



POSGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RPC-SO-37-No.696-2017

OPCIÓN DE
TITULACIÓN:

PROYECTOS DE DESARROLLO

TEMA:

PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO DE
COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE TEXTILES MI ALMACÉN

AUTOR:

JACKELINE MICAELA FALCONI PIEDRA
MARCELA ALEJANDRA PEÑA PERALTA

DIRECTOR:

GLICERIA PETRONA GOMEZ CEBALLOS

CUENCA - ECUADOR
2020

Cambiar únicamente el título y el año

Autoras:



Jackeline Micaela Falconi Piedra

Ingeniera Comercial

Candidata a Magíster en Administración de Empresas por la Universidad
Politécnica Salesiana – Sede Cuenca.

jackelinefalconip@gmail.com



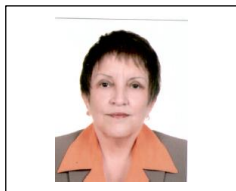
Marcela Alejandra Peña Peralta

Ingeniera Comercial

Candidata a Magíster en Administración de Empresas por la Universidad
Politécnica Salesiana – Sede Cuenca.

marcelapena_1@hotmail.es

Dirigido por:



Dra. Glicería P. Gómez Ceballos

Doctor en Ciencias Económicas

ggomez@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

©2020 Universidad Politécnica Salesiana.

CUENCA – ECUADOR – SUDAMÉRICA

FALCONI PIEDRA JACKELINE MICAELA

PEÑA PERALTA MARCELA ALEJANDRA

***PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE TEXTILES MI ALMACÉN***

CONTENIDO

CAPITULO 1	1
1. INTRODUCCION	1
1.1 Situación problemática	1
1.2 Formulación del problema	1
1.3 Justificación teórica.....	1
1.4 Justificación práctica	1
1.5 Objetivos	2
<i>Objetivo General</i>	2
<i>Objetivos específicos</i>	2
1.6 Principales resultados	2
CAPITULO 2	3
2. MARCO TEÓRICO	3
2.1 Marco conceptual	3
2.2 Bases teóricas	4
<i>Cultura como soporte de la cadena de valor</i>	4
<i>Análisis de procesos</i>	11
<i>Gestión por procesos</i>	14
<i>Las normas ISO y la gestión de procesos</i>	18
2.3 La distribución como forma empresarial	19
<i>Distribución</i>	19
<i>Canales de distribución</i>	19
<i>Empresas de Comercialización mayorista</i>	22
2.4 Distribución como ventaja competitiva.....	23
2.5 El rol de la Logística en las empresas distribuidoras.....	24
<i>Funciones de la logística</i>	25
<i>Cadena logística o cadena de suministro</i>	26
<i>Gestión de las empresas distribuidoras</i>	27
2.6 Layout de almacén	27
CAPITULO 3	29
3.1 Unidad de análisis	29
<i>Descripción de la empresa</i>	29

<i>Generalidades</i>	29
3.2 Población	29
3.3 Metodología	30
<i>Método inductivo e investigación descriptiva</i>	30
<i>Método de observación</i>	34
3.4 Necesidades de información	34
<i>Información primaria: Uso instrumento análisis cadena de valor</i>	34
<i>Información primaria: Encuestas</i>	36
<i>Mapeo de procesos</i>	38
<i>Información Fuentes secundarias: Análisis financiero</i>	38
CAPITULO 4	39
4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados	39
<i>Análisis de encuestas a Clientes</i>	39
<i>Análisis Encuestas a personal interno</i>	51
<i>Flujogramas a través de mapeo de procesos</i>	55
<i>Análisis de estados financieros</i>	64
4.2 Propuesta metodológica	70
<i>Premisas o supuestos</i>	70
<i>Objetivo de la propuesta</i>	70
<i>Objeto de la propuesta</i>	71
<i>Propuesta</i>	71
CONCLUSIONES	95
RECOMENDACIONES	97
BIBLIOGRAFÍA	98
ANEXOS	103
Anexo N° 1.....	103
Anexo N° 2.....	106
Anexo N° 3.....	108
Anexo N°4.....	110
Anexo N° 5.....	114

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	31
Tabla 2	48
Tabla 3	52
Tabla 4	52
Tabla 5	53
Tabla 6	64
Tabla 7	66
Tabla 8	67
Tabla 9	72
Tabla 10	73
Tabla 11	74
Tabla 12	76
Tabla 13	76
Tabla 14	77
Tabla 15	77
Tabla 16	78
Tabla 17	79
Tabla 18	81
Tabla 19	82
Tabla 20	82
Tabla 21	83
Tabla 22	83
Tabla 23	84
Tabla 24	84

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.....	8
FIGURA 2.....	13
FIGURA 3.....	16
FIGURA 4.....	35
FIGURA 5.....	39
FIGURA 6.....	40
FIGURA 7.....	40
FIGURA 8.....	41
FIGURA 9.....	42
FIGURA 10.....	43
FIGURA 11.....	44
FIGURA 12.....	45
FIGURA 13.....	46
FIGURA 14.....	47
FIGURA 15.....	49
FIGURA 16.....	50
FIGURA 17.....	51
FIGURA 18.....	54
FIGURA 19.....	56
FIGURA 20.....	58
FIGURA 21.....	61
FIGURA 22.....	86
FIGURA 23.....	88
FIGURA 24.....	90

CAPITULO 1

1. INTRODUCCION

1.1 Situación problemática

Los canales de distribución actuales de la empresa, no se ajustan totalmente a las demandas de su giro de negocio, debido a que los mismos han sido generados en el transcurso de los años, a partir de la experiencia empírica de su propietaria; ello ha derivado en que los costos de los procesos logísticos son elevados, existan problemas en la entrega de pedidos y la cartera de clientes se muestre insatisfecha.

1.2 Formulación del problema

Los procesos de aprovisionamiento y distribución de la empresa no alcanzan los resultados deseados

1.3 Justificación teórica

La planeación, organización, ejecución y control de los procesos de aprovisionamiento y distribución, soportados desde la óptica científica en el análisis de la cadena de valor y en el enfoque de gestión por procesos dentro de la empresa, contribuirá a elevar los niveles de eficiencia y eficacia en el proceso de comercialización, dado que en el estudio para estructurar los componentes de la propuesta de mejora, se aplican métodos y técnicas de investigación a partir de las cuales se identifican las principales falencias existentes en la práctica, que derivan en puntos de mejora o necesidad de efectuar rediseño de procesos y permite evaluar sus posibles soluciones.

1.4 Justificación práctica

La falta de capacitación y conocimientos en el proceso de ventas y publicidad, junto a la carencia de evaluación del proceso de abastecimiento y el canal de distribución actual, ha ocasionado resultados desfavorables en la empresa, razón por la cual, a través de la profundización en el análisis de las causas que incluye además, el estudio de las actividades, entradas y salidas

de los procesos, los costos vinculados a los mismos, el nivel de satisfacción de los clientes, se identificarán las debilidades presentes en la actualidad, para realizar una propuesta de mejora, rediseño de estos procesos o en el caso de ser necesario, evaluar la alternativa de selección de un nuevo canal de distribución.

1.5 Objetivos

Objetivo General

Diseñar una propuesta de mejora para el proceso de comercialización (aprovisionamiento y distribución) de la empresa textil Mi Almacén”, como contribución a su optimización, a partir del análisis de la cadena de valor de la empresa.

Objetivos específicos

- Identificar las regularidades que existen con relación al proceso logístico y de comercialización que sustenten la propuesta desde el enfoque teórico-metodológico.
- Analizar los procesos que integran la cadena de valor de la empresa
- Estructurar los componentes de la propuesta de mejora

1.6 Principales resultados

- ✓ Resumen principales elementos conceptuales que sustentan la propuesta
- ✓ Diagnóstico gestión de los procesos que integran la cadena de valor de la empresa
- ✓ Propuesta de mejora. Incluye ficha de actuación para su implementación en la empresa e indicadores de evaluación

CAPITULO 2

2. MARCO TEÓRICO

Para cumplir el primer objetivo de este trabajo de titulación se desarrollaron las bases teóricas que permiten identificar diversos enfoques desde la perspectiva de varios autores con respecto a temas como: cadena de valor, ventaja competitiva, canales de distribución, gestión de procesos; con el fin de definir una posición de parte de las autoras que permita fundamentar la propuesta de mejora del proceso de aprovisionamiento y comercialización de la empresa.

2.1 Marco conceptual

Los términos que abarca este marco conceptual son:

- Cadena de valor: Contiene el valor total de la empresa, distribuido en actividades desde la perspectiva física y tecnológica, producto útil para los compradores (Porter, 1986)
- Competitividad: capacidad de crear constantemente barreras ante nuestros competidores (Santos,1996) para lo que la empresa deberá sustentar su esfuerzo en la planificación a mediano y largo plazo; capacidad que tiene una empresa para suministrar productos o servicios a sus clientes en términos de calidad y costo más bajo posible (Perez,1994).
- Ventaja competitiva: Característica diferenciadora para la distinción ante un segmento de mercado, que lo distingue de la competencia (Porter,1986); la ventaja que una empresa consigue es transferible y limitada en el tiempo debido a la imitación de sus procesos (Perez,1994).
- Cultura organizacional es aquella que está ligada al compromiso de los empleados generado por la motivación y la satisfacción laboral y mas no su desempeño en sus funciones (citado en Vertel 2013).
- Distribución: Abarca desde el transporte y almacenaje de las mercaderías hasta la gestión de pedidos, canal de distribución y requerimientos de los clientes (West, 1991).
- Canales de distribución: Cualquier actividad que permita poner el producto al alcance del consumidor final y facilitar la compra (Paz,2008); Se debe conocer el ciclo de venta del producto, capacidad de distribución y contacto post venta (Rodriguez,2009)
- Aprovisionamiento: Se encarga de cubrir las necesidades de materiales y productos que requiere la empresa para su funcionamiento (Manzano,2014).

- Logística: se encuentra dentro de la cadena de suministro cuya función es proveer de productos en el momento, lugar y cantidad necesaria a los mínimos costos posibles (Manzano,2014); es decir, a través de la logística logramos entregar el producto al cliente.

2.2 Bases teóricas

Cultura como soporte de la cadena de valor

Para poder gestionar la cadena de valor de la empresa es necesario identificar y sostener como soporte la cultura empresarial, basada en el pensamiento estratégico, como enfoque que les permitirá a las empresas identificar los atributos que hacen diferentes a sus productos y servicios con respecto a los de la competencia.

La cultura organizacional es aquella que define las directrices para poder desenvolverse en el ámbito interno empresarial y que sirve de guía a los empleados en la orientación de su conducta para el desempeño de sus funciones alineando aquellas para la consecución de los resultados esperados por la organización tanto en relaciones, iniciativa y en la entrega de productos o servicios. Los estudios para comprender la influencia de diversos aspectos en el desempeño de los trabajadores fueron tomando importancia a partir de los aportes de Elton Mayo (1972) quien concluyó, que el espacio de trabajo de un individuo y su ambiente, intervienen en la manera en la que este comprende y aplica los objetivos de la organización. A partir de este enfoque a lo largo del tiempo varios autores han establecido pautas para comprender la cultura organizacional a lo que Hatch (1997) asegura que la cultura es aquella variable que indirectamente adquieren una persona a lo largo de su vida y aplican la misma a la realidad de la organización; por otra parte Yiing y Bin (citado en Vertel 2013), afirman que la cultura organizacional está ligada al compromiso de los empleados generado por la motivación y la satisfacción laboral y mas no su desempeño en sus funciones. Sánchez (2010) categoriza a la cultura organizacional en 3 variables: individualismo y trabajo en equipo, la orientación a las tareas y la estabilidad con el fin de facilitar la medición del desempeño de los empleados en el ambiente laboral.

Consecuentemente a los conceptos citados, es primordial establecer que, como punto de partida para el éxito de las empresas la generación de una ventaja diferenciadora parte de su cultura organizacional, pues la misma genera valor en el mercado de manera precisa para lograr una distinción inimitable. Esta ventaja, en la actualidad y por lo que representa, ha sido definida por las organizaciones como lo que añade valor a sus productos y servicios; a lo que Ohmae (2004)

afirma que el verdadero resultado de una organización debe ser “agregar valor” a productos y servicios, de tal manera que los clientes lo adquieran, prefiriéndolo sobre lo que ofrecen los competidores, al percibir que, sus necesidades alcanzan un mayor nivel de satisfacción. El pensamiento estratégico, ayuda a la dirección empresarial a comprender que, una ventaja competitiva puede ubicar a la organización en la cima de su mercado pero que no deberá ser igual siempre, puesto que la competencia puede imitar dicha estrategia o superarla ganando la atención de los clientes y generando en los mismos su preferencia. Por tal motivo, dicha ventaja tiene que reinventarse constantemente adaptándose a las necesidades de los clientes al generar el valor del que ya se habló anteriormente. De esta manera, los altos mandos quienes se encargan de la planeación estratégica, deben encontrar una maximización del valor agregado a lo que Cuatrecasas (2012) aporta proponiendo cuatro pasos importantes:

1. Actuar sobre los eslabones de la cadena de valor poniendo énfasis en la capacitación y experticia.
2. Especialización funcional de la producción de estos eslabones, lo que supone centrar la estrategia competitiva en la calidad, la diferenciación, la innovación, la fiabilidad, el tiempo, la flexibilidad o el servicio.
3. Coordinación de la actuación sobre los distintos eslabones tanto al interior como al exterior, que se extenderá a los aspectos que comprenden la especialización funcional para los eslabones enlazados.
4. Actuación simultánea para los eslabones enlazados de la cadena de valor en lugar de actual de manera secuencial.

Para Jiménez y Peralta M, (2004) el verdadero propósito del pensamiento estratégico es complementar a la planificación estratégica a través de facilitar el camino a la percepción del futuro de una compañía permitiendo de esta manera la generación de estrategias viables que aseguren la consecución de objetivos; mientras que Porter (2005), establece que las estrategias de la organización para la creación de una ventaja competitiva deben ser establecidas viendo a la empresa de manera sistémica, separándola por áreas para poder dar paso a una cadena de valor generando en los empleados aptitudes encaminadas a la maximización de la calidad, eficiencia, eficacia e innovación para así satisfacer las necesidades actuales de un mercado. Por otra parte, Senge (2000) afirma que el futuro de las organizaciones se crea única y necesariamente a través

de un aprendizaje continuo para poder garantizar su posicionamiento sostenido ya que, solo las empresas que aprenden, subsisten debido a que este aprendizaje les permite caminar de la mano con los cambios constantes del mercado en el que se desarrollen. Este autor aporta un elemento importante con relación a la cultura y al aprendizaje como factor determinante en la creación de valores organizacionales. Por otra parte Shein (citado en Garzón 2005), afirma que las transformaciones son posibles y necesarias puesto que la cultura está formada de presunciones que deben ser promulgadas en los empleados para poder enfrentar cambios internos y externos al igual que comprender la manera correcta de percibir, analizar y enfrentar problemas; esta cultura requiere ser implantada, desarrollada y aplicada de acuerdo al momento que la empresa este atravesando, pues en la etapa de madurez de la empresa, esta cultura suele requerir cambios para acomodarse a cada etapa ocasionada por factores internos o externos de la organización.

Este proceso deriva en el fortalecimiento de un pensamiento filosófico basado en la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios con la generación de una mentalidad ágil en la que, los miembros de la organización estén dispuestos a ajustarse a aquello que sea necesario para crear una ventaja competitiva que agregue valor a los clientes en el cumplimiento de sus expectativas; Esta ventaja competitiva abarca la creación de reformas dentro de las áreas de la empresa en las que sean necesarios estos cambios, en el caso de empresas comerciales desde la logística interna y externa, la gestión del talento humano y finalmente la distribución y comercialización de los productos al usuario final.

Concepto y componentes de la cadena de valor

El estudio de la cadena permite identificar las actividades que generan valor para el cliente, al igual que las que ocasionan incremento en los costos de funcionamiento; con el fin de definir los elementos que son necesarios para la estructuración de una propuesta de mejora relacionada con el perfeccionamiento del proceso de gestión empresarial. El concepto de cadena de valor fue adaptado a la administración por Michael Porter quien la definió como un modelo teórico que permite fijar tiempo y costo a las actividades principales de una empresa Porter (1985). Este modelo, tiene como propósito, asignar a cada actividad el máximo valor posible, minimizando de esta manera los costos en los que se incurre en la generación de un producto o servicio y el valor que los clientes están dispuestos a pagar por los mismos, generando así un margen o rentabilidad. La cadena de valor brinda un modelo general para la representación de las actividades de una

organización; la cadena de valor se conforma por fases que tienen como fin agregar valor y el establecimiento de pautas para el correcto desarrollo de los procesos. Francés, A (2001). Por otra parte, Cuatrecasas (2012) define a la cadena de valor como un conjunto de actividades secuenciales seguidas por otro grupo de actividades formando eslabones para la producción o aumento de valor. La cadena de valor debe ser gestionada en los ámbitos internos y externos de la empresa para generar valor hasta llegar al consumidor y repetir este proceso a la inversa. (Pérez, 2007; Shank & Govindarajan, 1995, p. 66)

A partir del estudio de Michael Porter, la concepción de la cadena de valor desde enfoques de varios autores que han ampliado su estudio, no ha variado, pues dichas conceptualizaciones concluyen en que lo esencial, es gestionar la cadena de valor desde la organización internamente, en busca de una ventaja competitiva, a través de la correcta gestión de las actividades primarias y de apoyo para la consecución de los objetivos de producción y la generación de un margen en tal proceso, optimizando los diferentes eslabones de la organización y garantizando eficacia en la estructura de costos.

Al realizar la comparación de las definiciones de varios autores con respecto a la cadena de valor, se concluye que su base está en los planteamientos realizados por Michael Porter, se adopta por tanto este enfoque, en tal sentido, la empresa podrá ser competitiva siempre que gestione sus recursos internos y con ello, identificadas y seccionadas las actividades primarias y de apoyo, pueda transmitir a sus empleados la manera en la que estas deberán ser gestionadas, para asegurar la satisfacción de los usuarios externos y la suya propia, siendo la calidad del producto la expectativa de los primeros y la motivación y el correcto flujo de actividades lo esperado de los usuarios internos.

