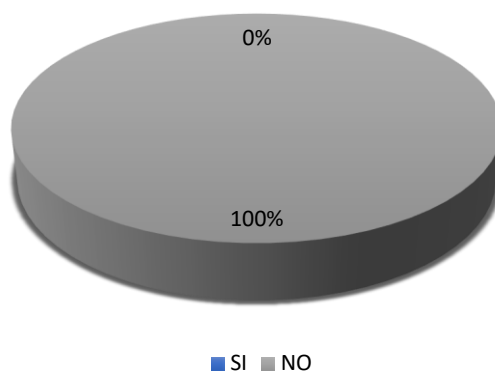


GRÁFICO # 8 ÁREAS DE TRABAJO

Análisis

Con relación a las áreas de trabajo, los operarios encuestados afirman que no tienen conocimiento de este aspecto, a pesar de que ya llevan mucho tiempo trabajando en la empresa no saben las áreas que posee la misma.

Pregunta N° 9: ¿Conoce exactamente las funciones que desempeña?

TABLA # 11 FUNCIONES

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	100%
NO	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Los autores

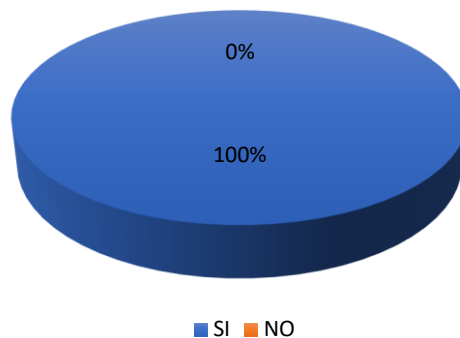


GRÁFICO # 9 FUNCIONES

Análisis

Los operarios conocen la función que deben realizar dentro de la empresa, pues al momento en el que ingresaron a la empresa se les ha dado a conocer todo lo que conlleva su trabajo para que la empresa funcione efectivamente y de forma sistemática.

Discusión de resultados de la encuesta:

De las variables investigadas, en la encuesta se detectó lo siguiente:

En relación al propósito de la empresa textil, existe un desconocimiento de la mayor parte de los trabajadores, los mismos que no han sido socializados con ellos.

La microempresa eléctrica no tiene definido hacia donde quieren llegar en los próximos años, a pesar de que el 100% de trabajadores conozcan lo que la empresa es, como comercializadora de productos eléctricos.

Los trabajadores desconoce la existencia de una guía de comportamiento para sus trabajadores que esté por escrita. Las normas de conducta si conocen sus trabajadores, a pesar de que no haya un documento, siendo mucha de las veces establecida en forma oral por su gerente propietario.

Los trabajadores conocen las metas diarias que tienen que cumplir, pero las de mediano plazo no, lo cual hace que ellos cumplan el día a día su trabajo encomendado, sin atenerse el para qué realizan y hacia dónde van.

La mayor parte de los trabajadores si conoce los productos que comercializan con mayor y menor cantidad.

La microempresa eléctrica según sus trabajadores actuales, no tienen definido los puestos de trabajo en forma técnica, el propietario asigna de acuerdo a sus necesidades.

No existe un manual de funciones ni estructura organizacional definida. El trabajador desconoce cuáles son sus funciones realizando mucha de las veces duplicidad de funciones o actividades que no están acorde con su puesto y nivel de experiencia.

2.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS

En lo que respecta a la comparación de resultados tanto de la entrevista con las encuestas, se tienen datos importantes desde varias perspectivas debido a que han participado en su desarrollo gerente, trabajadores de la microempresa, y una muestra representativa de la población de Ibarra, considerados para el estudio como clientes de la microempresa "Veto Cables".

Del análisis anterior se pudo constatar que la microempresa no cuenta con un direccionamiento estratégico, no posee una filosofía empresarial que implícitamente

abarca: misión, visión y objetivos, elementos necesarios para el crecimiento y desarrollo de la misma; además la falta de capacitación del personal pone en evidencia una de las principales debilidades que presenta la empresa.

De ahí que, los empleados coincidan en la necesidad de contar con un plan estratégico que sirva de guía para generar cambios en la empresa, mismos que ayuden a la microempresa a aprovechar las oportunidades del entorno y potencializar sus fortalezas.

Otro de los resultados que se obtuvieron, fue que a la ciudadanía le gustaría que la microempresa mejore la atención al momento en que acuden a realizar una compra, recibir un mejor trato por parte del personal. Asimismo, mejorar la infraestructura es algo que los clientes sugieren se mejore.

La falta de una comunicación asertiva hace que la relación gerente-empleados no se organicen correctamente. Establecer incentivos, organizar reuniones de opinión pueden ser algunas de las soluciones para eliminar esta debilidad, y en donde también se dé un espacio para el intercambio de ideas en donde participe todo el personal.

TABLA # 12 DIAGNÓSTICO DE LA COMPETITIVIDAD

INDICADORES DE RENTABILIDAD	FÓRMULA	2018	2019	DIFERENCIA	INTERPRETACIÓN
Margen bruto	Utilidad Bruta Ventas Netas	82431,58 10,10 815972,07	111905,04 9,00 1243248,29	- 1,10	El margen bruto para cubrir los gastos operacionales y generar utilidad es del 10% para el año 2018 y de 9% para el año 2019.
Rentabilidad operativa	Utilidad Operacional Ventas Netas	48351,65 5,93 815972,07	82249,92 6,62 1243248,29	0,69	El año 2018 fue del 5,93% mientras que en el año 2019 fue del 6,62%.
Rentabilidad neta	Utilidad Venta Ventas Netas	41098,90 5,04 815972,07	69912,43 5,62 1243248,29	0,59	La utilidad neta respecto de las ventas durante el 2018 que fue del 5,04% mientras que en 2019 fue del 5,62% es decir hubo un aumento del 1% de rentabilidad

Elaborado por: Los autore

2.3 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN EXTERNA

2.3.1 Aplicación PESTEL (Factores Externos de la empresa)

Se determinó el diagnóstico situacional del macro entorno y micro entorno con el propósito de recoger información que exponga la realidad del entorno determinándose los siguientes resultados:

TABLA # 13 MATRIZ PESTEL

POLÍTICO	ECONÓMICO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Actividad política inestable 2. Adelanto en proyectos de desarrollo rural y vialidad. 3. Oposición de sectores en la municipalidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Predominio de la actividad comercial 2. Incremento de los impuestos catastrales y prediales al 2020 3. Disminución de la inflación al 2019
SOCIAL	TECNOLÓGICO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Alta población contagiada por COVID-19 2. Fomento obras de infraestructura 3. Buenas relaciones interculturales mestizos e indígenas 4. Incremento de la migración venezolana 5. Crecimiento poblacional considerable 6. Alto crecimiento económico 7. Aumento de problemas en el nivel educativo 8. Incremento de los robos 9. Desempleo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de usuarios de telefonía móvil 3G y 4 G (INEC) 2. Incremento del uso del internet en la población urbana y rural del cantón. (INEC)
ECOLÓGICO	LEGAL
<ol style="list-style-type: none"> 1. Leyes proteccionistas al medio ambiente 2. Conservación de vertientes y medio ambiente 3. Preocupación por la polución ambiental 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ordenanzas reformatoria que regula la actualización y administración de los catastros y la recaudación de los impuestos periodo 2019-2020 2. Programas del estado para la protección de la producción comercial.