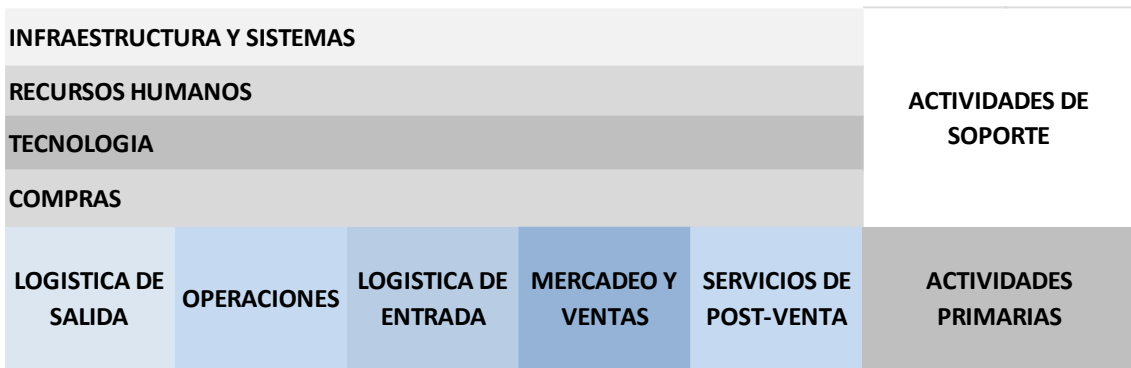
En este punto es necesaria la diferenciación entre una cadena de suministro y la cadena de valor de las organizaciones, pues la primera; hace referencia al conjunto de procesos, actividades e información, relacionadas entre sí que facilitan la identificación del producto, la definición de los flujos de materiales, la cartera de clientes y los métodos de distribución; esta cadena comienza su análisis y estudio desde los proveedores y termina con el cumplimiento de la necesidad expresada por el cliente. (Schroeder, 2004, p 202). Por otra parte, la cadena de valor, está enfocada en

identificar a través del profundo estudio de las actividades realizadas en los procesos establecidos por una empresa, aquella ventaja diferenciadora que agregue valor a un producto o servicio y que genere en los consumidores, el sentimiento de fidelidad en contraposición a la competencia.

Elementos de la cadena de valor

FIGURA 1

Elementos de la cadena de valor



Tomado de *Porter (1986)*

Una cadena de valor tradicional está conformada por los siguientes elementos:

Actividades primarias

Son las que están directamente relacionadas con el desarrollo del producto, actividades de logística interna y externa, la comercialización y los servicios posteriores a la venta.

Logística de salida. - abarca todo lo concerniente a la distribución del producto terminado desde el almacenamiento del producto terminado, transporte, pedidos, distribución y todo lo necesario para que el producto llegue al consumidor final.

Operaciones. – proceso de elaboración de los productos finales

Logística de entrada. – se refiere a actividades de almacenamiento, recepción, utilización de materia prima, manejo de inventarios, devoluciones, logística de transportes, entre otros.

Mercadeo y ventas. – conlleva todas las actividades que faciliten la adquisición de los productos o servicios a los consumidores finales, es decir temas enfocados a publicidad y promoción, fuerza de ventas, selección y relación de canales y precios.

Servicios post venta – se refiere básicamente a los servicios post venta, soporte de reclamos, suministro de repuestos, garantías y capacitación.

Actividades de soporte

Son aquellas que complementan o como su nombre lo indica, soportan a las actividades primarias. Estas actividades se encargan de la gestión de compras, desarrollo humano, progreso tecnológico y de infraestructura empresarial como finanzas y relaciones públicas.

Compras. – se refiere a aquellas actividades centradas en la adquisición de insumos, suministros, materias primas y activos para la compañía que apoyen e intervengan en el proceso de elaboración del producto final.

Tecnologías. – abarca a las actividades que se desarrollan dentro de la organización para gestionar el conocimiento del talento humano a través de la capacitación. Son los procedimientos y actividades tecnológicas adquiridas para el soporte de cada una de las actividades involucradas en la cadena de valor.

Dirección de recursos humanos. - aquellas actividades que son necesarias para la selección y contratación del talento humano de la empresa.

Infraestructura y sistemas. – se refiere a las actividades que involucran a la dirección general de la empresa y que abarca actividades de planificación, contabilidad y finanzas, legal y gestión de calidad⁴. Generadores de valor y de costos.

Margen

Es la diferencia entre el valor y los costos totales en los que incurre la empresa para la consecución de las actividades generadoras de valor para los clientes

En base al margen indicado como elemento de la cadena de valor, la empresa es la responsable de determinar el rendimiento de cada actividad generadora de valor al mismo tiempo que del análisis en base a su costo y de la comparación de sus resultados con los de la competencia. para establecer un punto de partida en el mercado. Para facilitar el análisis de la cadena de valor dentro de las organizaciones, existen 3 marcos estratégicos; El primero enfocado en el análisis de la estructura de la industria a través del estudio de la herramienta llamada las 5 fuerzas de Porter propuesta por Michael Porter; estas 5 fuerzas son:

- Empoderamiento de los proveedores
- Empoderamiento de los clientes
- Fuerza de los productos o servicios sustitutos
- Fuerza de los competidores
- Tratamiento de nuevos participantes en la industria

El segundo marco estratégico, se enfoca en las competencias centrales: integración superior de la tecnología y los recursos físicos y humanos. Por último, se enfoca en el análisis por segmentación el cual, se efectuar en base a 2 enfoques:

1. Variables características de los usuarios: ubicación geográfica, tamaño, ocupación.
2. Variables que definen a la oferta: consumidores finales, necesidades, precio, competencia, preferencias (IMA, 1996, pp 18-24).

Gestión de la cadena de valor a través de los procesos

Gestión, es la acción de practicar actividades que conduzcan al cumplimiento de un sueño, meta u objetivo. Al enfocarse a la gestión de lo que fuere dentro de las organizaciones, estas actividades se centran en la administración de los negocios para que, a través de estrategias, se cumpla su misión y visión en la industria. Una gestión eficaz es la capacidad de una empresa para lograr de manera más rápida sus objetivos operativos con el fin de alcanzar sus metas en el mediano y largo plazo (Merli, 1997, pág. 1).

La gestión de la cadena de valor basa su desarrollo en la calidad percibida por el consumidor no solo en la obtención del producto o servicio deseado, si no en su experiencia total desde que muestra interés por la adquisición del producto o servicio hasta que termina el proceso de compra. En el modelo propuesto por Porter, se resalta la importancia de la diferenciación entre actividades con el fin de jerarquizar las mismas por su importancia en la consecución de resultados con respecto al grado de relación al desarrollo de los productos y servicios. Estas actividades forman parte de procesos que cada empresa establece para la consecución de objetivos y que tienen que ser correctamente desarrollados para la obtención del resultado final de la manera esperada. Los

procesos de las organizaciones podrán definirse correctamente siempre que las actividades sean identificadas de manera correcta.

El estudio de la cadena de valor permite a las empresas a su vez obtener un diagnóstico con el cual, se podrá actuar con el establecimiento de nuevas prácticas y procesos que le den un mayor valor a la organización, además que esta herramienta permite disgregar las actividades estratégicas y de mayor relevancia de los procesos y así disminuir costos al lograr que dicho proceso tenga una mayor eficiencia. Como se profundizará a continuación, los procesos se gestionan de manera proactiva en las empresas a través de la aplicación del modelo de mejora continua de Deming con el cual se realiza una retrospectiva de la organización desde las actividades a los procesos para poder analizar de forma correcta aquellos que requieren ser mejorados y de ser el caso reestructurados para cumplir el plan estratégico organizacional.

Análisis de procesos

La importancia de la gestión de procesos dentro de las organizaciones radica en la necesidad que tienen las empresas de establecer pautas específicas y concurrentes de acuerdo a estándares generados de las actividades propias de cada tarea para la consecución de objetivos. El establecimiento de estas actividades permite a la empresa el manejo de un modelo de gestión que de las pautas para el seguimiento y evaluación de los procesos con el fin de monitorear constantemente el desempeño de la empresa como un todo. Para (Hammer 1983 pág. 22) “Un proceso, es una serie organizada de actividades relacionadas, que conjuntamente crean un resultado de valor para los clientes”. Por otra parte, Muñoz (1999), define a un proceso como aquello que consiste en ordenar las actividades de una organización de una manera determinada para la consecución de objetivos organizacionales. Mientras que Juran (1988) define a un proceso como una secuencia de acciones determinadas para el alcance de las metas de la organización. Partiendo de estas definiciones, en las cuales los tres autores citados coinciden en que un proceso se conforma de una cadena de actividades que conducen al logro de metas; para el estudio se adaptará esta concepción sabiendo que dichas actividades se adaptan a los requerimientos de los clientes con el fin de cumplir con sus necesidades en la adquisición de un producto o servicio.

Arquitectura de los procesos

Con el fin de enfocar el tema de procesos dentro del campo empresarial, es necesario definir a los procesos clave de negocio y a los procesos de apoyo.

Procesos clave del negocio

Para Miguel Ángel Mallar (2010), un proceso clave de negocio, se enfoca en todo lo necesario para alcanzar la misión de la empresa y en la satisfacción de las necesidades de los clientes. Estos procesos se pueden clasificar de la siguiente manera:

Procesos directivos o estratégicos. – se refiere a procesos en los que la alta dirección, se encarga de la planificación, organización, dirección y control de los recursos con los que dispone la empresa para su funcionamiento; Como su nombre lo indica, son estratégicos ya que brindan el direccionamiento para todos los procesos restantes para la consecución de la misión y visión de la empresa.

Procesos operativos. – son aquellos que están relacionados de manera directa con la satisfacción del cliente en términos de adquisición de productos o servicios. Regularmente estos procesos están relacionados con las actividades primarias de la cadena de valor según Michael Porter.

Procesos de apoyo. - Como su nombre lo indica, son los procesos que apoyan a los procesos clave de negocio, es decir son aquellos que no están directamente relacionados con el cumplimiento de la misión de la empresa pero que son necesarios para la obtención de los productos o servicios finales. Son los procesos relacionados con las actividades de apoyo de la cadena de valor de Michael Porter.

Características de los procesos

Un proceso se caracteriza por tener desde sus inicios elementos de entrada y elementos de salida. (Rosemann y Vom Brocke, 2015) establecen que un proceso tiene las siguientes características:

1. Necesariamente exista una entrada, es decir un insumo o requerimiento que es transformado mediante distintas actividades y que proviene de proveedores internos o externos.
2. Requiere de talento humano que tenga a su cargo diversas responsabilidades y liderazgo de cada componente.

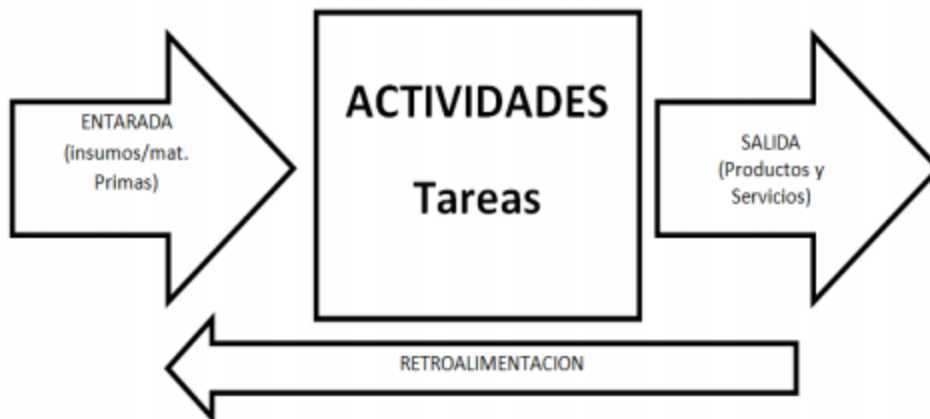
3. Involucra todos los recursos que posee la empresa para su tratamiento.
4. Requiere de una etapa de planificación, necesaria para la determinación de los objetivos en cada fase.
5. Culmina con la salida del producto o servicio deseado y expresado por el usuario final.

Elementos de un proceso

Los elementos de un proceso como ya se mencionó, están relacionados con sus características siendo una de ellas la necesidad de la existencia de un elemento de entrada para que pueda existir un elemento de salida. Para la consecución de este principio, se requiere de la gestión de recursos, además de la importancia de la clasificación de las actividades y tareas necesarias en el desarrollo de funciones para facilitar esta fase de entrada y salida al igual que de la retroalimentación que será esencial para asegurar el correcto desempeño del proceso asegurando de esta manera el cumplimiento de la misión de la empresa en términos de satisfacción de las necesidades de los clientes al momento de la entrega del producto o servicio final. De manera más detallada, los elementos de un proceso son los siguientes:

FIGURA 2

Elementos de un proceso



Tomado de *Gestión de los procesos de Alicia Arias Coello*.

- Entrada (input). – consta de los insumos, materias primas, recursos, etc.; necesarios para el desempeño de las actividades. Si la empresa no dispundría de estos elementos, no podrían dar

paso al inicio del proceso como tal y como consecuencia no se podrían generar las tareas planeadas.

- **Actividad.** – una actividad se conforma por una serie de tareas resultantes de un procedimiento para cumplir con el rol de facilitar la obtención de un fin deseado.
- **Tarea.** – Aquello que debe realizarse en un tiempo determinado.
- **Salida (output).** – Es el resultado final del proceso; es el producto o servicio deseado por el cliente y en el cual, la empresa a través de actividades y tareas, optimizo sus recursos para la obtención del mismo.
- **Retroalimentación.** – etapa en la cual se analiza y evalúa el resultado obtenido del proceso. En este punto se determina la necesidad de una reingeniería de procesos de ser necesario con el fin de obtener mejoras en el output.

Gestión por procesos

Partiendo de la necesidad de retroalimentar constantemente los procesos, se debe dar importancia al constante cambio de los mercados en relación a competencia y el cambio de regulaciones como precios, tecnologías y costos. Tomando en cuenta que la empresa vista como un todo con orientación sistémica, se integra básicamente por procesos, es importante atender a su optimización direccionándolos a un tipo de estructura organizacional horizontal en la que, los flujos de intercambio entre las diferentes operaciones se gestionen con enfoque matricial.

La gestión por procesos tiene como objetivo, que las empresas sean ágiles en la adaptación a los cambios constantes de los mercados, con rumbo a la consecución de objetivos y a la satisfacción de las necesidades de los clientes mediante la generación del valor agregado (Ruiz, et al., 2014).

La manera óptima de gestionar los procesos está en la aplicación de ciclo de mejora continua propuesto por Edwards Deming el cual, propone optimizar la lógica de las empresas a través de planificar, hacer, verificar y actuar. Esta herramienta sustenta su eficacia de acuerdo a los siguientes principios:

1. Antes de actuar, piensa y planifica para saber cómo se quieren realizar las cosas
2. Seguir las directrices para cumplir con lo panificado para poder llegar a cumplir los objetivos deseados

3. Verificar los resultados a medida que se vayan ejecutando con el fin de detectar errores y poner en marcha la parte de actuar para corregir los mismos.
4. Actuar. – estudio y análisis de la realidad y establecimiento de medidas de cambio de ser necesario. Estas modificaciones cambiarán lo planificado por lo que en este punto se deberá iniciar un nuevo ciclo de mejora.

La gestión por procesos dentro de las organizaciones permite mejorar su desarrollo de la siguiente manera:

- La orientación de la empresa es dirigida al cliente y no al producto
- El cambio se puede predecir y se puede controlar
- Aumenta la competitividad
- Permite mirar a la organización de manera sistemática
- Previene y elimina errores
- Establece como base para las áreas de la empresa, un sistema de evaluación

Este mejoramiento de la organización a través de la gestión de sus procesos permite la optimización de los recursos y el incremento del desempeño de los procesos al ser adaptados a las necesidades de los clientes que, en algunas ocasiones, requerirán cambios para poder cumplir con las expectativas basadas en esas necesidades.

Herramientas para la mejora de procesos


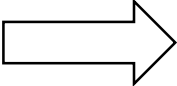
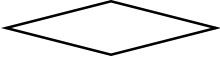







1. **Estratificación.** - La estratificación representa las diferentes maneras de agrupar los datos y sirven para posibilitar una mayor evaluación de la situación identificando el problema.
2. **Hoja de verificación.** - es una planilla de resolución de datos.
3. **Diagrama causa - efecto.** - un diagrama causa – efecto es un diagrama sencillo que determina el efecto y sus respectivas causas.
4. **Diagrama de correlación.** - gráfica cartesiana que representa la relación de las variables y sirve para verificar la existencia de relación entre las variables.
5. **Histograma.** - diagrama de barras que permite verificar el comportamiento de un proceso con relación a lo especificado.
6. **Gráficos de control.** - gráfico con los límites de control que sirve para identificar la aparición de las causas especiales en los procesos.

7. **Diagramas de flujo y mapas de procesos.** - representación gráfica y ordenada de las actividades que se realizan normalmente en un proceso.

A continuación, se presenta la simbología utilizada para la creación de un diagrama de flujo:

FIGURA 3

Simbología de un diagrama de flujo

	Proceso
	Conector entre áreas diferentes
	Decisión: preguntas/análisis
	Documentos emitidos: oficios, informes, memorándums
	Datos
	Almacenamiento y registro en la base de datos
	Inicio / Fin
	Demora, espera
	Obtener información de un sistema
	Conector de procesos

Tomado de *Organización de empresas (4a. ed.)* de Franklin, F. E. B. (2014)

De la misma manera es necesario establecer una herramienta para la mejora en la gestión por procesos y aunque existen un sinnúmero de ellas, es vital identificar aquella que permita la correcta comprensión de resultados. El diagrama de Pareto es una representación gráfica que atreves de barras decrecientes de izquierda a derecha, muestra la jerarquización y problemas según su

importancia. Este diagrama construido de manera correcta, permite conocer claramente, las áreas principales de cualquier problema. Rey (2003)

Etapas para la construcción de un diagrama de Pareto

1. Establecer la manera en la que se clasificaran los datos de acuerdo a un detalle de problemas y causas.
2. Crear una hoja de control para la recaudación de información en el tiempo establecido
3. De la información recogida, clasificar los datos de mayor a menor y luego sumarlos para después poder generar los porcentajes según su relevancia.
4. Anotar los datos en un gráfico con líneas horizontales y verticales de acorde a la escala del número de defectos con valores decrecientes.
5. Construir el grafico del diagrama situando la columna más alta a la izquierda.
6. Anotar las sumas acumuladas mediante una sola línea.

La mejora continua puesta en práctica dentro de las organizaciones, permite realizar la gestión de procesos orientada a la calidad de los productos o servicios ofertados, a través de la norma ISO 9001 de gestión de la calidad enfocada principalmente al estudio, medición y análisis de la efectividad y eficacia de la puesta en práctica de medidas que garanticen la calidad en los procesos, para cumplir con la satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos de la empresa. En la versión de la ISO 9001 actualizada en el año 2015, se establecen los siguientes principios:

- Enfoque al cliente. – Permite comprender todas las necesidades de los clientes y comunicar las mismas a toda la organización para gestionar los procesos que estén relacionados de manera directa con los clientes para poder medir dicha satisfacción y establecer en base a esa medición parámetros de mejora.
- Liderazgo. – el liderazgo debe estar enfocado en la dirección de la organización y todas sus áreas para su involucramiento para el cumplimiento de los objetivos. Este principio conlleva la proactividad, adaptabilidad, consideración de las necesidades de los clientes internos y externos, enfocarse en el largo plazo y implantar confianza para mejorar el flujo de comunicación.