* De acuerdo al GAD municipal de Ibarra rendición de cuentas enero-diciembre 2019

*INEC 2010

*Supertel 2014

2.3.2 MICRO AMBIENTE

2.3.2.1 FUERZAS DE PORTER

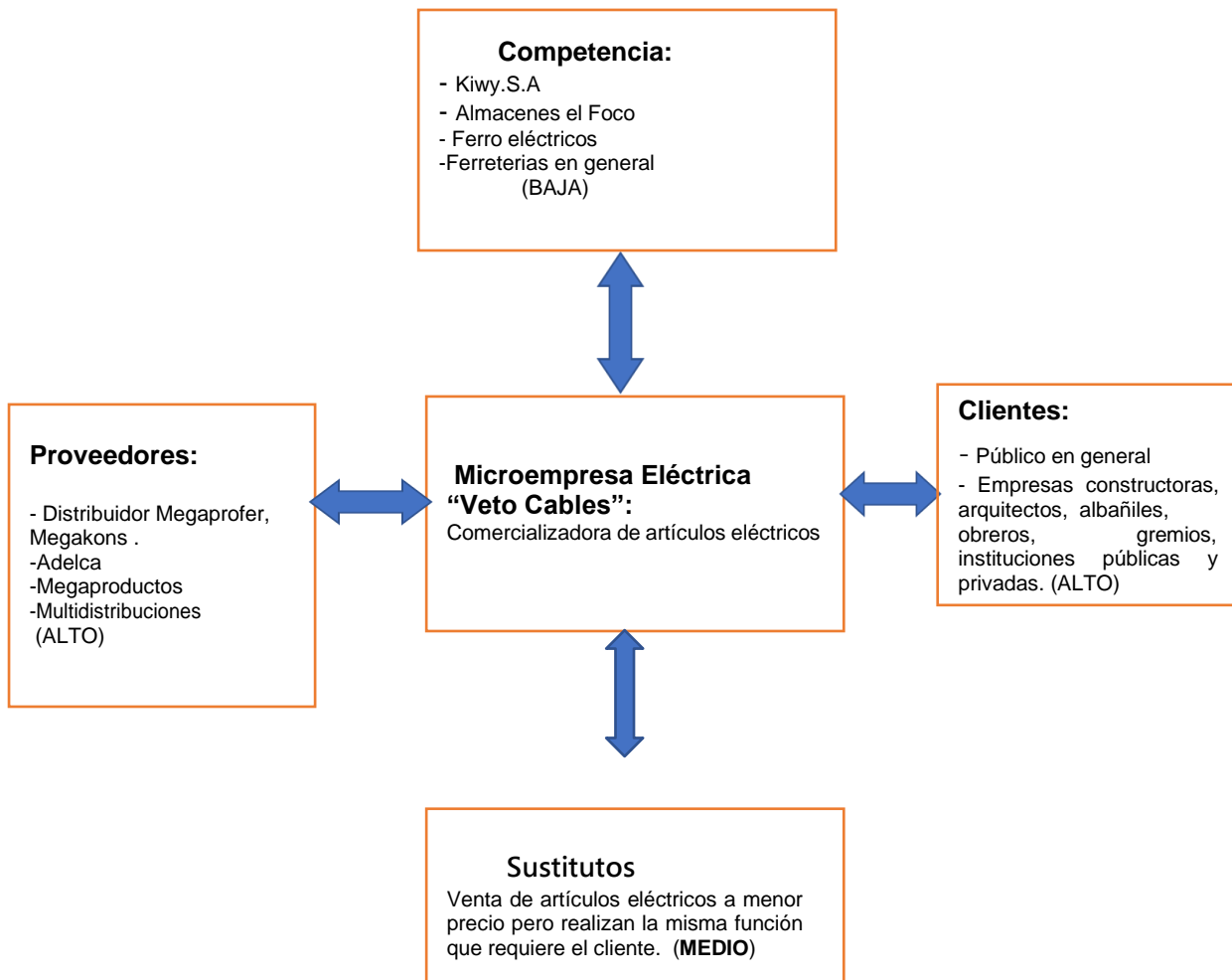


GRÁFICO # 10 FUERZAS DE PORTER

Elaborado por : Los autores

Amenaza de nuevos competidores.- Los competidores para la microempresa "Veto Cables", son aquellas nuevas empresas que podrían incursionar en el mercado eléctrico de la ciudad, específicamente cerca al sector donde actualmente desarrolla sus actividades, esto sin duda puede repercutir en el decrecimiento de las ventas de la empresa en mención y por ende en su participación de mercado.

Poder de negociación de los clientes.- El poder de negociación de los compradores es alto, porque la existencia de varias ferreterías en la localidad, les representa diversas opciones para que puedan adquirir los productos eléctricos que necesitan. Esto hace que microempresa eléctrica "Veto Cables" deba apoyarse en estrategias de comercialización que le permitan ser la principal opción de compra a elegir, por parte de las personas que necesitan materiales eléctricos en el sector donde se encuentra ubicado, lo que le permitirá incrementar su participación de mercado al captar mayor número de compradores.

Rivalidad entre los competidores existentes.- Los competidores que lideran el mercado eléctrico de la ciudad de Ibarra son: Kiwy.S.A, Almacenes el Foco, Ferro eléctricos, Ferreterías en general que, de acuerdo a los estudios realizados tienen la mayor parte del mercado de nuestra localidad. Sin embargo, es importante mencionar que estos competidores tienden a distribuir los productos en grandes volúmenes.

Poder de negociación de los proveedores.- La existencia de varios proveedores de productos ferreteros, hace que su poder de negociación sea bajo, porque quienes tienen la decisión de elegir los proveedores, son los propietarios de las ferreterías, por lo tanto, los proveedores deben esforzarse por ofrecer mejores beneficios y más productos, para poder ser seleccionados.

Amenaza de productos y servicios sustitutos.- Los factores de riesgo a los que debe enfrentarse la microempresa eléctrica "Veto Cables", son sin duda, las marcas nuevas de otros productos, ofertados por otras ferreterías eléctricas los cuales pueden ofrecer el mismo servicio pero a menores costos.

2.3.3 FODA

Es el primer paso esencial para conocer el ámbito en el que se desenvuelve la empresa al momento del estudio y que provee de elementos necesarios para establecer la planeación estratégica ya que con el diagnostico obtenido se puede tomar decisiones.

Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso

que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. (Muñoz, 2014)

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas. (Muñoz, 2014)

Fortalezas

Son aquellas características o elementos positivos con los que cuenta internamente la empresa, como recursos, capacidades, habilidades que posee y a los cuales puede controlar.

Fortalezas Veto Cable

Productos diversificados y de calidad.

El propietario cuenta con conocimientos y experiencia relacionados a su ámbito de trabajo.

Sus locales comerciales están ubicados en lugares de mucha afluencia de personas.

- Capacitación Interna.
- Buen ambiente de trabajo.
- Infraestructura amplia.
- Horarios de atención.
- Buena relación con sus proveedores y clientes.
- Precios competitivos.

Oportunidades

Son aquellas características o elementos positivos y favorables que le rodean en el entorno exterior a la empresa, de los cuales no tiene control, sin embargo puede aprovecharlos para obtener una ventaja competitiva.

Fortalezas Veto Cable

Productos diversificados y de calidad.

El propietario cuenta con conocimientos y experiencia relacionados a su ámbito de trabajo.

Sus locales comerciales están ubicados en lugares de mucha afluencia de personas.

- Capacitación Interna.
- Buen ambiente de trabajo.
- Infraestructura amplia.
- Horarios de atención.
- Buena relación con sus proveedores y clientes.
- Precios competitivos.

Oportunidades

Son aquellas características o elementos positivos y favorables que le rodean en el entorno exterior a la empresa, de los cuales no tiene control, sin embargo puede aprovecharlos para obtener una ventaja competitiva.

Oportunidades Veto Cables

Crecimiento demanda de materiales por obras en construcción

Ofrecer más fuentes de trabajo.

Búsqueda de innovación de productos.

Nuevas tecnologías.

Confianza de clientes.

Gran gama de proveedores.

Mercado potencial creciente

Debilidades

Son aquellas características o elementos negativos que posee internamente la empresa, como la escasez de recursos, habilidades no se posee, los cuales perjudican su funcionamiento.

Debilidades Veto Cable

Ausencia de una planificación estratégica.

Inexistencia de una estructura administrativa y contable.

Control inadecuado de sus inventarios.

Demora en el cobro a clientes.

Carece de un manual de políticas y procedimientos

Falta de motivación al personal

Falta de capacitación al personal

Amenazas

Son aquellas características o elementos negativos, que provienen del entorno exterior, y que pueden afectar el funcionamiento de la empresa, ya que no los puede controlar.

Amenazas Veto Cable

Disposiciones legales y tributarias.

Salvaguardas

Competencia desleal (precios)

Competencia ubicada en el mismo sector

Proveedores principales ubicados en Guayaquil

Crisis económica del país

Retraso en la recepción de mercadería

MATRIZ FODA

TABLA # 13 FODA INICIAL

Debilidades	Fortaleza
<p>Ausencia de una planificación estratégica.</p> <p>Inexistencia de una estructura administrativa y contable.</p> <p>Control inadecuado de sus inventarios.</p> <p>Demora en el cobro a clientes.</p> <p>Carece de un manual de políticas y procedimientos</p> <p>Falta de motivación al personal</p> <p>Falta de capacitación al personal</p>	<p>Productos diversificados y de calidad.</p> <p>El propietario cuenta con conocimientos y experiencia relacionados a su ámbito de trabajo.</p> <p>Sus locales comerciales están ubicados en lugares de mucha afluencia de personas.</p> <p>Capacitación Interna.</p> <p>Buen ambiente de trabajo.</p> <p>Infraestructura amplia.</p> <p>Horarios de atención.</p> <p>Buena relación con sus proveedores y clientes.</p> <p>Precios competitivos.</p>
Amenaza	Oportunidad
<p>Disposiciones legales y tributarias.</p> <p>Salvaguardas</p> <p>Competencia desleal (precios)</p> <p>Competencia ubicada en el mismo sector</p> <p>Proveedores principales ubicados en Guayaquil</p> <p>Crisis económica del país</p> <p>Retraso en la recepción de mercadería</p>	<p>Crecimiento demanda de materiales por obras en construcción</p> <p>Ofrecer más fuentes de trabajo.</p> <p>Búsqueda de innovación de productos.</p> <p>Nuevas tecnologías.</p> <p>Confianza de clientes.</p> <p>Gran gama de proveedores.</p> <p>Mercado potencial creciente</p>

Elaborado por: Los autores

2.3.4 MATRIZ DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

TABLA # 14 MATRIZ DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

ANÁLISIS EXTERNO ANÁLISIS INTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	FORTALEZAS	ESTRATEGIAS F.O
<ol style="list-style-type: none"> 1. Productos diversificados y de calidad. 2. El propietario cuenta con conocimientos y experiencia relacionados a su ámbito de trabajo. 3. Sus locales comerciales están ubicados en lugares de mucha afluencia de personas. 4. Capacitación Interna. 5. Buen ambiente de trabajo. 6. Infraestructura amplia. 7. Horarios de atención. 8. Buena relación con sus proveedores y clientes. 9. Precios competitivos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar alianzas estratégicas entre competidores. 2. Buscar nuevos mercados a nivel nacional. 3. Crear un catálogo de productos representativos. 4. Establecer políticas de motivación e incentivos para los trabajadores. 5. Adquirir nuevas líneas de productos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estudio de los principales competidores. 2. Buscar proveedores cercanos. 3. Capacitar al personal constantemente. 4. Realizar promociones de productos para antiguos y nuevos clientes. 5. Buscar fuentes de financiamiento. 6. Establecer políticas para la recepción de materiales.