- Compromiso de las personas.- el recurso humano es el encargado de comprender las necesidades de los clientes y gestionar las mismas. Desarrollar las capacidades del grupo de personas, permite descubrir la aptitud y la actitud de las mismas con el fin de que este talento humano se sienta parte de la organización y pueda involucrarse en los procesos para identificar problemas y proponer soluciones para mejorar los mismos.
- Enfoque a procesos. – este principio cumple con el objetivo de los procesos; identificar las necesidades de los clientes que son las entradas con el fin de ofrecer productos y servicios que cumplan con las expectativas de los clientes que son las salidas. Un enfoque basado en procesos, identifica, define, controla y mejora sistemáticamente todos los procesos y en especial los que añaden valor
- Mejora continua. – involucra a todos los miembros de la organización y evalúa los procesos utilizando criterios de excelencia para identificar problemas y poder prevenirlos.
- Toma de decisiones basada en la evidencia. – evalúa la situación actual para el establecimiento de los objetivos de mejora con el fin de identificar problemas y buscar y evaluar las soluciones con el fin de implementarlas y medirlas. Este proceso se establece como cambio y es necesario aclarar la necesidad de fomentar los mismos en el sistema de gestión de calidad y volver al primer paso si es necesario.
- Gestión de las relaciones. – la puesta en práctica de este principio permitirá que todas las personas tengan acceso directo a la información necesaria para el correcto manejo de los procesos con el fin de facilitar la toma de decisiones basándose siempre en la planificación estratégica alcanzando una ventaja competitiva a través de la eficacia de la información.

Las normas ISO y la gestión de procesos

La norma ISO 9001 2015 forma parte de la familia de las ISO 9000 en la cual, se desarrollan aspectos relacionados con la gestión de la calidad, brinda a las organizaciones las pautas necesarias para cumplir con los requerimientos de los clientes a través de la correcta gestión de sus productos o servicios finales. La norma ISO 9001 2015 Es una guía para el desarrollo e implementación de un sistema de gestión de calidad con el que se facilita el proceso de mejora continua que es definida como el proceso de establecer objetivos y encontrar oportunidades para la mejora; es un proceso continuo, mediante el uso de hallazgos y conclusiones de la auditoría, del análisis de datos, de las

revisiones por la dirección y por lo general conduce a acciones preventivas o de ser el caso correctivas. La gestión de calidad es el conjunto de elementos de una empresa que interactúan para el establecimiento de políticas, objetivos y procesos para llegar a alcanzar los objetivos de calidad. El proceso de mejora, como ya se indicó, busca lograr que la empresa identifique, evalúe, analice, gestione e implemente acciones necesarias para la satisfacción del cliente con relación al cumplimiento de los requisitos que tiene previsto para la compra de un producto o servicio. De acuerdo a la norma, una no conformidad “es un incumplimiento de un requisito” por tal motivo, es esencial que éstos se evalúen en lo concerniente a lo interno de la empresa, en especial con relación a los procesos, de forma que se identifiquen de manera oportuna los incumplimientos y se tomen decisiones encaminadas a la corrección de los mismos para la continua mejora del sistema de gestión de calidad.

2.3 La distribución como forma empresarial

Distribución

Tradicionalmente la distribución ha sido tratada únicamente como el transporte y almacenaje de las mercaderías, excluyendo el valor agregado que la correcta estrategia de distribución otorgará a la empresa. Para poder ofertar un producto eficazmente, las empresas deben conocer a cabalidad los requerimientos de los clientes y los métodos para cumplir con dicha demanda, con esto se logra una distribución total que incluye la gestión de pedidos, sistema informativo, canal de distribución, decisión sobre distribución física y ubicación de almacenaje. (West,1991)

Canales de distribución

Rodríguez (2009) define a un canal de distribución como el proceso en el cual, se debe tener en cuenta el ciclo de venta y de vida de un producto o servicio comercializado, en el cual se debe considerar factores como; la ubicación o lugares en donde el bien estará disponible, capacidades de distribución y contactos de post venta. Paz (2008) define a un canal de distribución como cualquier actividad necesaria para poner el producto al alcance del consumidor final y así, facilitar su compra. Por lo tanto, se puede establecer que un canal de distribución es un medio a través del cual se provee mercaderías y servicios desde el lugar de su producción o concepción hasta el punto de consumo, con el fin de facilitar el acceso del consumidor a la compra del mismo.

A lo que se puede añadir que un canal de distribución responde al conjunto de funciones que realiza cada uno de los miembros de una organización con la finalidad de que el producto terminado llegue desde el productor hasta el consumidor final en los tiempos y en las condiciones adecuadas (Rodríguez,2009). Actualmente se debe tomar en cuenta que el canal deberá ser considerado como una estructura total, es decir, que cada tarea, función y proceso deberá estar enfocado en satisfacer al cliente en tiempos de entrega y elevar la percepción de valor del producto a distribuir (Rodríguez,2009).

El canal de distribución que una empresa utiliza deberá cumplir ciertos parámetros que busquen la maximización de beneficios para la empresa, que son:

- Deberán estar alineados a los objetivos de marketing de la empresa.
- Ayudarán a conseguir la participación del mercado presupuestado.
- Deben ser flexibles y estar siempre a prueba.

Adicional a estos, Abascal (2002) establece que existen factores que se deben tomar en cuenta y afectarán a la elección de los canales, debido a que cada empresa, producto y canal tienen requerimientos distintos, dichos factores son:

1. El mercado, en el cual se deberá tener en cuenta los siguientes aspectos:
 - a. Mercado Industrial de consumo mixto
 - b. Número de consumidores potenciales
 - c. Concentración geográfica del mercado
 - d. Tamaño de los pedidos
 - e. Hábitos de compra de los consumidores
2. El producto
 - a. Valor unitario
 - b. Peso y Tamaño
 - c. Tipo de producto: perecedero o no perecedero
 - d. Productos standard o bajo pedido
 - e. Extensión de la línea de productos

3. La compañía
 - a. La imagen
 - b. Capacidad financiera
 - c. Experiencia y capacidad de la dirección

La cadena de distribución resulta tan significativa como el desarrollo del producto, puesto que, tanto la distribución como la elección de la cobertura y la forma en la que se determina la oferta completa tienen varios aspectos que deben tenerse en cuenta para desarrollar una ventaja competitiva exitosa y duradera en el tiempo (Paz,2008).

Dentro de este análisis se destacan los tipos de empresas atendiendo al rol que cumplen en el proceso de distribución como: consignatarios, mayoristas, minoristas, almacenadores, entre otros. Siendo los más conocidos los detallistas y mayoristas, la diferencia esencial entre ellas radica en que los primeros ofertan directamente a los consumidores finales el producto mientras que, los mayoristas ofrecen un producto a los detallistas o consumidor intermedio, en este trabajo se detalla lo concerniente a las empresas mayoristas dado que este tipo es el seleccionado como unidad de análisis en la investigación (Paz,2008).

Por lo tanto, el canal de comercialización definirá la cadena de distribución de una organización, la cual deberá estar estructurada de tal forma que permita: una reposición eficiente y costos logísticos reducidos. La utilización de un canal de distribución u otro se debe en gran medida al tipo de clientes objetivo, el mercado en el que opera la empresa, fortalezas y debilidades de la misma, esto deviene en la decisión del canal óptimo para llevar a cabo las operaciones (Villanueva y Toro, 2017).

A continuación, se analizarán diversos tipos de canales (Baena & Moreno, 2010):

- Canales directos: este canal permite el control total de todo el proceso de venta del producto desde la producción hasta la entrega al cliente.
 - o Canales tradicionales de venta directa: ventas en almacenes o tiendas propias de la marca, así como venta por catálogo o teléfono.
 - o Nuevos canales de venta directa: Venta on-line.

- Canales indirectos: entre el productor o fabricante y el consumidor existe un intermediario, esta intermediación permite acceder geográficamente a un mayor número de consumidores a un costo menor.
 - o Canales cortos y largos
- Estrategia multicanal: las empresas optan por a su canal ya instalado, al instaurar estrategias de venta a través de internet, agentes vendedores y venta por teléfono, a esto generalmente se le considera un canal híbrido.

Empresas de Comercialización mayorista

Se conoce como operación mayorista a las actividades de venta de productos a otros intermediarios ya sean minoristas o mayoristas; es decir, la venta de productos para el correcto funcionamiento de su organización (Paz,2008). Se define a una empresa mayorista como aquella empresa que compra directamente del fabricante o al mayorista y revende principalmente a empresas detallistas o puntos de venta (Escudero,2014). En este tipo de empresas la función logística depende de factores como la estructura organizacional, el tamaño de la empresa, los objetivos planteados, entre otros. En tanto un agente de logística se conoce como aquel intermediario que enlaza cada uno de los eslabones de la cadena logística (Paz,2008).

Sin olvidar que un mayorista debe generar valor agregado en la cadena tanto hacia delante como hacia atrás, generando beneficios tales como como ser referentes para un proveedor al distribuir sus productos y ser proveedores de primera línea para sus clientes. Se puede establecer dos grandes tipos de funcionalidades de los canales, el primero las funciones transaccionales y los segundos actividades que se refieran al movimiento físico de la mercadería, es decir funciones logísticas (Lobato y Villagrá, 2010).

Dichas funciones logísticas generan un valor agregado económico al producto, es decir favorecen un intercambio mejorando las condiciones de cambio. Este valor agregado puede ser en tiempo, disponibilidad y lugar; debido a esta generación de valor el precio del producto incrementa. En ciertas ocasiones el costo de producción es mucho menor que el precio de venta debido a la intermediación que se da a lo largo de la cadena de distribución. Sin embargo, hay que tener en

cuenta que, aunque es un valor agregado no deja de ser un costo, el cual debe transferirse al cliente; en este punto es esencial el cambio de visión de un “mal necesario” a capacidad de diferenciación y elemento básico de la oferta.

Para un mayorista que se encarga de la distribución a minoristas la principal característica es que la inversión en inventarios y cartera es alta y riesgosa, adicionando que el proceso de despacho de pedidos debe ser eficiente en su mayoría dado el numero alto de pedidos en volúmenes pequeños, es por esto que los fabricantes suelen atender a ciertos minoristas directamente, sí es que la situación lo justifica (Baby,2006).

2.4 Distribución como ventaja competitiva

Por otra parte, la distribución como ventaja competitiva debe ser poderosa y orientada a las necesidades de los clientes buscando penetrar en el proceso de compra ya sea por marca, por habitualidad, etc.; y con esto crear una barrera de entrada para los competidores. Por todo lo ya mencionado la importancia de construir una cadena de distribución a través de la optimización de los canales de comercialización desemboca en las siguientes consecuencias positivas para la empresa:

- Mayor valor, oferta más amplia, mayor diferenciación
- Menor restricción de capital por utilizar de una forma u otra capital de terceros para hacer llegar la oferta de mercado.
- Mayores márgenes. Al utilizar estructuras ya existentes para otros propósitos y agregar volumen de operación, se licuan los costos fijos y esto mejora los márgenes.
- Eventualmente, mayor fidelidad por mayor valor y menor costo de adquisición y retención de clientes.

Desde el punto de vista más cercano a indicadores financieros para la evaluación de resultados y toma de decisiones, la creación de canales de distribución genera los siguientes beneficios para las organizaciones:

- Generación de demanda a través de la promoción y publicidad

- Administración del crédito y de la cobranza del comprador
- Descentralización del inventario
- Licuación de costos fijos
- Complementariedad de oferta
- Funciones de pre-venta y post-venta
- Pronostico de demanda
- Promoción propia del canal y de su marca

Los canales de distribución sin duda son de vital importancia dentro del proceso de venta y creación de valor de una empresa, sin embargo se deberá tomar en cuenta todas las otras funciones que permiten el desarrollo adecuado de la organización hasta llegar a este punto. Es decir, la empresa deberá saber gestionar de una manera correcta su cadena de suministro, en la cual se incluye tanto la distribución del producto terminado como el aprovisionamiento del mismo y adicionales a estos la gestión de el talento humano, infraestructura, etc. Elevando así el valor de nuestros servicios hacia nuestro consumidor.

2.5 El rol de la Logística en las empresas distribuidoras

Logística, es aquella parte de la cadena de suministro que se encarga de la planificación, gestión, control y almacenamiento de los bienes y servicios desde su punto de origen hasta la entrega al consumidor final. Mientras que para, James L. Heskett, la logística es el conjunto de técnicas y medios destinados a gestionar el flujo de materiales e información, coordinando recursos y demanda, para asegurar un nivel determinado de servicio al menor coste posible. Y, por último, Gómez (2013) establece que logística es una forma de organización en la que las empresas gestionan su aprovisionamiento de materiales, producción, almacén y la distribución.

Por lo que, en el ámbito empresarial, la logística debe garantizar que los flujos de información, de materiales y financieros sigan su correcto rumbo hasta el usuario final de manera racional y coordinada con el fin de asegurar la calidad y competitividad de los productos y servicios, logrando así una gestión rentable.

Para el proceso de entrega, se requiere de dos vías; La primera llamada canal de aprovisionamientos que para: Escudero (2014), se utiliza cuando el producto se traslada desde el centro de extracción hasta la fábrica o almacén, mientras que, de segundo plano el canal de distribución se utiliza cuando el producto se traslada desde la fábrica hasta los puntos de venta.

Funciones de la logística

La logística es un sistema que abarca gran parte de las operaciones de la organización, Lobato y Villagrá (2010) señalan que esta tiene mayor incidencia en tres áreas fundamentales que son:

1. Aprovisionamiento

Para Escudero (2014) el canal de aprovisionamiento se utiliza cuando el producto se traslada desde el centro de extracción hasta la fábrica o almacén y las principales funciones que se realizan son; la gestión de pedidos (procesos de compras) y gestión de stocks, en el cual se destaca la determinación de stock adecuado para el correcto funcionamiento de la organización.

Los objetivos de una estrategia de aprovisionamiento son; minimizar costos y maximizar servicios. Con esto, se pretende que la relación con el proveedor sea óptima para obtener el producto en el menor tiempo posible, es decir disminuir el nivel de inventarios en bodega y como segundo punto mantener un sistema de control de inventarios eficientes evitando los excesos y sin descuidar el nivel de inventario para satisfacer los requerimientos de clientes (Gomez,2013).

2. Logística interna

Se entiende como logística interna al almacenaje de las mercaderías y el control de inventarios que se mantiene en bodega, como principal objetivo de la logística es la disminución de costos elevando así el valor de la empresa al incrementar sus niveles de productividad (Céspedes,2010).

3. Logística externa

Las funciones principales dentro de esta área es la preparación de los pedidos, transporte y un sistema logístico comercial de acuerdo a las necesidades de los clientes.

Por lo tanto, se observa que para implantar un proceso logístico eficiente en la organización es necesario cumplir con ciertos criterios como son: emplear medios adecuados para el desarrollo del

sistema logístico, debe ser un sistema sencillo y de fácil comprensión, así como de fácil adaptación a nuevas situaciones y a los requerimientos del mercado. Por lo tanto, la empresa debe tener presente que la finalidad del sistema logístico es la satisfacción y creación de valor para el cliente por lo que el correcto manejo de transporte y almacenaje debe ser uno de los principales objetivos y esto se podrá lograr gracias a una cadena logística, cuyas funciones principales básicamente es la gestión de almacenaje y transporte.

Cadena logística o cadena de suministro

Una cadena de suministro se conoce como la unión de todas las empresas que participan en la producción, distribución, manipulación almacenamiento y comercialización cuya gestión eficiente mejorara el desempeño a largo plazo tanto en una empresa como en todas las que integran la cadena de suministro (Soret,2006). A lo que Iglesias (2017), agrega que la coordinación sistemática y estratégica de las funciones y tácticas de negocio en una empresa y entre las empresas que conforman la cadena de suministro, mejoraran el desempeño de la empresa y de la suma de los integrantes de dicha cadena.

Por lo tanto, se puede decir que es un sistema el cual se encuentran las actividades de transporte y almacenaje que tiene como finalidad principal poner la mayor cantidad de productos a disposición del consumidor gestionando los menores costes posibles. Como objetivos principales se mantiene: economías de escala en la transportación de mercadería, minimizar el tiempo de rotación de inventarios y las entregas Just in Time. Si bien la generación de una cadena logística supone costes elevados esto podrá permitir a la organización a mantener una ventaja competitiva frente a los competidores debido a que una eficiente cadena logística eleva sin duda, el valor percibido por los clientes.

El objetivo de cada empresa es buscar canales alternativos que le permitan optimizar su cadena comercial logrando un precio adecuado frente a la competencia, esto permitirá obtener una ventaja competitiva. Esta es una de las principales variables de a estrategia comercial de una empresa, por lo tanto, esta deberá estar diseñada para la naturaleza específica de una organización.

Gestión de las empresas distribuidoras

Dentro de una organización se debe realizar una gestión adecuada de los canales de distribución; Paz (2008) establece que se deberá gestionar dos aspectos:

- Gestión estratégica comercial de los canales de distribución
- Gestión logística de los canales de distribución

Para el correcto desarrollo de una estrategia de distribución Rodríguez (2009) plantea que se deben tomar en cuenta elementos que persigan los siguientes objetivos:

1. Agregar valor
2. Reducir valor
3. Mejorar la cobertura de mercado
4. Disminuir tiempos de entrega mejorando el servicio de facturación y atención al cliente
5. Hacer accesibles o más aceptables los productos o servicios.

La gestión comercial se encargará de cumplir los objetivos del marketing, así como el monitoreo constante de las variables que generan modificaciones en el mercado, incluyendo a los integrantes del sistema. Mientras que la logística garantiza que cada participante cuente con los productos en el momento adecuado, la adecuada gestión de estos dos puntos permitirá alinear la cadena comercial para cumplir con los objetivos de la empresa (Paz,2008).

En el caso actual de estudio, esta empresa distribuidora posee su poder mientras mayor es su capacidad de cobertura con su público objetivo, es de ahí que elevara ese poder en la cadena de distribución con los fabricantes.

2.6 Layout de almacén

Se puede definir al lay-out de una empresa como el espacio físico disponible dentro del cual puede desempeñar sus operaciones, sean estas productivas o de almacenaje. Para el caso en estudio se estudiará el lay-out de almacén el cual se conoce como el espacio físico de las diferentes áreas en el cual se diseña y organiza su proceso de comercialización. (Gómez, 2013)

Tal como establece Gómez (2013) un almacén debe mantener las siguientes áreas de trabajo:

1. Carga y Descarga

2. Almacenaje
3. Manipulación de producto
4. Servicios internos y externos

Varias son las estrategias adoptadas por las empresas distribuidoras para una eficiente gestión de almacenaje, entre las más utilizadas están; métodos de almacenaje, zonificación de artículos, codificación del almacén y gestión de las ubicaciones (Lopez,2018). Brindando estas estrategias beneficios para el eficiente manejo de almacén disminuyendo costos de manipulación y maximizando el espacio que se dispone, así como, en la satisfacción del cliente.

CAPITULO 3

3.1 Unidad de análisis

Se estudió todo el proceso de compra desde el requerimiento de un producto hasta su entrega al cliente; es decir, se desagregaron las tareas en cada área para conocer los puntos clave en los cuales la empresa mantiene su mayor eficiencia y en las actividades en la que existen inconsistencias.

Descripción de la empresa

Mi Almacén es una empresa que brinda al confeccionista y al público en general las mejores telas e insumos para la confección de ropa deportiva, ofreciendo una atención especializada y un toque de innovación para que cada día los clientes crezcan en el mercado de la mano del avance de la organización. La empresa nace en el año 2008 en el cantón Cuenca en la provincia del Azuay.

Generalidades

Misión

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes ofertando una amplia gama de telas de la más alta calidad, a precios competitivos y accesibles contribuyendo así; al desarrollo económico y social del país.

Visión

Llegar a ser reconocidos en el Austro ecuatoriano, innovando e implementando nuevos productos deportivos que nos ayuden a lograr la fidelidad de nuestros clientes, para así expandirnos hacia otras líneas de textiles atrayendo a un nuevo segmento de mercado.

3.2 Población

Para la aplicación de los métodos e instrumentos seleccionados para el análisis, se establecieron dos segmentos:

Segmento 1: Cartera de clientes mayoristas conformado por 123 clientes.

Segmento 2: Nómina total de la empresa conformado por Gerente General, Personal administrativo y de ventas.

3.3 Metodología

Método inductivo e investigación descriptiva

Para este estudio se utilizó el método inductivo el cual según, Rodríguez (2012) es aquel que obtiene conclusiones y explican la relación entre las variables analizadas a través del estudio de casos particulares. Este método se puede realizar mediante el uso de los siguientes factores:

- La observación directa entre los factores
- La experimentación
- El estudio de la relación que existe entre las variables

El tipo de investigación aplicada fue descriptiva que, de conjunto con el método inductivo, permitió establecer las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio. Se aplicó además la investigación correlacional que según Salkind (1998) tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados variables y con ello determinar ,por una parte todas las características de los procesos, la relación que existe entre ellos y los objetivos deseados por la empresa a través de los hallazgos encontrados a lo largo del tiempo que dure el estudio, el cual se enfocó a la obtención de información relevante para facilitar el análisis de la cadena de valor y del canal de distribución actual de la empresa, a fin de emitir juicios de valor que sustenten las propuestas de mejoras..

Para la aplicación de los métodos de investigación descritos, a continuación, se detallan los instrumentos empleados en el estudio.

Tabla 1

Variables Independientes y Dependientes de investigación

Variables	Concepto	Necesidad de información y fuentes	Instrumento
Independientes	Canales de distribución	Medios que utilizan las empresas para conseguir que estos productos recorran el camino que va desde el productor hasta el consumidor final.	Canal actual utilizado a través de revisión estadística de la empresa. *Informes estadísticos. *Entrevistas a los gestores de canales.
	Procesos	Conjunto de actividades interrelacionadas (entradas-salidas) para la transformación de insumos, otorgando valor en cada una de las actividades y suministro de un producto o servicio al cliente que de satisfacción al cliente.	Componentes de cada proceso en la empresa. Cantidad y tiempo de operaciones por proceso. Valor que aporta cada proceso a la cadena de valor. *Observación y Diagramas de flujo
	Gestión de inventarios	A través del cual se organiza, planifica y controla el inventario o existencias que una empresa mantiene en su bodega.	Flujo de pedidos de clientes y ordenes de pedidos a proveedores * Orden de pedido a proveedor *Facturas de clientes

Dependientes	Satisfacción de clientes	El nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.	*Grado de satisfacción de clientes *Rotación de clientes. *Ciclo de vida de clientes.	*Encuestas a clientes *Base de datos de clientes.
	Despachos	El despacho de pedidos es el proceso de servir un pedido a un cliente.	*Cuello de botella *Falencias del proceso actual *Tiempo promedio de proceso	*Diagrama de causas *Estudio de tiempos *Diagramas de flujos
	Costos de distribución	Todas las erogaciones que se hacen para poner el producto en el mercado y obtener la recuperación por medio de la venta.	*Manejo y entrega del producto *Tipos de clientes *Costos actuales del proceso.	*Pedidos de clientes realizados *Análisis de costos extraídos de Balances de la empresa. *Análisis y clasificación de base de datos de clientes
	Costos de gestión de existencias	Conjunto de costos en los cuales una empresa incurre para mantener sus niveles de stock y poder responder eficientemente a la demanda, estos son; costo de aprovisionamiento,	* Costo de aprovisionamiento y almacenaje. *Stock mínimo de seguridad	* Ordenes de pedido a proveedores. *Costo promedio de inventario

almacenaje y costo asociado a la
demanda insatisfecha.

*Facturas de
proveedores

Fuente: Elaboración de autoras con base a dato primarios

Método de observación

Se utilizó para la desagregación de todo el proceso de compra, venta y distribución de la empresa, para así conocer en detalle las tareas asignadas a las actividades ejecutadas por los empleados. Se empleó este método para el levantamiento de los procesos con relación al sustento teórico; se identificaron las actividades a analizar, para establecer claramente la estructura de la cadena de valor.

Con este levantamiento, se documentaron las tareas y actividades que la empresa desarrolla en la actualidad, para establecer un precedente y tener un punto de partida para el desarrollo de una propuesta de mejora, basada en la ventaja competitiva que se busca. La herramienta que se utilizó para esta documentación son los flujogramas. Según Chiavenato Idalberto (1993), el flujograma o diagrama de flujo, es una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples y tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución.

Se utilizó además como instrumento la revisión documental a partir de la información secundaria, realizando un análisis de la información que reposa en los registros de la empresa, lo que tributa al análisis del proceso de gestión financiera.

3.4 Necesidades de información

Información primaria: Uso instrumento análisis cadena de valor

En principio, con la participación del personal implicado se intentó definir las actividades que forman parte de la cadena de valor de la empresa, sin embargo, esta terminología no forma parte de su cultura organizacional, ya que éstos no conocen, ni jerarquizan las actividades y, por tanto, no separan las principales de las de apoyo.

Para los empleados, sus funciones y las actividades que realizan forman parte de su puesto de trabajo y todas en conjunto, llevan a la consecución de los objetivos de la empresa, pero no distinguen que ninguna actividad tenga mayor relevancia que otra.

A raíz de esto, se socializó el concepto de cadena de valor y su importancia dentro de una organización, con ello se logró identificar a través del método de observación y mapeo de procesos; aquellas áreas en las que se encuentran las actividades principales y las actividades de apoyo, se obtuvo una matriz que permitió comprender de mejor manera esta representación.

FIGURA 4

Cadena de valor de la empresa Mi Almacén Textiles

SISTEMA Y TECNOLOGÍA			ACTIVIDADES DE APOYO
CONTABILIDAD			
POSTVENTA			
COMPRAS	VENTA	DISTRIBUCIÓN	ACTIVIDADES PRIMARIAS

Fuente: Elaboración de autoras con base a dato primario

Actividades de apoyo

Sistemas y tecnología

La empresa contrata estos servicios de manera externa a la empresa Bits, quien se encarga del soporte tecnológico de la empresa como el mantenimiento de equipos y sistema de trabajo, actualización y seguimiento de página web y el soporte de todo lo referente al software y hardware de la empresa. El contacto lo realiza la asistente administrativa, al generar un ticket para soporte, que tiene que ser confirmado por el proveedor para su posterior revisión y atención.

Contabilidad

Este departamento lo conforman dos personas, la contadora y la asistente administrativa. Las principales actividades están enfocadas en el correcto y legal manejo de la parte de financiera de la empresa con respecto a balances, flujos de caja, estados financieros, obligaciones tributarias, IEISS, conciliaciones bancarias, presupuestos y proyecciones. El correcto desarrollo de las funciones en este departamento es esencial ya que, a partir de esto, se puede conocer la situación financiera actual y real y con ello tomar decisiones óptimas para el funcionamiento de la empresa.

Postventa

Este proceso se lleva a cabo por los vendedores y se realiza al momento en el que se confirma que el cliente recibió el pedido. De acuerdo a lo indicado por los empleados, es aquí en donde en ocasiones, se percibe las inconformidades de los clientes en la entrega de pedidos generalmente en los tiempos de entrega del producto. En los casos en los que el cliente no reciba los pedidos, el vendedor se encarga de rastrear el pedido hasta que el mismo llegue a las manos del cliente.

Actividades primarias

Compras

Este proceso es realizado por la asistente administrativa de la empresa. Abarca todas las actividades referentes al contacto, evaluación y negociación con los proveedores de la mercadería para la venta. Se identificó que, en la cultura organizacional de la empresa, los procesos de compra y aprovisionamiento tienen el mismo fin.

Venta

El equipo de ventas está conformado por 4 personas y es supervisado por la gerente de la empresa. En este proceso es en donde se genera todo lo concerniente con la relación empresa – cliente. En el caso de ventas al detal, los vendedores se encargan de atender los requerimientos del cliente desde el primer momento mientras que en ventas al por mayor, los pedidos son receptados por la gerente de la empresa, para luego ser enviado como requerimiento a la parte de ventas para su corte y despacho.

Distribución

Este proceso en el caso de ventas al detal, está a cargo del vendedor, mientras que en el caso de ventas al por mayor lo lleva a cabo el responsable de bodega apoyándose en la fuerza de ventas

Información primaria: Encuestas

Una encuesta es una herramienta direccionada a recolectar información de grupos de interés para conocer opiniones, gustos, puntos de vista, recomendaciones y deseos. Para la aplicación de este instrumento por lo general se suele realizar a la población en caso de ser pequeño el número total de encuestados y en caso de que no a una muestra de dicha población. Tradicionalmente las encuestas solían realizarse de manera presencial en un formato impreso el cual contiene las preguntas de interés y para su análisis se realizaba la tabulación de las mismas para así proceder con los estudios estadísticos y obtener conclusiones en base a los resultados. Sin embargo, en la actualidad resulta más significativo el uso de herramientas digitales que permiten realizar encuestas a través de la web, por la facilidad que ofrecen las mismas para su tabulación y análisis estadístico puesto que dichos instrumentos arrojan resultados listos para poder emitir conclusiones en base al criterio del interesado. A continuación, se describen los grupos de interés de los que se requiere información para este estudio. La información obtenida se analizó con el software IBM SPSS Statistics que, de acuerdo con el sitio web oficial de la International Business Machines, es

una potente herramienta estadística que permite extracción de información de los datos de una organización. Mediante su aplicación se pueden conseguir los siguientes resultados:

- Facilitar el análisis y comprensión de los datos mediante una interfaz intuitiva
- Comprender de una manera sencilla conjuntos grandes de datos mediante la aplicación de procedimientos estadísticos que permiten tomar decisiones seguras y practicas

Clientes

Para el estudio se tomó como grupo de interés a la cartera de clientes mayoristas con el fin de analizar su percepción con referencia a la ejecución de los procesos de venta y distribución como parte de la cadena de valor. Estuvieron dirigidas a la población total, conformada por 123 clientes, se consideró realizar un censo. Para el efecto, se estructuró un formulario digital a través de la herramienta Google forms para facilitar el contacto con el cliente en términos de disponibilidad de tiempo. Se adjunta encuesta a clientes (Anexo No 1).

Empleados

Esta encuesta se aplicó a los 8 empleados que integran la empresa. Las encuestas se elaboraron en base a las áreas y puestos de trabajo para obtener información real y recomendaciones más específicas de los procesos que se identificaron como parte de la cadena de valor de la empresa, es decir, los procesos de aprovisionamiento, ventas y distribución. Las áreas de trabajo se dividieron por área administrativa en la que laboran 2 personas y área comercial 6 personas. Se adjunta encuesta de empleado área administrativa y encuesta a empleados área comercial (Anexo No 2). Para el análisis de estos resultados, se rescataron, las opiniones enfocadas a hallazgos de anomalías en los procesos y la identificación de cuellos de botella que no permiten que las actividades de la empresa sean totalmente eficientes; sobre la base de los principales problemas detectados, se aplicó una herramienta de análisis y mejora con el fin de clarificar los elementos que forman parte de la generación de la propuesta.

Entrevista a la propietaria y administradora de la empresa

Se aplicó un cuestionario mediante entrevista a la dueña y administradora de la empresa con el fin de conocer cómo se estableció el canal de distribución actual y en general, la manera de comercializar los productos actualmente, además de las falencias percibidas por su parte y los requerimientos que desde su perspectiva deben incorporarse para la mejora de dicho proceso y

canal. La entrevista se realizó de manera presencial. Se adjunta documento obtenido de la entrevista (Anexo No 3).

Mapeo de procesos

En primer lugar, se identificó quiénes formarían parte del equipo de trabajo que está directamente relacionado con los procesos de aprovisionamiento y venta y posteriormente se realizaron los diagramas de flujo de estos.

Para llevar a cabo esta actividad, fue necesario reunir al equipo de trabajo y aplicar la técnica de identificación de procesos, una vez, respondidas las preguntas, éstos describieron las operaciones que concurrentemente realizan en la ejecución de actividades vinculadas a sus puestos de trabajo, al mismo tiempo se les pidió señalar cuáles eran las entradas y salidas en cada proceso, se obtuvo así la caracterización del sistema desde el aprovisionamiento hasta la entrega de la mercancía al cliente. Con esta aplicación, se logró el levantamiento de los procedimientos que actualmente realiza la empresa, y se utilizaron para establecer los procedimientos correctos, con sus responsables a fin de optimizar los recursos y asegurar la mejora continua de la cadena de valor.

Información Fuentes secundarias: Análisis financiero

Se analizaron los datos de la empresa correspondientes a los últimos años (2018-2019) (Anexo No 4) con el fin de realizar un estudio comparativo de los costos en los que se ha incurrido vinculados al proceso de comercialización e identificar aquellos rubros en los que la empresa ha incrementado o disminuido su rentabilidad como consecuencia de la comercialización de sus productos.

CAPITULO 4

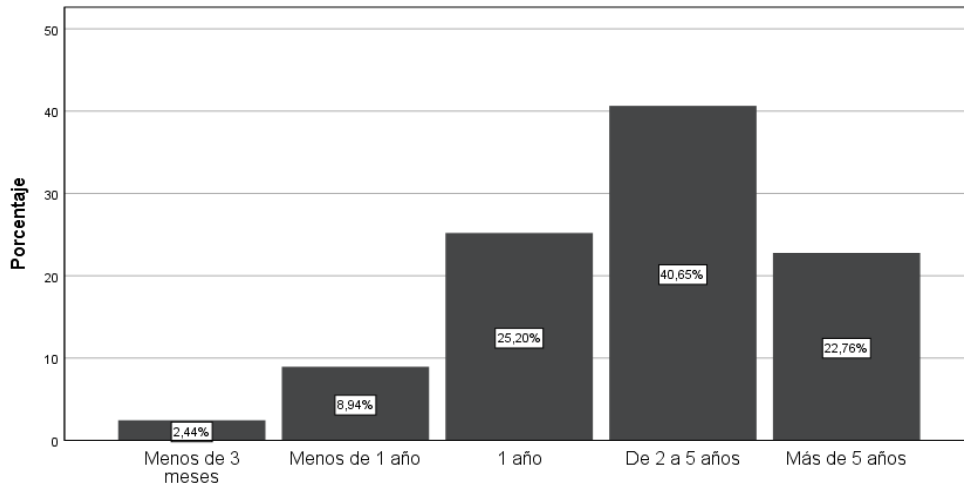
4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados

Análisis de encuestas a Clientes

1. El tiempo de permanencia como cliente de la empresa se observa en el siguiente gráfico:

FIGURA 5

Tiempo de permanencia de los clientes en la empresa



Fuente: Elaboración de autoras con base a dato primarios

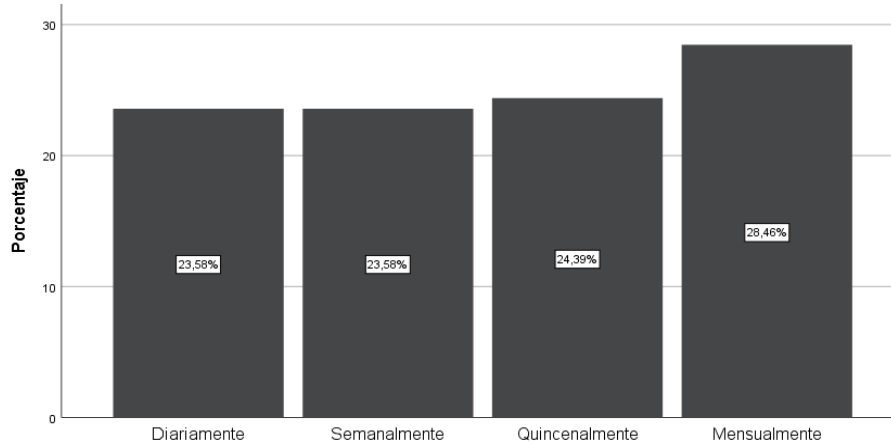
El análisis de los 123 clientes mayoristas de la empresa arroja que el 40,7% mantienen una relación comercial de 2 a 5 años, seguida por el 25,2% de clientes que mantienen relación desde hace 1 año y por último el 22,8% de los clientes se han mantenido sus relaciones comerciales con la empresa por más de 5 años.

De acuerdo con el gráfico anterior, se observa que la empresa mantiene un alto nivel de fidelización al sumar el 63,41% de sus clientes mayoristas con un rango de permanencia de más de 2 años. La empresa ha desarrollado un buen programa de fidelización con el pasar de los años logrando retener a sus clientes y atraer clientes potenciales, enfocando su estrategia en atender las necesidades, ofrecer un mejor servicio e innovar en el portafolio de productos.

2. Frecuencia de recepción de pedidos

FIGURA 6

Frecuencia de recepción de pedidos



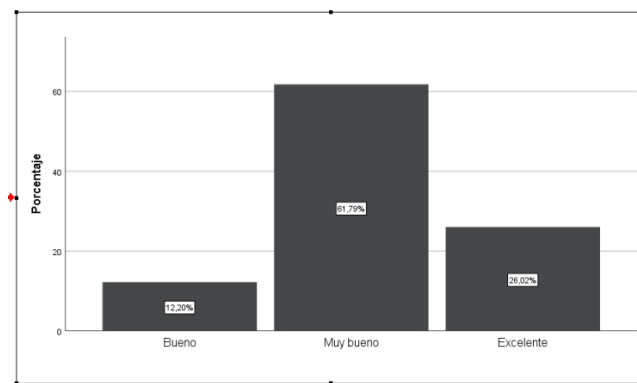
Fuente: Elaboración de autoras con base a dato primarios

De acuerdo con los resultados de la tabulación, existe muy poca diferencia en la frecuencia en la cual los clientes realizan pedidos; la mayoría de los pedidos se realizan de manera mensual y quincenal y el porcentaje de los pedidos diarios y semanales es el mismo. Por este motivo, la empresa maneja un método de abastecimiento constante y se mantiene por producto un stock mínimo de 10 metros con el fin de poder cumplir con los requerimientos de los clientes.