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS D.O.	ESTRATEGIAS D.A
<p>1. Ausencia de una planificación estratégica.</p> <p>2. Inexistencia de una estructura administrativa y contable.</p> <p>3. Falta de publicidad.</p> <p>4. Control inadecuado de sus inventarios.</p> <p>5. Demora en el cobro de facturas.</p> <p>6. Carece de un manual de políticas y procedimientos</p> <p>7. Falta de motivación y capacitación al personal</p>	<p>1. Establecer una planificación estratégica.</p> <p>2. Seguir un modelo de gestión administrativo y contable que brinde información financiera real y oportuna.</p> <p>3. Realizar un plan de publicidad promocionando la gama de productos. (Catálogo, página web de productos)</p> <p>4. Seguir un procedimiento establecido para el control de inventarios.</p> <p>5. Planes de motivación y capacitación.</p>	<p>1. Diseñar y aplicar manuales y reglamentos.</p> <p>2. Realizar estudios de mercado periódicamente.</p> <p>3. Actualizarse permanentemente de las disposiciones que emiten los organismos de control.</p> <p>4. Analizar constantemente la situación económica y financiera de la empresa, para tomar decisiones oportunas</p>

Elaborado por: Los autores

2.3.5 CRUCE ESTRATÉGICO DEL FODA

TABLA # 15 CRUCE ESTRATÉGICO DEL FODA

Debilidad y amenaza		Fortaleza y oportunidad	
Alta Baja		Alta Baja	
1. Capital Insuficiente		1. Ausencia de una planificación estratégica.	
2. Disposiciones legales y tributarias.		2. Inexistencia de una estructura administrativa y contable.	
3. Competencia desleal		3. Falta de publicidad.	
4. Competencia ubicada en el mismo sector		4. Control inadecuado de sus inventarios.	
5. Proveedores principales ubicados en Guayaquil		5. Demora en el cobro de facturas.	
6. Crisis económica del país		6. Carece de un manual de políticas y procedimientos	
7. Retraso en la recepción de mercadería		7. Falta de motivación y capacitación al personal	
DA1. Diseñar y aplicar manuales y reglamentos.		FO1. Buscar alianzas estratégicas entre competidores.	
DA2. Realizar estudios de mercado periódicamente.		FO2. Buscar nuevos mercados a nivel nacional.	
DA3. Actualizarse permanentemente de las disposiciones que emiten los organismos de control.		FO3. Crear un catálogo de productos representativos.	
DA4. Analizar constantemente la situación económica y financiera de la empresa, para tomar decisiones oportunas		FO4. Establecer políticas de motivación e incentivos para los trabajadores.	
		FO5. Adquirir nuevas líneas de productos.	

Elaborado por: Los autores

2.3.6 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

TABLA # 16 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

FORTALEZAS- OPORTUNIDADES (FO)		FORTALEZAS – AMENAZAS (FA)	
FCE1	Productos diversificados y de calidad	FCE1	Productos diversificados y de calidad
FCE2	Sus locales comerciales están ubicados en lugares de mucha afluencia de personas.	FCE2	Sus locales comerciales están ubicados en lugares de mucha afluencia de personas.
FCE3	Capacitación Interna.	FCE3	Capacitación Interna.
FCE4	Infraestructura amplia.	FCE4	
	DEBILIDADES- OPORTUNIDADES (DO)		DEBILIDADES-AMENAZAS (DA)
FCE1	Ausencia de una planificación estratégica.	FCE1	Ausencia de una planificación estratégica.
FCE2	Inexistencia de una estructura administrativa y contable.	FCE2	Inexistencia de una estructura administrativa y contable.
FCE3	Control inadecuado de sus inventarios.	FCE3	Control inadecuado de sus inventarios.
FCE4	Carece de un manual de políticas y procedimientos	FCE4	Carece de un manual de políticas y procedimientos

Elaborado por: Los autores

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO - FINANCIERO PARA LA MICROEMPRESA “VETO CABLES”

3.1 ESTRATEGIA GENÉRICA

En la empresa “Veto Cables”, se evidenció que existe una gran variedad de artículos eléctricos, por lo cual su gerente propietario, a través de una entrevista, sostuvo que es necesario aplicar estrategias que le permitan mejorar su negocio, para lo cual se tomó como referente la Teoría de Porter, estableciéndose como estrategia genérica la Diferenciación, ya que permitirá obtener un nivel muy efectivo para evaluar el desempeño de los colaboradores de las diferentes áreas, y a su vez estará en la capacidad de tomar decisiones acertadas, efectivas y en el tiempo adecuado, lo cual es un avance significativo para la empresa puesto que a través de esto se busca que todas las áreas mejoren continuamente en cuanto a la optimización de recursos y por

consiguiente se verá reflejado, en el incremento de la rentabilidad y sobre todo en la satisfacción del cliente.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVO E 1: Incrementar la cuota de participación en el mercado local y en sus alrededores, para elevar las ventas en un 20% en los siguientes 6 meses, implementando nuevos productos para clientes existentes.

OBJETIVO E 2: Realizar un plan de publicidad para dar a conocer a todo nivel los productos que ofrece la Microempresa, para finales de cada trimestre, contratando 2 colaboradores cada 3 meses para completar el equipo de desarrollo

OBJETIVO E 3: Efectuar un plan motivacional a los empleados y trabajadores de la Microempresa “Veto Cables” una vez al año para aumentar el compromiso de un buen trabajo desarrollado.

OBJETIVO E 4: Crear la estructura organizacional de la Microempresa, para obtener un 10% más de beneficios, durante el primer trimestre del año, para implementar nuestro departamento de ventas de 3 a 6 personas.

OBJETIVO E 5: Elaborar el plan de capacitación trimestral para el personal de la Microempresa, para ampliar el número de clientes en un 50% de 3.000 a 4.500 en los próximos 3 meses.

3.2 FILOSOFÍA EMPRESARIAL

Filosofía

El objetivo principal de la microempresa es incrementar la comercialización de los artículos eléctricos en general, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, mediante una excelente organización en el campo microempresarial, ofreciendo productos de excelente calidad, con precios accesibles, en donde el cliente encontrará todo lo que necesita.

3.2.1 MISIÓN

MISIÓN

Somos una microempresa dedicada a la comercialización de materiales eléctricos en general, ofreciendo a nuestros clientes la mayor diversificación de artículos, logrando satisfacer las necesidades, acorde a las exigencias actuales en cuanto a calidad, precio y servicio, capacitando constantemente al recurso humano convirtiéndolos en personas productivas y comprometidas en la satisfacción del cliente, brindando siempre un trato justo y agradable.

3.2.2 VISIÓN

VISIÓN

Ser una microempresa líder en el mercado eléctrico, logrando mantener un posicionamiento sólido, ofreciendo productos y artículos eléctricos de óptima calidad, a través de la eficiente organización y trabajo en equipo con todos los miembros de la microempresa, generando oportunidad de progreso, un alto grado de responsabilidad social, consiguiendo satisfacer las necesidades y requerimiento de los clientes.