3. Percepción del cliente acerca de la atención del personal

FIGURA 7

Frecuencia de recepción de pedidos



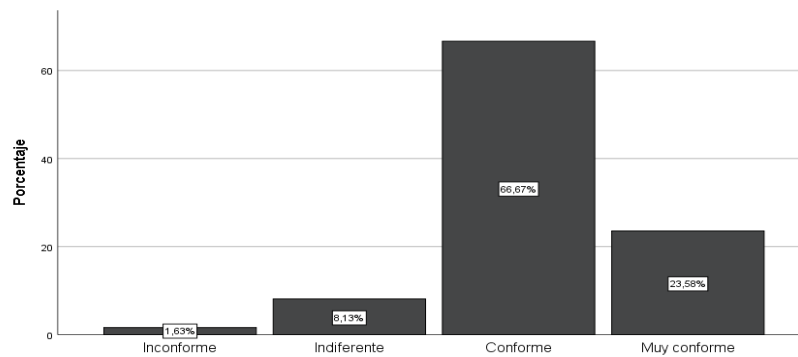
Fuente: Elaboración de autoras con base a dato primarios

El 61,8% del total de clientes mayoristas perciben que el trato que reciben de parte de los empleados es muy bueno, mientras que únicamente el 12,2% afirma que el trato ha sido bueno. De acuerdo con los resultados mostrados en el gráfico, se pretende trabajar en un programa de medidas que contribuyan a elevar el nivel de percepción, a partir del incremento de valor a los procesos de atención

4. El grado en el que los clientes se encuentran satisfechos con el conocimiento de los vendedores se refleja de la siguiente manera:

FIGURA 8

Satisfacción de clientes con respecto a vendedores



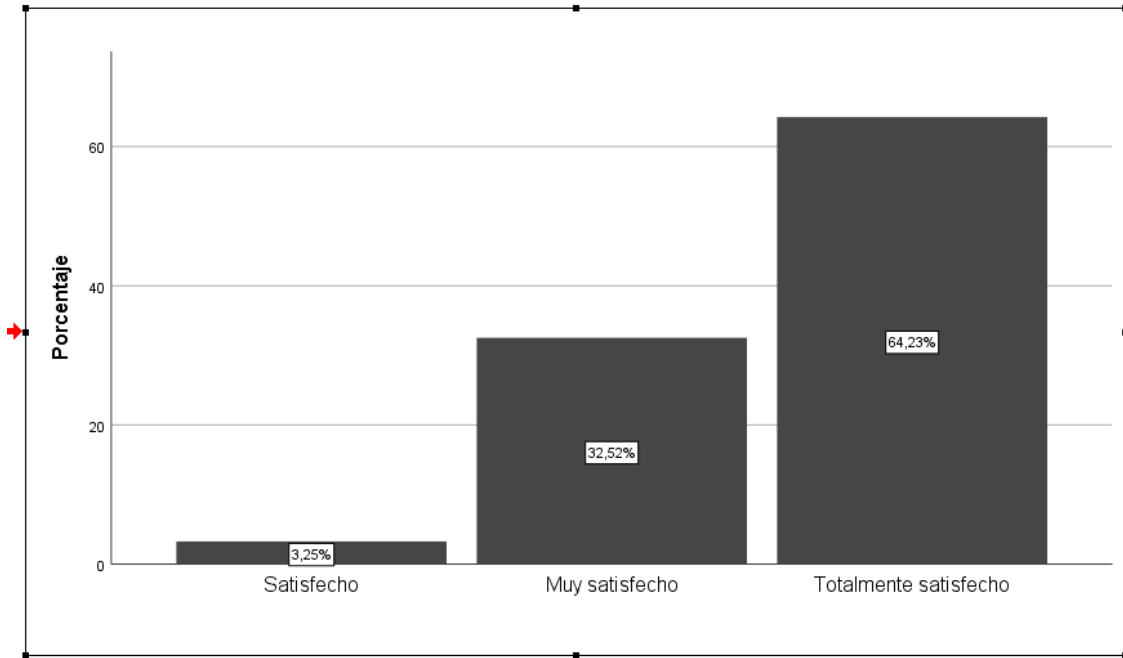
Fuente: Elaboración de autoras con base a dato primarios

La percepción de los clientes con respecto al nivel de conocimientos del personal es muy buena (66,7%), el 23,6% muy conformes, tan solo el 1,6% no han recibido un buen asesoramiento. Los vendedores reciben capacitación cada 3 meses acerca de cartas de colores, actualización de precios y bases nuevas. En cada ocasión que se agrega un nuevo producto al catálogo se capacita a todos los vendedores siguiendo los mismos puntos ya mencionados.

5. La satisfacción con respecto al cumplimiento de las expectativas de compra se resume en el grafico a continuación:

FIGURA 9

Satisfacción de clientes en el cumplimiento de expectativas de compra



Fuente: Elaboración de autoras con base a dato primarios

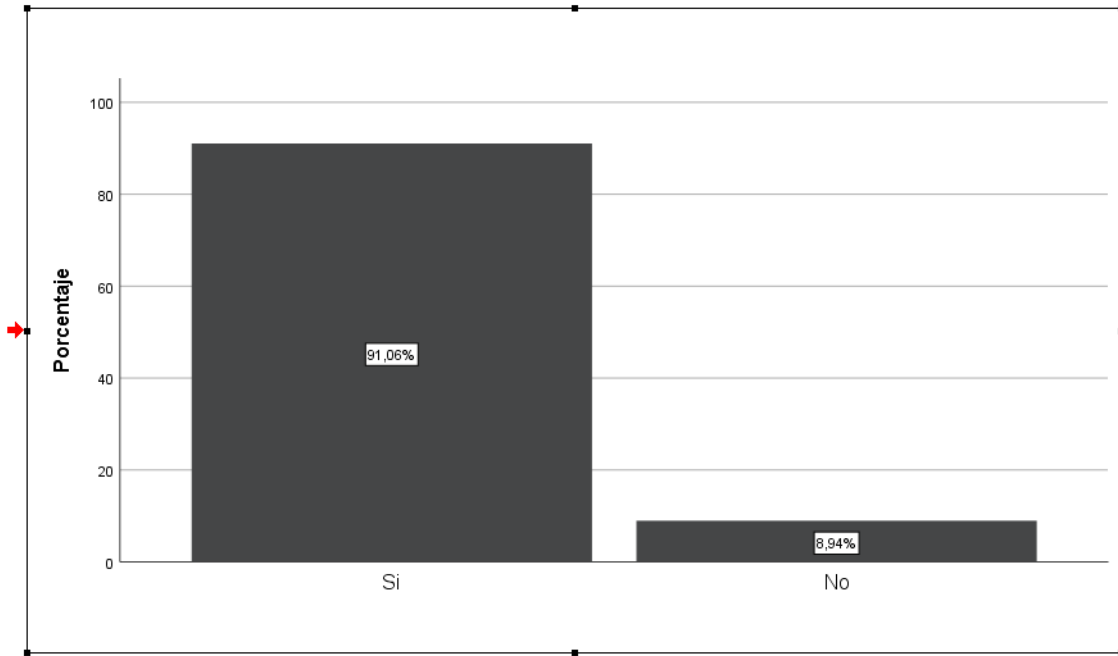
El 64,2% de clientes mayoristas se encuentran totalmente satisfechos con relación al estado en el que reciben los productos, y únicamente el 3,3% es indiferente de este factor.

El índice de recepción de reclamos es bajo, de acuerdo con lo indicado por el área comercial. A pesar de que no existe un proceso de registro de reclamos, de manera general, el principal concepto de reclamo hace referencia al tiempo de entrega de manera específica de los clientes de cantones. Los pedidos suelen cumplir con las expectativas de los usuarios en términos de calidad, cantidad y disponibilidad.

6. El siguiente gráfico, indica el grado de satisfacción de los clientes de acuerdo al catálogo de productos ofertado:

FIGURA 10

Satisfacción de acuerdo al catálogo de productos



Fuente: Elaboración de autoras con base a dato primarios

111 clientes están satisfechos con el catálogo de productos que la empresa mantiene actualmente, sin embargo, establecieron ciertas recomendaciones, que son:

- Requieren actualizaciones continuas de productos nuevas
- Actualización continua de cartas de colores
- Incrementar la oferta de productos complementarios.

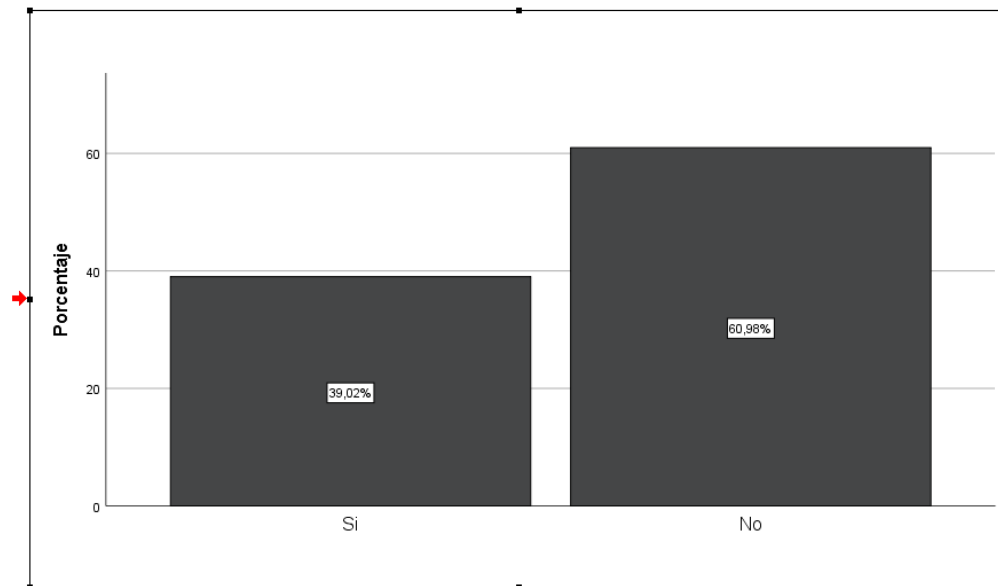
12 clientes que manifestaron que el catálogo actual no satisface sus requerimientos, las razones son las siguientes:

- Algunos productos con costos elevados
- Necesitan catálogos de colores
- Muestrarios de telas

7. La entrega de la mercadería se realiza de dos maneras, las cuales se representan en el siguiente gráfico: Por lo general, la entrega de pedidos se realiza en almacén o en las instalaciones de clientes:

FIGURA 11

Vías de entrega de mercadería



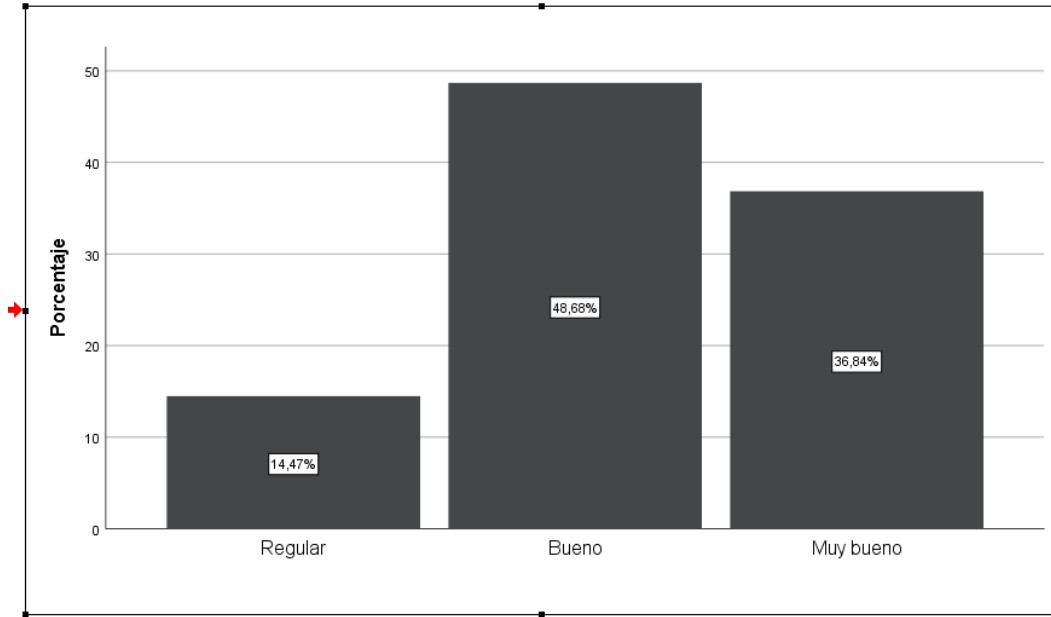
Fuente: Elaboración de autoras con base a dato primarios

Se puede observar que el 61% de los clientes prefieren que la mercadería sea entregada en sus instalaciones, de ahí la importancia de mantener un canal de distribución eficiente y que beneficie a las dos partes. La responsabilidad de la empresa al encontrarse en un canal de distribución tomando la figura de mayorista, consiste en garantizar que el producto llegue al consumidor de forma rápida y eficiente, por lo tanto, la empresa oferta la posibilidad de la entrega a domicilio (costo adicional) la que ha sido bien aceptada por parte de los clientes.

La puntualidad en la entrega de pedidos se representa en el grafico a continuación:

FIGURA 12

Puntualidad en la entrega de pedidos



Fuente: Elaboración de autoras con base a dato primarios

En base a la tabulación de la pregunta anterior 76 clientes, requieren que sus pedidos sean entregados en sus bodegas, dado que existen demoras en la entrega de los pedidos, el 48,7% de clientes no está satisfecho con el tiempo en el que se entregan los mismos, el siguiente porcentaje mayor muestra que los clientes están completamente satisfechos con el método y tiempo de distribución de la mercadería.

De acuerdo con lo expresado por los clientes con relación al período posterior al pedido realizado y a su entrega, se puede concluir que:

- En el caso de los pedidos enviados a los cantones, el cliente muestra inconformidad en el tiempo de entrega puesto que, éstos dependen de la hora de llegada de los transportes inter cantonales ya que a pesar de que desde la empresa se indica el momento en que se inicia el despacho, en ocasiones no se cumple con el tiempo estimado, debido a eventualidades que se presentan en el camino y que están fuera del alcance y control de este proceso.
- Los pedidos que se entregan dentro de la ciudad se realizan a través de moto o taxi; por lo general con este método los clientes no suelen presentar reclamos, debido a que los mismos

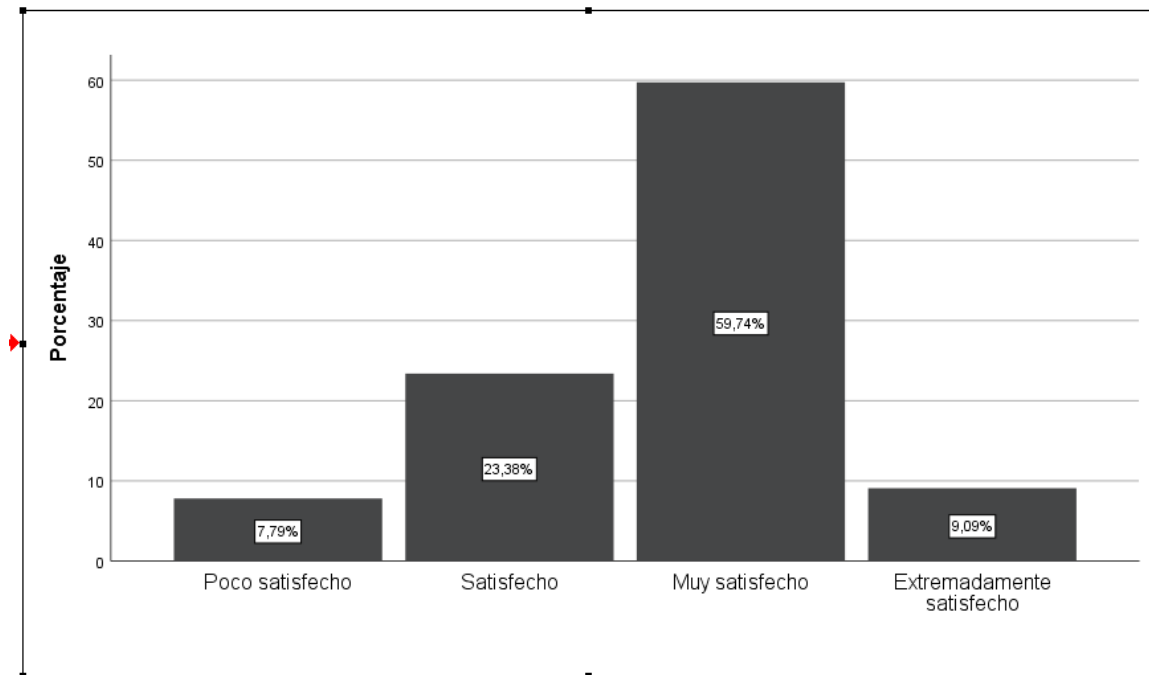
se entregan de manera oportuna, excepto cuando se dan imprevistos que como se indicó anteriormente la empresa no puede controlar.

- En ocasiones desde la empresa, se dan incidentes que retrasan el flujo de entrega, por errores en la toma de pedidos, falta de organización en el despacho, mal control del orden de los pedidos realizados o falta de stock.

8. La satisfacción de los clientes con respecto al canal de distribución actual, se representa de la siguiente manera:

FIGURA 13

Satisfacción del cliente en términos del canal de distribución actual



Fuente: Elaboración de autoras con base a dato primarios

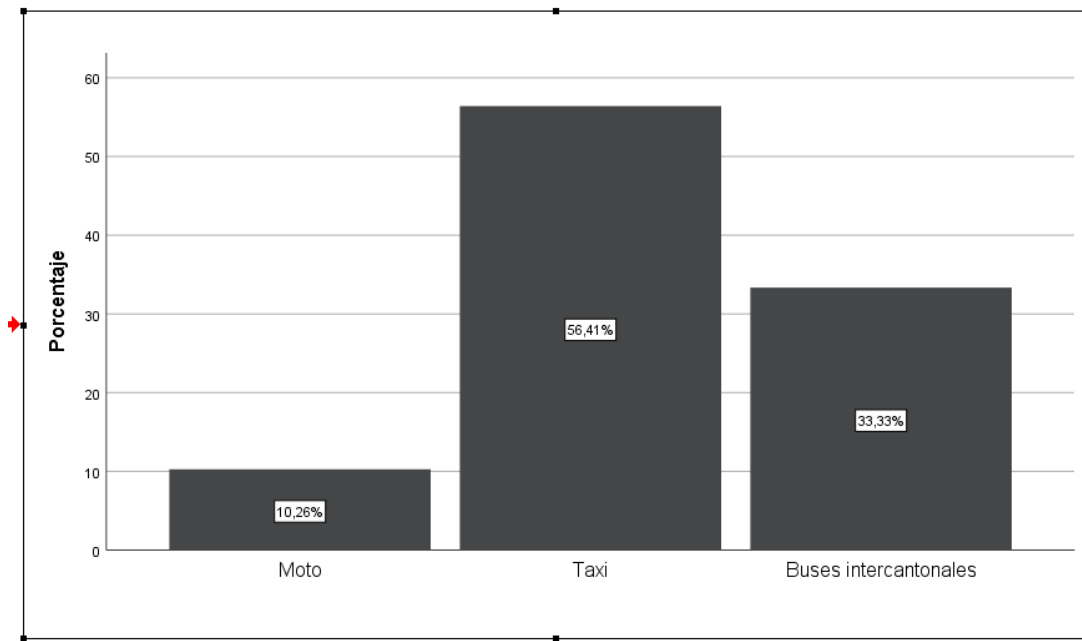
En esta pregunta, se estableció un rango del 1 al 5 para medir el nivel de satisfacción de los clientes con relación al método de distribución que la empresa tiene para la entrega de pedidos, donde 1 es nada satisfecho y 5 totalmente satisfecho. El 23,4% se muestra indiferente al medio de envío. El 59,7% requiere que sus pedidos se entreguen a domicilio, y únicamente el 9,10% está completamente satisfecho.

Se considera que la brecha entre los niveles de medición es consecuencia de los factores identificados en el análisis de la pregunta número 8, puesto que la empresa depende de recursos externos para la entrega de mercadería y en ocasiones a la falta de organización en el manejo interno para el despacho de pedidos. Hay que considerar que hay un porcentaje de 7,8% que equivale a 6 clientes que se encuentran insatisfechos con la manera en la que se distribuyen sus pedidos, lo cual es indicio de falencias en los procesos de la empresa.

9. Las necesidades de los clientes en términos de transporte de pedidos se expresan de la siguiente manera:

FIGURA 14

Necesidades de los clientes en el transporte de pedidos



Fuente: Elaboración de autoras con base a dato primarios

Con respecto al medio de envío utilizado es posible concluir que el transporte más utilizado para la entrega de pedidos es el taxi con un 56,4%, el segundo son los transportes inter cantonales con un porcentaje de 33.3% y los envíos por moto son los que se realizan en menor cantidad con un 10,3%.

10. Con relación a las formas de envío, los clientes sugieren lo siguiente, tal como se muestra en la tabla No 2

Tabla 2

Métodos de envío alternos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	No contestan	61	49,6	49,6	49,6
	Camionetas de transporte inter cantonales	3	2,4	2,4	52,0
	No	1	,8	,8	52,8
	No conozco	29	23,6	23,6	76,4
	Servientrega	8	6,5	6,5	82,9
	Servientrega y transporte propio de la empresa	1	,8	,8	83,7
	Transporte de la empresa en compras de mayoristas	3	2,4	2,4	86,2
	Transporte propio de la empresa	17	13,8	13,8	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración de autoras con base a dato primarios

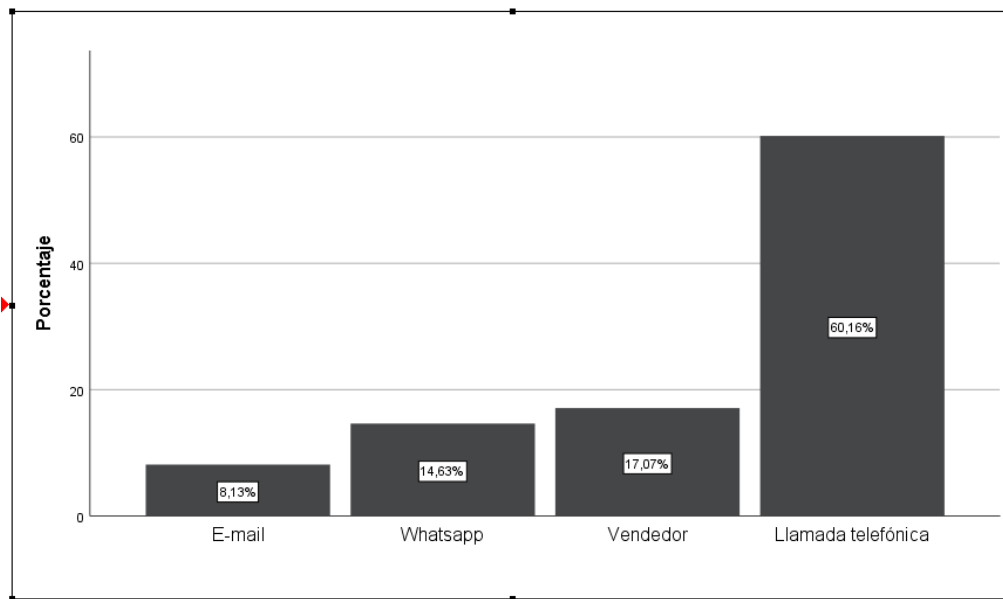
Los principales resultados se corresponden con:

- Los clientes sugieren que Servientrega puede ser una opción para la entrega de pedidos.
- En la mayoría de los casos, los clientes sugieren que la empresa debería invertir en un medio de distribución propio, por el volumen de compras pactado, alegan que ello podría agilizar el proceso de entrega en términos de tiempo, al igual que lograr optimización de costos.
- Otra sugerencia es que el personal de la empresa realice la entrega de la mercadería en el lugar requerido por los clientes.

11. Los medios más comunes de recepción de pedidos se muestran en el siguiente gráfico:

FIGURA 15

Medios comunes de recepción de pedidos



Fuente: Elaboración de autoras con base a dato primarios

Se evidencia que la empresa recibe el 60,2% de los pedidos a través de llamadas telefónicas, el 17,6% a través del vendedor mientras que el 14,6% utilizan la aplicación WhatsApp y únicamente el 8,1% realiza sus pedidos vía email.

La empresa cuenta con página web, en ella se encuentran cargados los productos de reposición continuo de su cartera, sin embargo, es una herramienta que ha sido poco socializada, generando así un escaso tráfico de clientes.

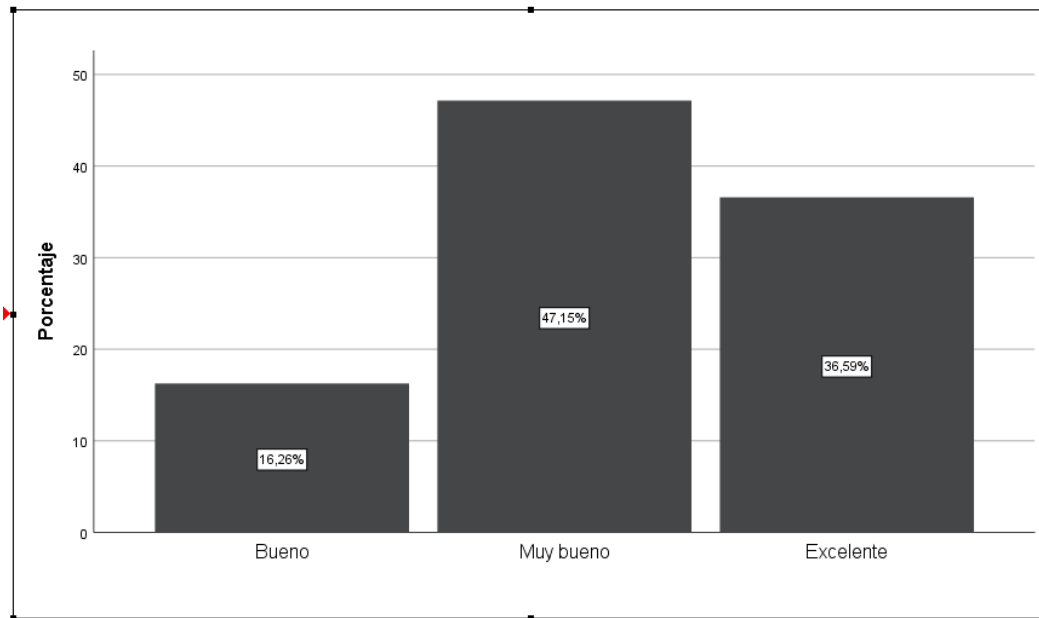
El uso de esta herramienta por el tipo de productos que distribuye, resulta complejo, ya que se necesita conocer la calidad del textil y los colores exactos, ello induce la necesidad de ir entrenando a los clientes, para que poco a poco este medio contribuya a la optimización de los pedidos y se revierta, en satisfactores de tiempo y calidad para los mismos.

WhatsApp es una herramienta personalizada, en la cual el cliente es atendido por el personal de almacén de forma directa, quién puede dar detalles exactos del textil a adquirir, ello provoca que este medio de comunicación esté creciendo a alta velocidad.

12. Los criterios acerca de la puntualidad en la entrega de pedidos se representan en el siguiente gráfico:

FIGURA 16

Puntualidad en la entrega de pedidos



Fuente: Elaboración de autoras con base a dato primarios

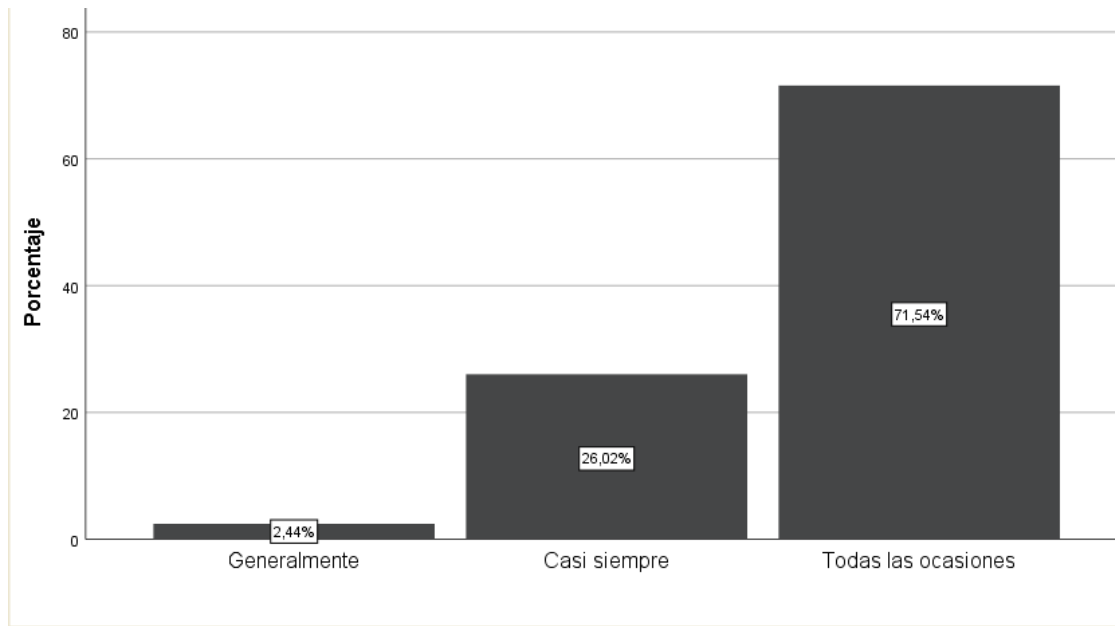
Se observa que el 47,2% de los clientes están satisfechos con el tiempo en el que se despacha la mercadería, mientras que el 36,6% está satisfecho en su totalidad por último el 16,3% le es indiferente el tiempo en el que se retira o despacha la mercadería.

Las respuestas corroboran los resultados arrojados por la pregunta 8, dado que la misma hizo referencia al nivel de satisfacción de los clientes con respecto al tiempo de entrega de pedidos; como ya se indicó en el análisis realizado, las brechas que existen entre los grados de medición de satisfacción se dan por problemas con los canales de distribución y por falencias desde el proceso de recepción del pedido hasta el despacho del mismo.

13. En la siguiente figura se refleja la opinión de los clientes con relación al grado en que los pedidos coinciden con sus requerimientos

FIGURA 17

Pedidos despachados de acuerdo con los requerimientos de los clientes



Fuente: Elaboración de autoras con base a dato primarios

Se observa que los pedidos han sido despachados en correspondencia con las cantidades, colores y material solicitado. En tal sentido, el 71,5% de los clientes afirman que sus pedidos son despachados acorde a las características de lo requerido; mientras que, el 26% indica que esto se cumple casi siempre y el 2,4% expresa que en algunas ocasiones

Análisis Encuestas a personal interno

Se realizó el análisis a través de las preguntas planteadas al personal encargado de ventas y despachos en la empresa; las encuestas se conformaron por 6 preguntas que solicitaron al personal, establecer su percepción acerca de los problemas, deficiencias y sugerencias de las actividades que realizan actualmente. A raíz de la tabulación se identificaron los problemas del listado a continuación:

Tabla 3

Problemas identificados de acuerdo con encuestas a personal

PROBLEMAS
Demora en la entrega de pedidos por el medio de distribución actual
Erróneo modelo de reposición de inventarios
Pedido incorrecto por parte del cliente
Falta de control de calidad previo a la entrega del pedido
Los clientes no conocen el catálogo completo de productos
No hay socialización de las políticas de la empresa
Falta de capacitación

Fuente: Elaboración de autoras con base a dato primarios

Teniendo en cuenta la similitud de las respuestas, se determinó el índice de frecuencia sobre la base del número de ocurrencias máximas totales que fueron 63; a continuación, se listan los problemas, cuyas ocurrencias se muestran en la tabla 5.

Tabla 4

Problemas identificados y posibles mejoras.

PROBLEMAS ENCONTRADOS
Utilizar un transporte propio, que permita acumular envíos y segmentarlos por ubicación.
Falta de capacitaciones, acerca de: construcción y tecnologías en textiles, colores, tendencias y atención al cliente.
Los clientes desconocen los productos que se ofertan, por lo tanto, existen pedidos erróneos de acuerdo a: colores, calidad y cantidad.
Inexistencia de control de calidad al despacho de mercadería
Poca socialización de las políticas de la empresa
Desconocimiento de donde está el producto almacenado y almacenamiento erróneo
Manejo de inventarios de seguridad inadecuados
El vendedor no conoce el portafolio de productos, así como la existencia de estos.

Registro inadecuado de productos en el sistema

Fuente: Elaboración de autoras con base a dato primarios

Esta información fue analizada con una herramienta de análisis y mejora que facilita su jerarquización; la herramienta seleccionada fue el Diagrama de Pareto, la que plantea que el 20% de los problemas generan el 80% de los efectos la misma permitió conocer de mejor manera cuales son los problemas sobre los que se necesita tomar acciones inmediatas. A continuación, se presenta la tabla y diagrama de Pareto con los problemas principales:

Tabla 5

Análisis de Pareto

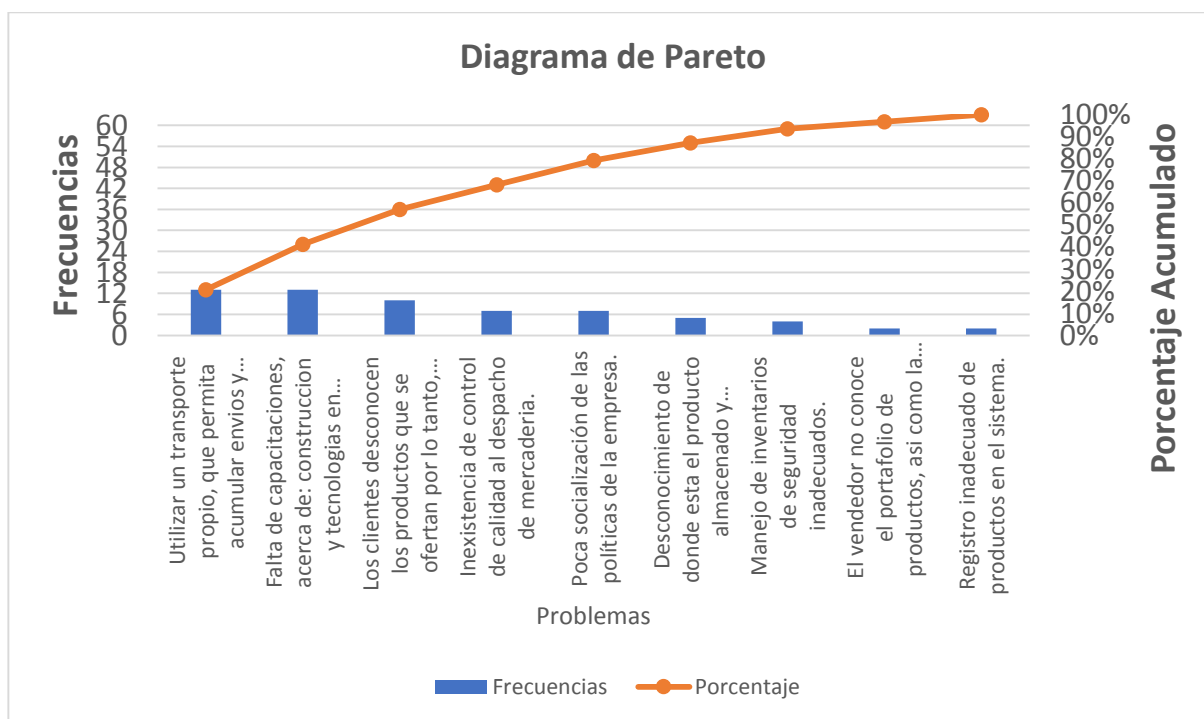
Problemas encontrados	Número de ocurrencias	Ocurrencias acumuladas	Porcentual unitario %	Porcentual Acumulado %
Utilizar un transporte propio, que permita acumular envíos y segmentarlos por ubicación.	13	13	21%	21%
Falta de capacitaciones, acerca de: construcción y tecnologías en textiles, colores, tendencias y atención al cliente.	13	26	21%	41%
Los clientes desconocen los productos que se ofertan, por lo tanto, existen pedidos erróneos de acuerdo con: colores, calidad y cantidad.	10	36	16%	57%
Inexistencia de control de calidad al despacho de mercadería.	7	43	11%	68%
Poca socialización de las políticas de la empresa.	7	50	11%	79%

Desconocimiento de donde está el producto almacenado y almacenamiento erróneo.	5	55	8%	87%
Manejo de inventarios de seguridad inadecuados.	4	59	6%	94%
El vendedor no conoce el portafolio de productos, así como la existencia de estos.	2	61	3%	97%
Registro inadecuado de productos en el sistema.	2	63	3%	100%
TOTAL		63		

Fuente: Elaboración de autoras con base a dato primarios

FIGURA 18

Diagrama de Pareto



Fuente: Elaboración de autoras con base a dato primarios

El análisis demuestra que el 80% de los efectos (problemas), se generan por los 4 primeros problemas identificados; las inconsistencias principales se dan por la falta de un transporte propio

con envíos segmentados y acumulados, capacitaciones a empleados, socialización continua de la cartera de productos a clientes y control de calidad en despachos. La propuesta de mejora será direccionada a atenuar y/o eliminar estos problemas, con el fin de contribuir al correcto funcionamiento de la cadena de valor y la satisfacción de los clientes

Este análisis constituye un punto de partida para el desarrollo de la propuesta de mejora.

Flujogramas a través de mapeo de procesos

Como resultado del análisis de los procesos, se describen éstos a continuación, utilizando para ello la técnica de diagrama de flujo

Proceso de abastecimiento

El proceso de abastecimiento permite que la empresa pueda proveerse y manejar el stock necesario con respecto a los pedidos recurrentes que recibe de sus clientes especialmente de los que forman parte de la cartera de ventas al por mayor. Con este proceso, se busca el correcto manejo de inventarios en bodega y asegurar la satisfacción de los clientes.

Responsables del proceso

Bodeguero

Jefe comercial

Entrada

Requerimiento de pedidos de clientes

Salida

Orden de pedido a proveedores

FIGURA 19

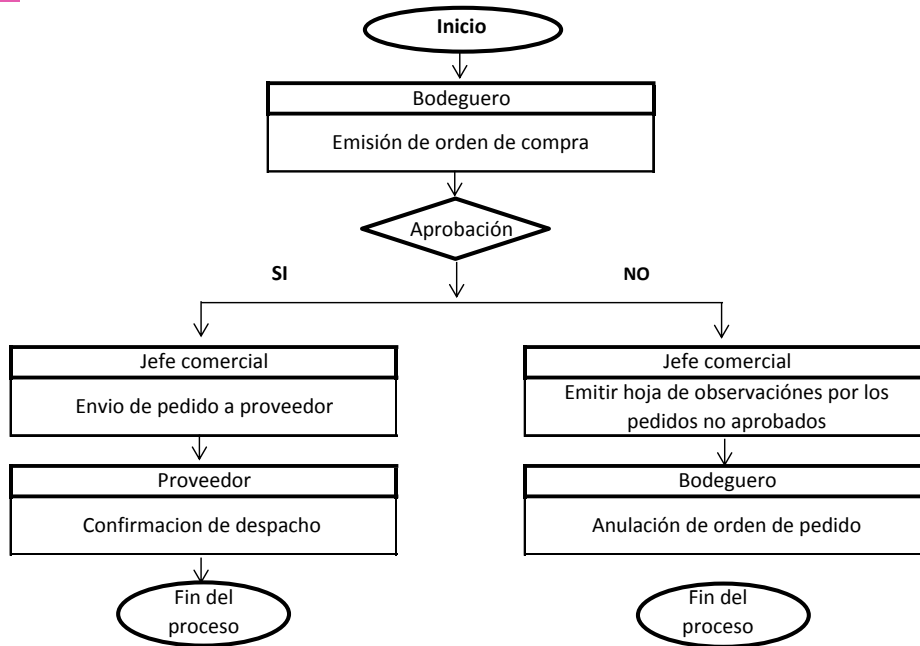
Flujograma de Abastecimiento



FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE ABASTECIMIENTO

Rev.