3.2.3 POLÍTICAS DE CALIDAD

- Calidad de los materiales para conseguir la satisfacción del cliente.
- Trabajo en equipo para una mejor atención al cliente.
- Responsabilidad hacia el cliente y a la empresa.
- Innovación en productos de acuerdo a los avances tecnológicos.
- Capacitación constante del personal.
- Motivar al personal para su desenvolvimiento interno.
- Cumplimiento con los horarios de atención.

- Cumplimiento de tareas diarias asignadas.
- Abastecer a la sucursal oportunamente.

3.2.4 VALORES CORPORATIVOS

La microempresa “Veto Cables a fin de mejorar la gestión administrativa, brindar productos y servicios de calidad, cuenta con los siguientes valores corporativos:

Responsabilidad

Actuar responsablemente en todas las actividades que desarrolle la microempresa como toma de decisiones en pro de los objetivos planteados, siendo puntuales en los pedidos que realizan los clientes y entregárselos en el tiempo indicado logrando de esta manera satisfacer sus expectativas.

Servicio al Cliente

Brindar al cliente un servicio de calidad proporcionando siempre un trato amable, prestando atención a todos los requerimientos, procurando en todo momento rapidez y calidad en sus peticiones para obtener así su recomendación y lealtad para con la empresa. Ofreciendo productos de óptima calidad y cumplir siempre sus expectativas.

Compromiso

Los trabajadores de la microempresa “Veto Cables” se sienten comprometidos con la misión, visión y objetivos, trabajando siempre en equipo, haciendo siempre lo necesario para mantenerse unidos y lograr los resultados y metas de la microempresa que se ha planteado alcanzando el direccionamiento estratégico.

Innovación

Siempre estar prestos a innovar en pro de mejoras constantes en los procesos organizados procurando estar siempre actualizados a los cambios existentes en el mercado

3.3 IDENTIDAD VISUAL CORPORATIVA

Nombre de la empresa: “VETO CABLES”

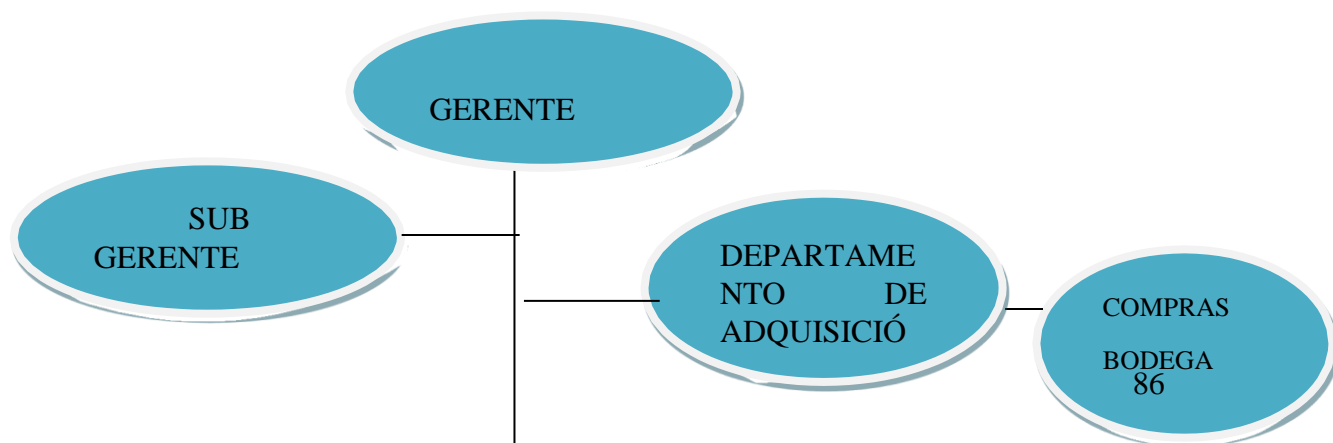
Eslogan: Ilumina el futuro “Veto Cables” para el mundo



Elaborado por: El autor

El eslogan “Iluminando el futuro Veto Cables para el mundo, se lo hizo tomando en cuenta la identidad propia de la microempresa, siendo una empresa comercializadora la misma que posee una diversidad en artículos eléctricos, su ubicación Ibarra con proyección de que el material llegue a otras ciudades del mundo. Para realizar su eslogan se buscó mediante una lluvia de ideas tanto al interior como al exterior de la microempresa a fin de relacionarla con los clientes, prontamente se eligió la que mejor define armonizando con su nombre y logotipo, determinado con ello la identidad corporativa de la microempresa.

3.4 ESTRUCTURA ORGÁNICO-FUNCIONAL



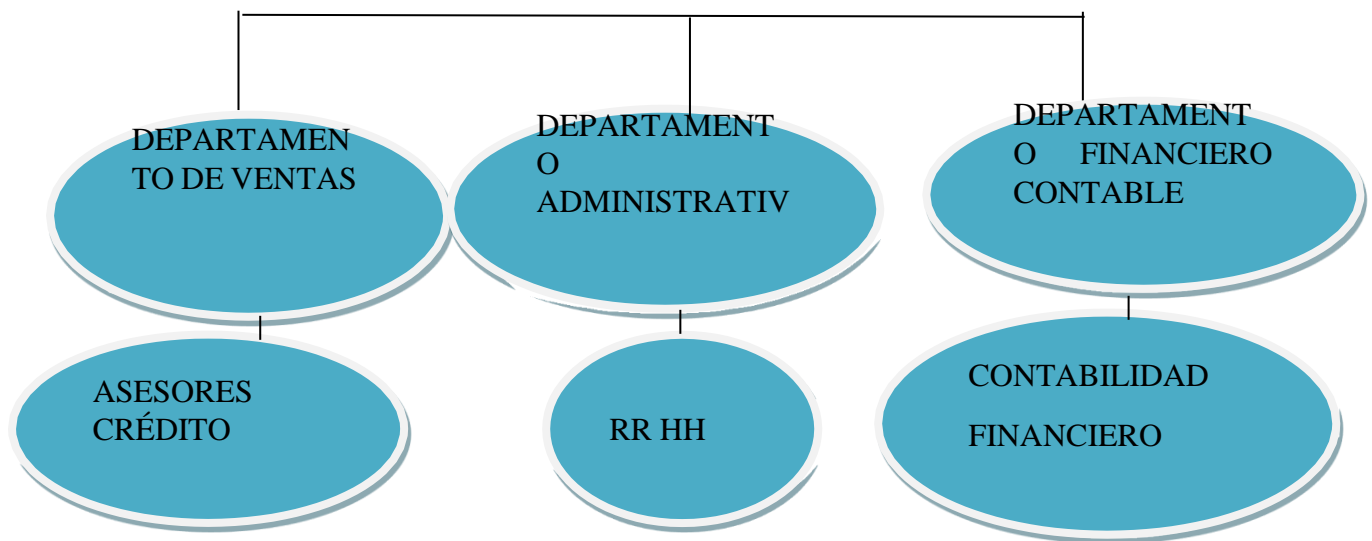


GRÁFICO # 11 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Elaborado por: Los autores

MICROEMPRESA “VETO CABLES”

PERFIL Y FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE GERENCIA

Unidad Departamental: Gerencia General

Nombre del puesto: Gerente General

Misión del Puesto:

Liderar a toda la organización, para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Formación que debe tener el ocupante:

Título de Tercer Nivel: Ingeniero en Contabilidad, Auditoría, Administración de Empresas y afines.