Página: 1 de 1



Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fuente: Elaboración de autoras con base a dato primarios

1. **Revisión de stock existente.** - En esta etapa inicia el proceso de abastecimiento de la empresa en el cual, el bodeguero es el encargado de la verificación de la mercadería con la que se dispone para poder cubrir con los pedidos recurrentes en un tiempo específico.
2. **Emitir orden de pedido.** - La orden de pedido es aquel documento con el cual la empresa solicita al proveedor, el aprovisionamiento de la mercadería que necesita para cumplir con el flujo de entrega de pedidos. Esta orden es emitida por el bodeguero para que el jefe comercial, revise y apruebe la misma

3. **Envío del pedido al proveedor.** - Posterior a la aprobación de la orden de pedido, el jefe comercial envía la misma al proveedor y se encarga al mismo tiempo de dar el seguimiento oportuno a la misma hasta que el proveedor de respuesta y realice el despacho de lo solicitado a las bodegas.
4. **Confirmación de despacho.** - El proveedor se encarga de confirmar que puede cubrir con la cantidad solicitada en el pedido. De la misma manera se encarga de coordinar con el jefe comercial y de poner en conocimiento del bodeguero, la fecha en la que se podrá realizar el despacho del pedido en las bodegas de la empresa. Con esta actividad, se da por terminado el proceso de aprovisionamiento
5. **Emitir hoja de observaciones por los pedidos no aprobados.** - En caso de que el jefe comercial no apruebe el pedido, el bodeguero deberá emitir un documento llamado hoja de observación de pedido, con el fin de anular el pedido emitido y archivar esa orden.

Proceso de venta

En el proceso de venta es la parte de la relación con el cliente en la cual, se pacta las condiciones del intercambio de mercadería. También, por parte del usuario externo se especifican las características que debe tener el pedido. Este proceso termina en el momento en el cual el cliente recibe lo esperado.

Responsables del proceso

Vendedor

Bodeguero

Cajera

Entrada

Requerimiento de mercadería por parte del cliente

Salida

Mercadería

FIGURA 20

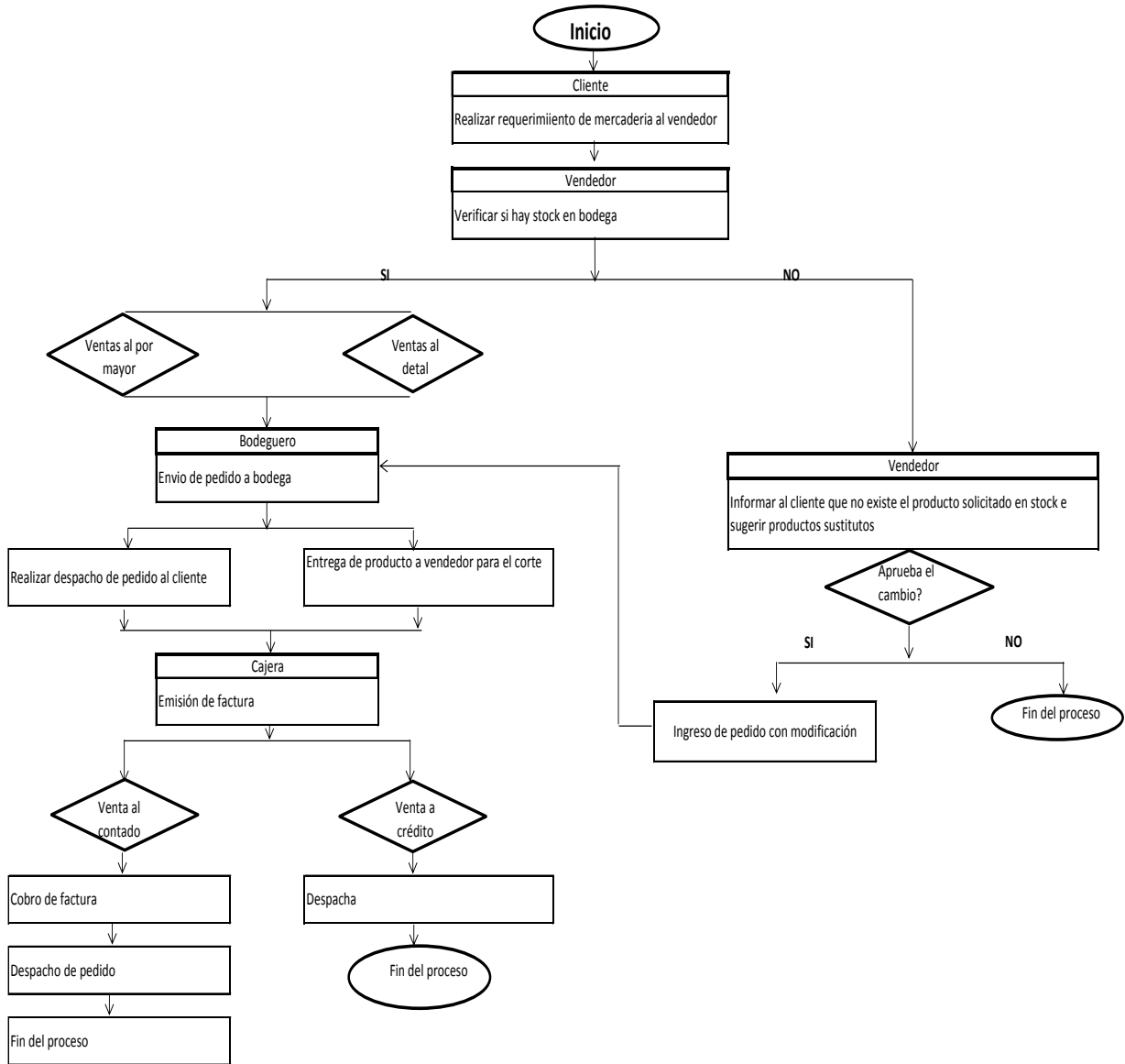
Flujograma del proceso de venta



FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE VENTA

Rev.

Página: 1 de 1



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

Fuente: Elaboración de autoras con base a dato primarios

- 1. Realizar requerimiento de mercadería al vendedor.** - En el proceso de venta, el cliente es el encargado de solicitar al vendedor su requerimiento de mercadería tomando en cuenta los siguientes parámetros:
 - Cantidad del pedido
 - Calidad; (tipo de tela)
 - Color
 - Fecha de entrega del pedido
 - Lugar en el que se despachara el pedido
 - Forma de pago
- 2. Ingreso del pedido.** - El pedido se emite de manera manual y entregado posteriormente del vendedor al bodeguero, quien se encargará de verificar y confirmar que existe en bodega el stock necesario para poder cubrir el pedido del cliente
- 3. Entrega del pedido al cliente.** - En esta etapa existen dos escenarios:
 - **Ventas al por mayor.** - En este escenario, los pedidos se entregan directamente de la bodega de la empresa al cliente dependiendo de que si las condiciones de entrega son que el cliente retire la mercadería directamente del almacén o caso contrario que el pedido se entregue a domicilio en donde se requiera.
 - **Ventas al detal.** - Llamamos ventas al detal a aquellas ventas que se realizan al por menor es decir en un rango de cantidades de 1 a 5 metros de cualquier tipo de tela. En este escenario, el proceso para la entrega es distinto ya que, con el ingreso del pedido, el bodeguero se encarga de entregar al vendedor la mercadería requerida en caso de que la misma no esté disponible en las perchas en almacén. Posterior a esto, el vendedor se encarga de realizar el corte de la tela según el pedido y con ello entregar el pedido al cliente.
- 4. Emisión de factura.** - Para los dos escenarios expuestos anteriormente, la cajera se encarga de emitir la factura del pedido ingresado. En esta etapa también se manejan dos escenarios:
 - **Ventas al contado.** - Cuando las ventas son al contado, la actividad posterior al despacho o corte de la mercadería, es el cobro de la factura para que la misma sea verificada por el vendedor y luego despachada de acuerdo a sus condiciones.
 - **Ventas a crédito.** - Las condiciones de crédito son establecidas y aprobadas previamente por el gerente de la empresa y se da únicamente en las ventas al por mayor.

En este punto con la factura en la que se establece que la venta se realiza a crédito, se puede realizar el despacho de la mercadería y finalizar el proceso de venta.

En el flujograma también se establece la posibilidad de que no se disponga con la mercadería requerida por el cliente. En este caso el vendedor se encarga de exponer al cliente posibles productos sustitutos que se adapten a los requerimientos del pedido del cliente. Existen dos posibilidades en este escenario:

1. **El cliente aprueba la compra del producto sustituto.** - Si el cliente aprueba la compra del producto sustituto, se lleva a cabo el proceso normal de venta ya descrito anteriormente.
2. **El cliente no aprueba la compra del producto sustituto.** - El proceso llega a su fin.

Proceso de distribución

El proceso de distribución representa la etapa final del proceso de venta. Posterior al acuerdo de pago de la mercadería solicitada por el cliente, en ventas al por mayor, la factura es entregada al bodeguero para que el mismo sea el encargado de preparar el material a ser despachado de acuerdo a las especificaciones del cliente. En el mismo punto, el vendedor se encarga de acordar el medio de transporte de la mercadería y de realizar este contacto para que al fin el pedido sea entregado al cliente.

De la misma manera, el vendedor se encarga de confirmar que el cliente recibió el producto y en caso de que no lo recibiera, deberá consultar el motivo de la demora en la entrega con el transportista. El proceso termina cuando al fin, se confirma la recepción del pedido.

FIGURA 21

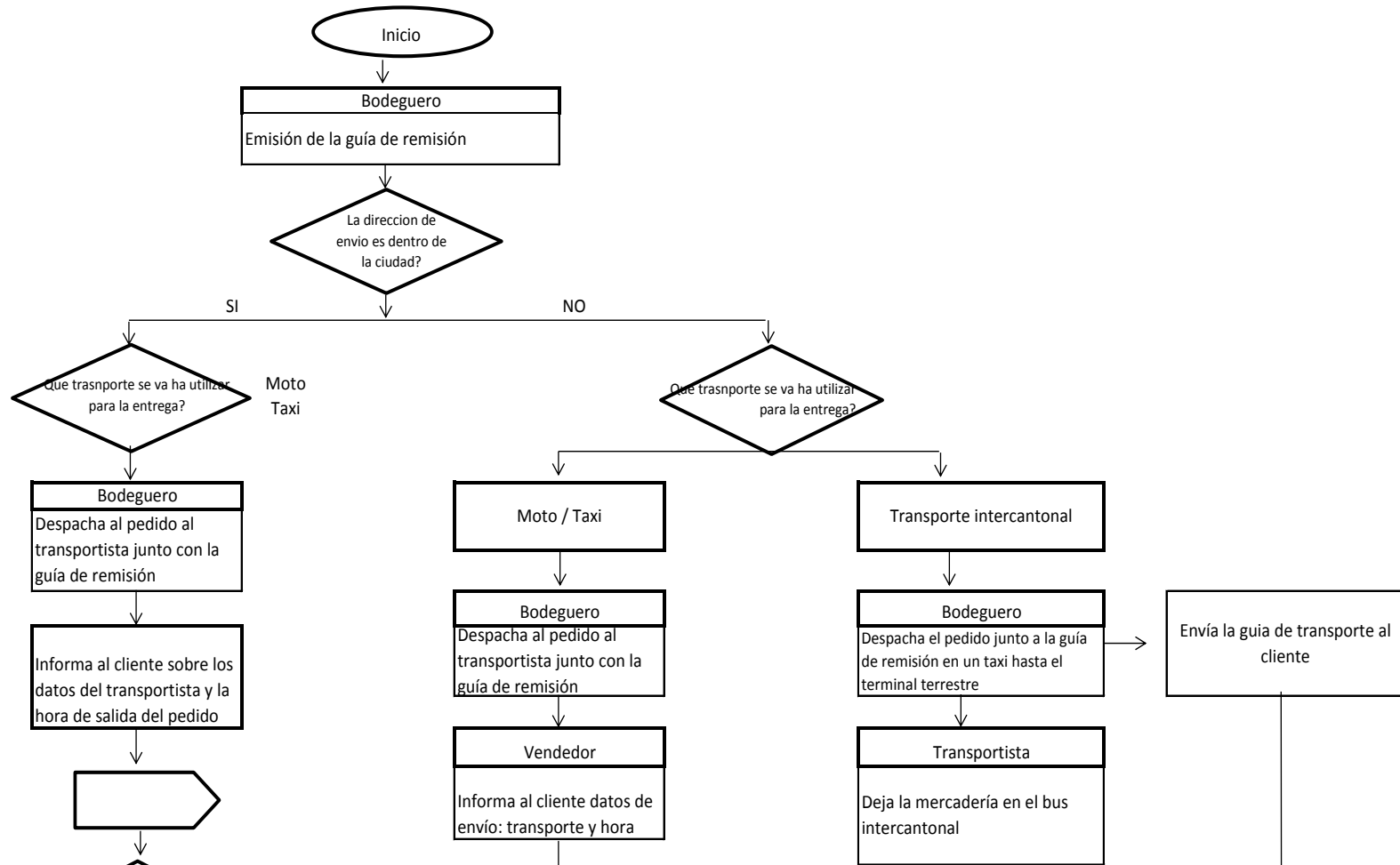
Flujograma del proceso de distribución de ventas al por mayor

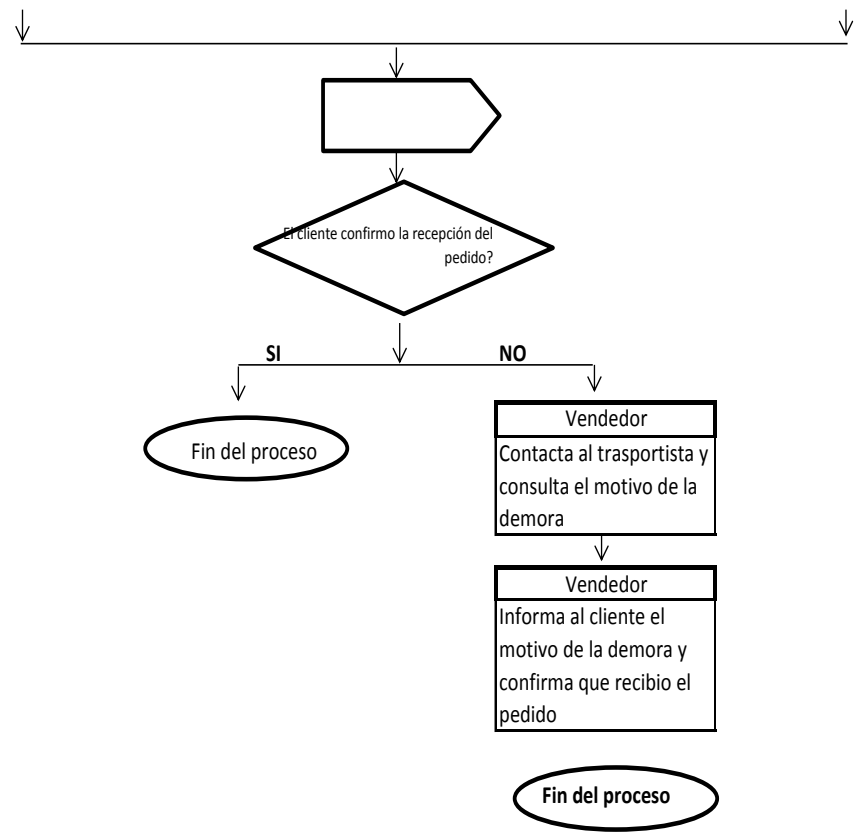
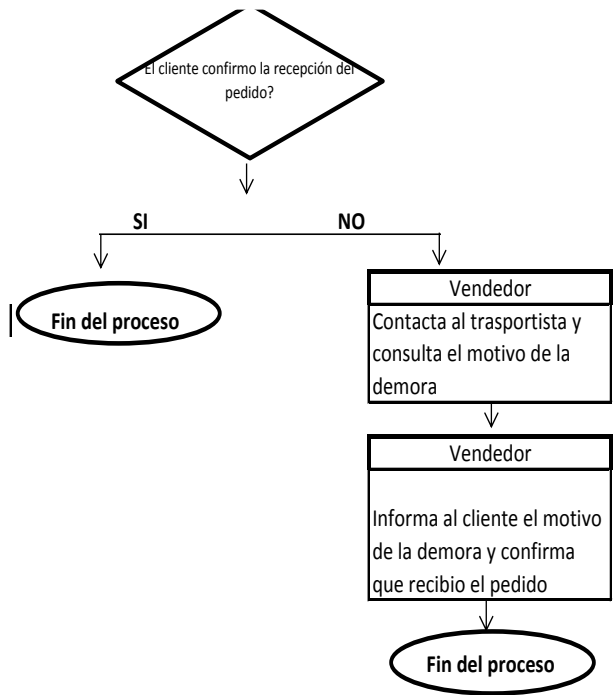


FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN EN VENTAS AL POR MAYOR

Rev.

Página: 1 de 1





Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fuente: Elaboración de autoras con base a dato primarios

Emisión de la guía de remisión. - Tras recibir la factura, el bodeguero se encarga de emitir la guía de remisión con el fin de detallar legalmente la mercadería que será trasladada desde el almacén hasta el cliente.

En este punto es necesario aclarar que gran parte de la cartera de clientes de la empresa se realizan sus pedidos desde otros cantones de la provincia del Azuay; por lo que, es necesario identificar el lugar en el que la mercadería deberá ser entregada.

Entregas dentro de la ciudad de Cuenca

Posterior a la toma de acuerdo con el cliente, se decide si el pedido se entregará utilizando moto o taxi de acuerdo con sus características. La empresa tiene transportistas conocidos, a los que se les contrata de manera recurrente para esta función; una vez contactado al transportista, el bodeguero se encarga de despachar el pedido junto con la guía de remisión. Posterior al envío, se comunica al cliente los datos del transportista y la hora de salida desde el almacén. Por último, el vendedor se encarga de confirmar con el cliente que el pedido fue entregado.

En caso de que el pedido no haya llegado en el tiempo estimado, el vendedor deberá comunicarse con el transportista para conocer el motivo de la demora y tendrá que dar seguimiento a la entrega hasta que el cliente confirme la recepción de la mercadería.

Entregas a cantones

En este caso, el cliente decidirá si la mercadería se envía por medio de taxi o por medio de bus inter cantonal; En el primer escenario, el proceso de envío es el mismo que el descrito anteriormente para envíos dentro de la ciudad.