Experiencia:

Mínimo 5 años en cargos similares.

Conocimientos:

- Programas informáticos básicos.
- Ingles escrito y hablado: Nivel Medio
- Habilidades y Destrezas de Liderazgo
- Toma de decisiones

- Facilidad de palabra.

Funciones a desarrollar:

- Representar legalmente a la microempresa.
- Búsqueda de nuevas opciones de inversión y financiamiento.
- Aprobar contratación de nuevo personal.
- Todas las demás funciones inherentes al cargo.

MICROEMPRESA “VETO CABLES”

PERIFL Y FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES

Unidad Departamental: Adquisiciones

Nombre del puesto: Jefe de Compras

Misión del Puesto:

Buscar proveedores que otorguen a la microempresa calidad y precios accesibles en los productos.

Formación que debe tener el ocupante:

Título de Tercer Nivel: Ingeniero en Contabilidad, Auditoría y afines.

Experiencia:

Mínimo 3 años en cargos similares.

Conocimientos:

- Programas informáticos básicos.
- Inglés escrito y hablado: Nivel Medio
- Toma de decisiones
- Facilidad de palabra.

Funciones a desarrollar:

- Aprobar las órdenes de compras generadas por Bodega.
- Realizar dos o tres cotizaciones de los materiales que se adquieran.
- Realizar mensualmente una toma física parcial del inventario.
- Verificar que el inventario físico sea igual al registrado en el sistema.
- Realizar devoluciones de productos que se encuentren en mal estado previo informe de bodega.
- Ampliar el crédito con los Proveedores.

Perfiles y Funciones del Bodeguero

MICROEMPRESA “VETO CABLES”

PERFIL Y FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES

Unidad Departamental: Adquisiciones

Nombre del puesto: Bodeguero

Misión del Puesto:

Organizar la mercadería que ingrese y salga de bodega.

Formación que debe tener el ocupante:

Bachiller en Carreras Técnicas.

Experiencia:

Mínimo 1 año en cargos similares.

Conocimientos:

- Programas informáticos básicos.
- Conocimiento en materiales eléctricos.
- Manejo de órdenes de pedido.
- Facilidad de palabra.

Funciones a desarrollar:

- Registrar el ingreso y salida de la mercadería desde Bodega hasta el 25 de cada mes y preparar los respectivos informes.
- Generar órdenes de pedido, cuando hayan pocas existencias.
- Verificar que la mercadería llegue en buen estado
- Realizar informes en caso de que la mercadería se encuentre dañada o no corresponda a la Orden de pedido para su respectiva devolución.
- Codificar los productos que ingresen.
- Verificar constantemente la existencia de los productos para que no exista desabastecimiento.
- Todas las demás funciones inherentes al cargo.

Perfiles y Funciones del Bodeguero

MICROEMPRESA “VETO CABLES”

PERFIL Y FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES

Unidad Departamental: Adquisiciones

Nombre del puesto: Bodeguero

Misión del Puesto:

Organizar la mercadería que ingrese y salga de bodega.

Formación que debe tener el ocupante:

Bachiller en Carreras Técnicas.

Experiencia:

Mínimo 1 año en cargos similares.

Conocimientos:

- Programas informáticos básicos.
- Conocimiento en materiales eléctricos.
- Manejo de órdenes de pedido.
- Facilidad de palabra.

Funciones a desarrollar:

- Registrar el ingreso y salida de la mercadería desde Bodega hasta el 25 de cada mes y preparar los respectivos informes.
- Generar órdenes de pedido, cuando hayan pocas existencias.
- Verificar que la mercadería llegue en buen estado.
- Realizar informes en caso de que la mercadería se encuentre dañada o no corresponda a la Orden de pedido para su respectiva devolución.
- Codificar los productos que ingresen.
- Verificar constantemente la existencia de los productos para que no exista desabastecimiento.
- Todas las demás funciones inherentes al cargo.

Perfiles y Funciones del Asesor de Crédito y Cobranzas

MICROEMPRESA “VETO CABLES”

PERFIL Y FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

Unidad Departamental: Ventas

Nombre del puesto: Asesor de Crédito y Cobranzas

Misión del Puesto:

Analizar el perfil del cliente para otorgarle un crédito comercial.

Formación que debe tener el ocupante:

Título de Tercer Nivel: Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, y otras carreras afines.

Experiencia:

Mínimo 2 años en cargos similares.

Conocimientos y Destrezas:

- Programas informáticos básicos.
- Conocimiento en materiales eléctricos.
- Recuperación de Cartera
- Cartera vencida y/o por vencer.
- Funciones a desarrollar:
- Analizar el perfil del cliente.
- Brindar información sobre los plazos de crédito que otorga la microempresa.
- Otorgar crédito a los clientes que cumplan con los requisitos establecidos.
- Analizar constantemente la cartera.
- Recuperar valores de cartera vencida.
- Realizar informes y presentarlos a Contabilidad.
- Depositar los valores recuperados en el Banco.
- Todas las demás funciones inherentes al cargo.

MICROEMPRESA “VETO CABLES”

PERFIL Y FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

Unidad Departamental: Administrativo

Nombre del puesto: Jefe de Recursos Humanos

Misión del Puesto:

Facilitar al personal de la microempresa un ambiente laboral adecuado.

Formación que debe tener el ocupante:

Título de Tercer Nivel: Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, Psicología Industrial y otras carreras afines.

Experiencia:

Mínimo 2 años en cargos similares.

Conocimientos y Destrezas:

- Programas informáticos básicos.

- Código de Trabajo
- Ley de Seguridad Social
- Manejo de páginas web del Ministerio de Trabajo, IESS, entre otros.

Funciones a desarrollar:

- Convocar a postularse para un cargo en caso que exista una vacante.
- Analizar el perfil del candidato.
- Programar entrevistas de trabajo con el jefe inmediato superior.
- Elaborar Contratos de Trabajo, Actas de Finiquito, Avisos de Entrada, de Salida, Registro de Novedades.
- Elaborar Roles de Pago y Beneficios Sociales.
- Verificar que se cumpla el Reglamento Interno de Trabajo.
- Sancionar al trabajador en caso de incumplimiento.
- Realizar informes y presentarlos a Contabilidad.
- Todas las demás funciones inherentes al cargo.

MICROEMPRESA “VETO CABLES”

PERFIL Y FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO – CONTABLE

Unidad Departamental: Financiero - Contable

Nombre del puesto: Jefe de Contabilidad

Misión del Puesto:

Manejar la información contable.

Formación que debe tener el ocupante:

Título de Tercer Nivel: Ingeniero en Contabilidad y Auditoría

Experiencia:

Mínimo 3 años en cargos similares.

Conocimientos y Destrezas:

- Programas informáticos básicos.
- Leyes y Reglamentos Tributarios.
- Manejo de páginas web del SRI, entre otros.
- Elaboración de Estados Financieros

- Elaboración de Presupuestos

Funciones a desarrollar:

- Presentar declaraciones de Impuestos.
- Analizar las cuentas contables.
- Verificar reportes presentados por las demás áreas.
- Manejar el acceso a la cuentas de los Bancos.
- Realizar informes de la situación económica - financiera al gerente general.
- Emitir listado semanal de pagos aprobados a Proveedores.
- Todas las demás funciones inherentes al cargo.

MICROEMPRESA “VETO CABLES”

PERFIL Y FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO – CONTABLE

Unidad Departamental: Financiero - Contable

Nombre del puesto: Asistente Contable

Misión del Puesto:

Ingresar la información al sistema contable.

Formación que debe tener el ocupante:

Título de Tercer Nivel: Estudiante o Egresado de la Carrera de Contabilidad y Auditoría.

Experiencia:

Sin experiencia, con conocimientos básicos en Contabilidad.

Conocimientos y Destrezas:

- Programas informáticos básicos.
- Manejo de Sistema Contable.
- Leyes y Reglamentos Tributarios.
- Manejo de páginas web del SRI, entre otros.
- Elaboración Diarios Contables.

Funciones a desarrollar:

- Ingresar las facturas de compras y emitir comprobantes de retención.
- Emitir cheques y comprobantes de egreso para el pago a proveedores.

- Manejar la caja chica de la Oficina.
- Registrar los depósitos por las ventas realizadas.
- Registrar las Facturas de ventas en el sistema contable.
- Todas las demás funciones inherentes al cargo.

MICROEMPRESA “VETO CABLES”

PERFIL Y FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO – CONTABLE

Unidad Departamental: Financiero - Contable

Nombre del puesto: Jefe Financiero

Misión del Puesto:

Análisis financiero de las operaciones de la microempresa.

Formación que debe tener el ocupante:

Título de Tercer Nivel: Ingeniero en la Carrera de Contabilidad, Auditoría o Finanzas.

Experiencia:

Mínimo 3 años en cargos similares.

Conocimientos y Destrezas:

- Programas informáticos básicos.
- Manejo de Sistema Contable.
- Leyes y Reglamentos Tributarios.
- Unidad de Análisis Financiero

Funciones a desarrollar:

- Buscar fuentes de inversión y financiamiento para la microempresa.
- Evaluación y análisis de los estados financiero.
- Análisis de indicadores financieros.
- Maximizar la riqueza del gerente.
- Presentar informes mensuales sobre las inversiones realizadas.
- Elaborar proyecciones ingresos y gastos.
- Realizar declaraciones de Impuestos.
- Todas las demás funciones inherentes al cargo.

3.5 PROCESO DE LOGÍSTICA Y OPERACIONES

La microempresa eléctrica “Veto Cables” en su proceso de manejo de logística en relación al manejo de insumos y materiales y al manejo de operaciones relacionadas con las actividades que desempeñan el personal, se establece aplicar lo siguiente:

3.5.1 Proceso de Logística

Para el proceso de logística la empresa aplicará lo siguiente:

TABLA # 17 PROCESO DE LOGÍSTICA

Proceso logístico	Aspecto analizar	Diagrama
--------------------------	-------------------------	-----------------

A) Abastecimiento	Número de proveedores de insumos y materiales, cumplimiento en la entrega, relación con proveedores, controles de calidad en la recepción de artículos. Estructura del área, procedimientos de trabajo, seguimiento a la gestión y tipo de tecnología utilizada.	<pre> graph TD Inicio[Inicio] --> Abastecimiento[Abastecimiento] Abastecimiento --> Almacenamiento[Almacenamiento] Almacenamiento --> Transporte_y_Distribucion[Transporte y Distribución] Transporte_y_Distribucion --> Servicio_Postventa[Servicio Postventa] Servicio_Postventa --> Entrega_al_Cliente[Entrega al Cliente] Entrega_al_Cliente --> Fin[Fin] </pre>
B) Almacenamiento	Almacenamiento Infraestructura de almacenamiento, estructura del área, procedimientos de trabajo, seguimiento a la gestión y tipo de tecnología utilizada.	
C) Transporte y Distribución	Tipo de transporte, cumplimiento de horario, entrega completa de documentación, estructura del área, procedimientos de trabajo, seguimiento a la gestión y tipo de tecnología utilizada	
D) Entrega al Cliente y Servicio Postventa	Nivel de satisfacción, problemas presentados, canales de comunicación hacia y desde el cliente, tiempo de solución de quejas, estructura del área, procedimientos de trabajo, seguimiento a la gestión y tipo de tecnología utilizada.	

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Los Autores

3.5.2 OPERACIONES

Planificación: Desarrolle una perspectiva de la operación interna antes de fijar atención en funciones ó segmentos específicos.

Sistemas: Integre tantas actividades de manipulación como sea posible, para que resulte en un sistema de operaciones coordinado.

Flujo de materiales: Genere una secuencia de operaciones y una disposición de equipamiento optimizando el flujo de materiales. Esto puede requerir que un turno de empleados arme un inventario (recepción, depósito y reposición) y un segundo ó aún un tercer turno que lo desarrolle (selección de pedidos y despacho)

Simplificación: Reduzca, elimine ó combine movimientos y/ó equipamiento innecesario.

Utilización del espacio. Haga un uso óptimo del cubicaje del edificio, aproveche la altura del techo.

Mecanización: Considere a la mecanización siempre que fuera posible y cuando tenga un buen costo-beneficio.

Tamaño de las unidades: Incremente la cantidad, el tamaño ó el peso de las unidades de carga, evite los pallets incompletos, que desperdician espacio e incrementan los costos de manipulación.

Selección de equipamiento: Considere todos los aspectos de la manipulación de materiales (el movimiento, el peso y las distancias recorridas)

Standardización: Estandarice los métodos de manipulación así como también los tipos y los tamaños de los equipos de manipuleo.

Adaptabilidad: Cuando no se justifica un equipamiento para un propósito específico, use métodos y equipamiento que pueden realizar mejor las tareas y aplicaciones.

Utilización: Planifique el uso óptimo del equipamiento de manipulación y del personal. No ocasione embotellamientos.

Mantenimiento: Planifique el mantenimiento preventivo y programe reparaciones de todo el equipo.

Obsoleto: Reemplace métodos y equipos de manipulación obsoletos, por otros más eficientes para mejorar las operaciones y reducir los costos.

Rendimiento: Determine la suficiencia en el rendimiento de manipulación, en términos de gasto por unidad manipulada.

Seguridad: Provea métodos y equipos apropiados para una manipulación segura.

Disposición de la mercadería

Ubicación: Ubique la mercadería de mayor movimiento cerca del muelle de carga.

Distancia: Mueva la mercadería la menor cantidad de veces posible.

Manipuleo especial: Ubique los productos especiales en unidades más chicas a una caja completa, en un área o habitación especial (una habitación de re

empaquetamiento que está separada y segura del resto del área de trabajo) peligroso. Almacene material peligroso, tal como insecticidas y líquido de encendido del carbón de leña, en un área separada del resto del edificio, lejos de todos los alimentos. Planifique el sistema de rociado dentro del rack que requieren los productos peligrosos.

Productos susceptibles a infestación: Almacene los ítems tales como comida para perros, harina y cereales, de manera que puedan ser fácilmente rotados y que estén salvo de infestación.

Ítems de forma extraña: Seleccione ítems, como por ejemplo escobas y estropajos piso, en último término.

Cajas susceptibles a daños: Ponga estas cajas, incluyendo aquellas con cosas de vidrio, en la base o en los huecos de picking de abajo.

Difíciles de apilar: Siempre que sea posible ponga en las racks ítems como mercadería en bolsas y contenedores plásticos.

3.6 INVENTARIOS

Para la microempresa eléctrica se aplicará la matriz de toma física de inventarios, siendo:

TABLA # 18 INVENTARIOS

MICROEMPRESA ELÉCTRICA "VETO CABLES"							
Ficha de toma física de inventario							
Sucursal:						Anexo N. 02	
Datos del personal de inventario:						Página N. 1	
Apellidos y Nombres:						Fecha:	
Apellidos y Nombres:							
Hora de inicio: 10 a.m.				Hora cierre: 16h00		Lugar: Ibarra	
Código Ítem	Nombre	Cantidad	Observación	Código Ítem	Nombre	Cantidad	Observación

--	--	--	--	--	--	--	--

Elaborado por: Los autores

3.7 CADENA DE VALOR

Para la microempresa eléctrica “Veto Cables”, se hace a continuación una propuesta de cadena de valor, la misma que consiste en extrapolar a un modelo general, que deberían respetar todas las microempresas eléctricas durante su proceso de comercialización. El siguiente modelo muestra cómo es posible conseguir un tipo de gestión sostenible por parte de la microempresa, desglosando los sectores clave de la siguiente manera:



GRÁFICO # 12 PROPUESTA DE CADENA DE VALOR MICROEMPRESA "VETO CABLES"

Fuente: Adaptado de Porter y Kramer

3.7.1 INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA

La misión de la microempresa eléctrica “Veto Cables” consiste en promover la comercialización de artículos eléctricos de calidad a nivel local y nacional. Para ello deben:

- Trabajar en el marco de comercio justo.
- Pagar un salario digno que sea suficiente para cubrir las necesidades básicas de los trabajadores y de su familia, independientemente del salario mínimo establecido por

los gobiernos locales. La microempresa debe ir más allá, y hacer del trabajo una forma de mejorar la vida de las personas.

- Delimitar el centro de comercialización como una forma de creación de empleo, reducción de la pobreza y creación de medios de vida sostenibles.

3.7.2 DESARROLLO TECNOLÓGICO

Los beneficios de la era tecnológica en la que vivimos deben reflejarse a lo largo de todo el proceso. No sirve con que únicamente disfruten de estos beneficios los últimos o algunos eslabones de la cadena. Para ello, la microempresa debe:

- Proporcionar artículos innovadores los mismos que contribuyan en el ahorro de energía.
- Buscar reducir el impacto medioambiental utilizando una tecnología que sea respetuosa con el medio ambiente.
- Utilizar una maquinaria que respete las normas de seguridad y que no exponga a los trabajadores a riesgos laborales.

3.7.3 GESTIÓN Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

El talento humano es un elemento clave para el buen desenvolvimiento de una organización, por lo tanto el desempeño de sus trabajadores es muy importante para la microempresa. Deben ser recompensados y no explotados, lo que se consigue mediante:

- Implementación de un Código de Buena conducta basado en los Convenios Fundamentales (Organización Internacional del Trabajo sobre trabajo infantil, trabajo forzoso, discriminación y libertad de asociación). Sin embargo, el cumplimiento de estos códigos debe ser un mínimo dentro de la empresa. Las empresas deben ir más allá y convertir el trabajo en una forma de mejora de la vida de las personas.
- Remuneración en función del trabajo. Esto implica la remuneración de las horas extras trabajadas y acordar un sistema de incentivos.

3.7.4 COMPRAS

La microempresa “Veto Cables” debe mantener actualizado sus inventarios para conocer el momento en el que se necesiten adquirir más productos y poder entregarlos al cliente oportunamente.

Para cumplir con esto debe alcanzar los siguientes lineamientos:

Seleccionar estratégicamente a los proveedores para obtener y entregar productos de calidad a sus clientes.

Los aspectos a tomar en cuenta en las adquisiciones serán:

- Precios
- Crédito
- Plazo de entrega
- Calidad
- Marca
- Garantía

Emitir órdenes de compra autorizadas para cada proveedor.

Llevar un registro detallado de cada proveedor con los montos adeudados.

Antes de la compra debe estar autorizada por el Gerente.

Las adquisiciones se las realizarán a crédito con un plazo de 30 días.

Los pagos de la compra se realizaran previa autorización y en las fechas acordadas.

3.7.5 PRODUCCIÓN

La productividad de la microempresa hará uso del control por objetivos, de esta manera se tendrá una guía sobre lo que se espera obtener tras la implementación de la propuesta. Sabiendo que la productividad ayudará a que la microempresa acomode sus actividades para perseguir objetivos como minimizar costos y maximizar utilidades así como el servicio al cliente.