En caso de que la mercadería debiera ser enviada por buses inter cantonales, el pedido deberá ser enviado hasta el terminar terrestre en taxi. El transportista se encargará de entregar el pedido en la compañía de bus contratada y se encargara de recibir la guía de transporte que deberá ser entregada posteriormente en la empresa al vendedor quien se encargara de enviar la misma al cliente.

De la misma forma que en los envíos locales, el vendedor deberá confirmar con el cliente la recepción del pedido. En este caso si los pedidos no llegan en el tiempo estimado, el vendedor deberá contactarse con la compañía de transporte con el fin de conocer el motivo del retraso y comunicara al cliente el mismo y dará seguimiento hasta que el cliente confirme la recepción del pedido.

Cabe recalcar que los flujogramas presentados, corresponden a las actividades primarias de la cadena de valor elaborada por las autoras; éstos se generaron, a partir de lo que el personal expresó cuando se definieron las actividades, a través del uso de mapeo de procesos, al igual que los resultados del método de observación. Estas representaciones no forman parte de la propuesta de mejora, sin embargo, se consideró pertinente tener un punto de partida para la elaboración de los mapas de procesos que se diseñarán como resultado de los análisis y los cambios propuestos.

Análisis de estados financieros

Se analizaron los datos de la empresa correspondientes a los últimos años (2018-2019) (Anexo N 4) con el fin de realizar un estudio comparativo de los costos en los que se ha incurrido vinculados al proceso de comercialización e identificar aquellos rubros en los que la empresa ha incrementado o disminuido su rentabilidad como consecuencia de la comercialización de sus productos. Aclarando que la organización no mantiene registros individuales por transportación de aprovisionamiento y de costos del canal de distribución, por lo que se encontrará la cuenta FLETES en el cual se incluye todo el coste por transporte.

Análisis Vertical: Balance General

Tabla 6

Análisis vertical Balance General 2018-2019

MI ALMACÉN TEXTILES				
ANÁLISIS VERTICAL BALANCE GENERAL				
Fuente: Elaboración de autoras con base a dato primarios				
	2018	Análisis vertical 2018	2019	Análisis vertical 2019
1. ACTIVO		100,00%		100,00%
1.1.2. Clientes	270605,	25,24	340443,	29,13
1	43	%	09	%
1.1.3 Activo realizable		50,85		50,30
		%		%
1.1.3. Inventario de mercaderías	545278,	50,85	587903,	50,30
1	62	%	18	%
2. PASIVO		53,60%		25,27%

2.1	PASIVO CORRIENTE			66,44	13,77
				%	%
2.1.1	<i>Cuentas por pagar</i>	301899,	28,15	144919,	12,40
		31	%	22	%
2.1.1.1	Proveedores	298117,	27,80	141060,	12,07
1		18	%	17	%
2.1.4	<i>Préstamos por pagar a corto plazo</i>	57350,0	5,35%	-	
		0			
2.2	PASIVO NO CORRIENTE			17,99	11,50
				%	%
2.2.1	<i>Préstamos por pagar largo plazo</i>	192862,	17,99	134413,	11,50
		79	%	41	%

Notas: Estados financieros proporcionados por la empresa

Las cuentas que se analizarán de acuerdo a la naturaleza de las actividades que la empresa realiza son las siguientes: Clientes, Inventarios, Proveedores, Préstamos por pagar a corto y largo plazo. Se observó que, en los dos periodos, el activo corriente supera el pasivo corriente; en el año 2018 el índice de solvencia es de 2.80 y en el año 2019 el índice es de 7.10 lo que permite establecer que la empresa puede hacer frente a sus obligaciones oportunamente.

Tanto en el año 2018 como 2019, las cuentas disponibles: caja y bancos representan uno de los porcentajes más bajos en la distribución del activo con 18.56% (2018) y 17,03% (2019). La cuenta *clientes* (cartera por cobrar) tiene un peso alto dentro de la distribución del activo con 25,24% en el año 2018 y 29,13% correspondiente al año 2019; esta cuenta expresa las ventas a crédito que la empresa mantiene al final del periodo, a lo cual se debe responder con una correcta política de cobros.

El inventario de mercadería sin embargo es el de mayor significancia en la composición de los activos en los dos periodos 50,85% en el año 2018 y 50,30% (2019), lo que significa que dado a la naturaleza operativa de la empresa, el grado de inventarios es alto, razón por la cual se deberá prestar atención a las políticas internas de venta, estrategias de marketing y a los indicadores de rotación de inventario con el fin de evitar estancamientos en el manejo de mercadería y con ello la pérdida de su valor.

En el año 2018, el patrimonio representa el 46,40% y en él se consideran las utilidades que han sido reinvertidas (34,09%, el capital social (12,31%) y el pasivo es 53,60%, en el cual se destacan las cuentas por pagar (28,15%), Proveedores (27,80%) y préstamos a largo plazo (17,99%). En este periodo los recursos permanentes (capital social y préstamos a largo plazo) cubren los activos fijos (0,32%); Siendo el mismo caso en el periodo siguiente (2019) en el cual se reinvierten las utilidades correspondientes a ese periodo, en el cual el capital social (11,29%) y los préstamos a largo plazo (11,50%) cubren al activo fijo (2,09%).

Análisis Vertical: Estado de Resultados

Tabla 7

Análisis Vertical Estado de Resultados 2018-2019

MI ALMACÉN TEXTILES						
ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS 2018-2019						
			2018		2019	
1.	INGRESOS		1293761,01	100,00%	1402372,64	100,00%
1.1.	INGRESO EN VENTAS		1293293,25	99,96%	1402118,54	99,98%
1.2.	INGRESOS OPERATIVOS	NO	467,76	0,04%	254,1	0,02%
2.	COSTOS		803169,82	62,08%	887733,5	63,30%
2.1.	INVENTARIO INICIAL		495053,37	38,26%	545278,62	38,88%
2.2.	COMPRAS NETAS		853395,07	65,96%	930358,06	66,34%
2.3.	INVENTARIO FINAL		-545278,62	-	-587903,18	-
				42,15%		41,92%
3.	GASTOS		125038,38	9,66%	138749,32	9,89%
3.1.	GASTOS OPERATIVOS		121988,26	9,43%	135951,10	9,69%

3.1.1	<i>Sueldos y Leyes sociales</i>	49815,32	3,85%	46769,07	3,33%
3.1.2	<i>Gastos Administrativos</i>	37549,11	2,90%	46718,95	3,33%
3.1.2.1	Fletes	9573,98	0,74%	8894,42	0,63%
3.1.3	<i>Intereses pagados</i>	26921,16	2,08%	35889,94	2,56%
3.1.4	<i>Gastos de servicios públicos</i>	1839,66	0,14%	1057,38	0,08%
3.1.5	<i>Gastos de depreciación</i>	3070,59	0,24%	2228,75	0,16%
3.1.6	<i>Gastos provisión incobrables</i>	2792,42	0,22%	3287,01	0,23%
3.2	GASTOS FINANCIEROS	3050,12	0,24%	2798,22	0,20%
4.	UTILIDAD		28,26%		26,80%

Fuente: Elaboración de autoras con base a dato primarios

Notas: Estados financieros proporcionados por la empresa

Análisis Estado de Resultados 2018-2019

El 62,08% y 9,66% corresponden al costo de ventas y gastos respectivamente, que la empresa mantuvo en el año 2018 en el cual, su utilidad represento el 28,26% con respecto a las ventas en el mismo periodo. Con relación al periodo siguiente se observó una disminución en la utilidad (26,80%) de acuerdo con el análisis vertical realizado, dado por un incremento en costos por compras y gastos operativos. Dentro de estos gastos el rubro *Fletes* presentó una disminución del 0,11% lo que indica se ha trabajado en función de lograr una optimización de recursos en este caso específico.

Análisis horizontal (Balance General) comparativo: Año 2018-2019

Tabla 8

Análisis horizontal Balance General 2018-2019

MI ALMACÉN TEXTILES

ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL 2018-2019

		Variación absoluta	Variación relativa
1.	INGRESOS	108611,63	8,40%
1.1.	INGRESO EN VENTAS	108825,29	8,41%
1.1.1	<i>Ventas Brutas</i>	109559,56	8,44%
1.1.2	<i>Devolución Ventas</i>	-734,27	13,62%
1.2	INGRESOS NO OPERATIVOS	-213,66	-45,68%
2.	COSTOS	84563,68	10,53%
2.1	INVENTARIO INICIAL	50225,25	10,15%
2.2	COMPRAS NETAS	76962,99	9,02%
2.2.1	<i>Compras Brutas</i>	73417,8	8,40%
2.2.2	<i>Devolución en Compras</i>	3545,19	-17,29%
2.3	INVENTARIO FINAL	-42624,56	7,82%
3.	GASTOS	13710,94	10,97%
3.1	GASTOS OPERATIVOS	13962,84	11,45%
3.1.1	<i>Sueldos y Leyes sociales</i>	-3046,25	-6,12%
3.1.2	<i>Gastos Administrativos</i>	9169,84	24,42%
3.1.2.1	Fletes	-679,56	-7,10%
3.1.2.2	Útiles de Oficina	-596,19	-26,57%
3.1.2.3	Seguros	7866,15	1159,00%
3.1.2.4	Correspondencia	-372,93	-100,00%
3.1.2.5	Publicidad y Propaganda	-396	-100,00%
3.1.2.6	Embalaje	2966,47	454,30%
3.1.2.7	Alquiler Datafast	434,81	173,92%
3.1.2.8	Combustibles y Lubricantes	1172,16	91,27%
3.1.2.9	Periódicos y Suscripciones	-27,85	-17,62%
3.1.2.10	Arriendo Parqueo	40	9,09%

3.1.2.11	Internet	95,46	13,52%
3.1.2.12	Arriendo Almacén	0	0,00%
3.1.2.13	Vigilancia	-55	-26,60%
3.1.2.14	Servicio de Monitoreo y Patrullaje	0	0,00%
3.1.2.15	Gasto Anticipo I.R.	-255,18	-3,52%
3.1.2.16	Mantenimiento de Programación	-231,25	-38,46%
3.1.2.17	Gastos Uniforme Personal	239,51	14,63%
3.1.2.18	Gastos Generales Varios	-1030,76	-100,00%
3.1.3	<i>Intereses pagados</i>	8968,78	33,31%
3.1.4	<i>Gastos de servicios públicos</i>	-782,28	-42,52%
3.1.5	<i>Gastos de depreciación</i>	-841,84	-27,42%
3.1.6	<i>Gastos provisión incobrables</i>	494,59	17,71%
3.2	GASTOS FINANCIEROS	-251,9	-8,26%
4.	UTILIDAD	10337,01	2,83%

Fuente: Elaboración de autoras con base a dato primarios

Notas: Estados financieros proporcionados por la empresa

Con el análisis, se concluye un correcto equilibrio entre el costo de ventas (10,53%) y los ingresos (8,40%). Con una media de 9%, se puede observar que los niveles de costo se incrementan en relación con el incremento de ventas.

Como se indicó en el análisis del balance general, los gastos financieros disminuyeron en 8,26%, sin embargo, el gasto operativo incremento al 10,97% para este periodo, dentro de estas los rubros el mayor incremento fue en los seguros (1159%) y los valores de embalaje (454,30).

Con relación a los hallazgos encontrados en el desarrollo del capítulo, se identifican como puntos de mejora los siguientes:

1. Inexistencia de políticas claras y procedimientos para la ejecución del proceso.
2. La empresa no lleva un registro de reclamos de clientes por fallas en el proceso de compra; sin embargo, el personal reconoció que existen puntos en los que los clientes no están satisfechos, entre ellos; los tiempos de demora en la entrega de pedidos y el desconocimiento del catálogo completo de productos

3. Pobre control de inventarios: periodos de rotación muy largos, dando como resultando pedidos innecesarios de mercadería incrementando el stock de productos.
4. Falta de organización financiera en el manejo de la cuenta correspondiente al costo en el que incurre la empresa vinculado al proceso de distribución en lo correspondiente a la cartera de clientes al por mayor, ya que alrededor de dos años atrás se creó la cuenta fletes en la que se registran los costos por este concepto al igual que los costos que la empresa tiene por el proceso de abastecimiento.
5. Falta de un proceso de control de calidad en despachos de mercadería en cada pedido generado.
6. Los empleados expresaron que no reciben capacitaciones enfocados en su área de trabajo.

4.2 Propuesta metodológica

Premisas o supuestos

Para que la empresa logre implementar la propuesta, se deberá tener en cuenta las siguientes premisas:

1. Compromiso de parte de la dirección de la empresa con la implementación de la propuesta
2. Definidos los parámetros de estandarización de procesos, para lo cual, será necesario estructurar un manual de procedimientos que incluya políticas, normas y reglamentos para cada proceso y actividades realizadas por cada puesto de trabajo, así como los responsables por cada uno de sus componentes.
3. Socializadas de las políticas y normas con todo el personal de la empresa, a fin de que se mantengan alineados con las políticas, estrategias, objetivos, proyectos y planes implementados en la organización que tributan al logro de su eficacia y eficiencia, en términos de disminución de los costos en distribución, abastecimiento e incremento de la satisfacción de los clientes.

Objetivo de la propuesta

Favorecer la eficacia y eficiencia de la empresa “Mi Almacén Textiles”, a partir de la mejora de la gestión de sus procesos, como contribución a su posicionamiento en el mercado y el incremento del nivel de satisfacción de los clientes

Objeto de la propuesta

Gestión de procesos de abastecimiento y distribución de la empresa.

Objetivos específicos

1. Formular las premisas indispensables para la puesta en práctica de los puntos de mejora.
2. Estructurar un plan de medidas según los puntos de mejora identificados en el diagnóstico.
3. Estructurar una cadena de valor como soporte a la cultura organizacional.

Propuesta

FASE I: Revisión y ajuste de las premisas

Objetivo: Ejecutar las acciones necesarias que cumplimenten las premisas (Se adjunta Ficha No 1)

Acciones:

1. Estructurar el Manual de procedimientos
Responsable: Gerencia de la empresa
2. Socializar las políticas y normas
Responsable: Gerencia de la empresa

FASE II: Puesta en práctica de medidas para los puntos de mejora, identificados en el diagnóstico

En esta fase se describen acciones para atenuar o eliminar los puntos que están afectando a la organización y que fueron identificados como puntos de mejora.

Actualmente, la empresa no lleva un registro de reclamos de clientes por fallas en el proceso de compra; sin embargo, el personal reconoció que existen puntos en los que los clientes no están satisfechos, entre ellos; los tiempos de demora en la entrega de pedidos y el desconocimiento del catálogo completo de productos

Objetivo: Evaluar la factibilidad para cubrir las entregas con transporte propio de la empresa, como contribución a la disminución de los tiempos y el incremento del nivel de satisfacción de los clientes

Para ello se toma en cuenta el análisis de dos alternativas:

- ***Alternativa 1: Análisis Costo-Beneficio (ABC) aplicado a un modelo logístico de distribución propia***

Lo que se busca al realizar este análisis, es evaluar la opción de que la empresa adquiera un medio de transporte y distribución propio, esta es uno de los puntos evaluando así su factibilidad referente a la eficiencia y optimización de recursos en términos de costos, tiempo y mejora de la relación con los clientes.

Se toma en cuenta que, en la mayoría de los casos, los reclamos de clientes exponen demoras en las entregas y en el caso de los cantones, la incomodidad del retiro de los pedidos en las terminales, se considera que una mejora podría ser disponer de transporte propio y establecer rutas para que la mercadería se entregue en el domicilio de los clientes.

Para Hernández Rafael (2010) un modelo logístico representa una realidad que permite entender de una manera clara y sencilla, la interrelación de sus elementos. Al interpretar esta declaración, se entiende que es necesario relacionar todo lo que abarca la logística de una empresa, desde las entradas hasta las salidas, es decir, los elementos externos e internos que se involucran en un negocio. Esta relación, facilitará el correcto manejo de la cadena de valor.

Se realizará un análisis de las diferentes variables que influyen en la toma de decisiones para conocer el beneficio que obtendrá o no la empresa al adquirir un vehículo para la distribución de los pedidos dentro de la ciudad de Cuenca y en los cantones dentro de la provincia del Azuay.

- **Inversión Inicial**

Para poner en marcha el proyecto, se deberá adquirir un solo activo fijo que permita la distribución; adicional a este valor se propone establecer un valor para imprevistos del 5% de su valor debido a cambios entre la cotización y compra. A continuación, se detallan los valores de inversión en activos fijos:

Tabla 9

Inversión fija

DESCRIPCION DEL ACTIVO	CANTIDAD	VALOR	VALOR
		UNITARIO	TOTAL
CHANGAN VAN CARGO STAR 5	1	13990,00	13990,00
Imprevistos 5%		699,50	699,50
TOTAL INVERSION INICIAL		14689,50	14689,50

Fuente: Elaboración de autoras con base a dato primarios

Notas: Información tomada de changanecuador.com

- **Beneficios del Proyecto**

Para el cálculo del beneficio del proyecto, se analizará los gastos en los que la empresa ya no incurrirá por la tercerización del proceso de distribución; para realizar la comparación con la situación actual, se tomaron los costos de la cuenta fletes, se realizó un análisis para separar el porcentaje destinado de abastecimiento y distribución. De acuerdo a esta diferenciación se obtuvo que el 60% de los gastos en fletes son destinados a la distribución de mercancías para los clientes; a partir de esto se calcula un incremento del 2% anual de acuerdo a los datos históricos de incrementos en esta cuenta.

Tabla 10

Beneficios del proyecto

AÑO	SIN PROYECTO (A)	CON PROYECTO (B)	BENEFICIO DEL PROYECTO (B-A)
1	-5859,28	0	-5859,28
2	-5443,38	0	-5443,38
3	-5552,25	0	-5552,25
4	-5663,3	0	-5663,3
5	-5776,56	0	-5776,56

Fuente: Elaboración de autoras con base a dato primarios

- **Costos y Gastos**

Costos y Gastos Fijos

Se analizan los costos y gastos del proyecto, a los cuales dividiremos en fijos y variables.

Tabla 11

Costos y gastos fijos del proyecto

DESCRIPCIÓN	CANT	COSTO UNITARIO	COSTO ANUAL	1	2	3	4	5
Mano de obra	1	400,00	4800,00	4872,96	4947,03	5022,22	5098,56	5176,06
Seguros	1	704,07	704,07	704,07	704,07	704,07	704,07	704,07
Matriculación vehicular	1	-	-	271,96	178,38	122,78	91,59	69,90
Dispositivo y Seguimiento satelital	1	560,00	560,00	560,00	504,00	504,00	504,00	504,00
Parqueo mensual	1	60,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00
Gastos financieros				1147,67	942,19	712,41	455,45	168,10
TOTAL		1724,07	6784,07	8276,66	7995,67	7785,48	7573,67	7342,13

Fuente: Elaboración de autoras con base a dato primarios

Notas: Incremento de 1,42% sueldos y salarios anual; Información tomada de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/matriculacion-vehiculos#calculo>; se basa en el cálculo de acuerdo con el costo de la VAN.

En la tabla 10 se establecen los costos y gastos fijos en los que incurrirá la empresa al desarrollar el proyecto, por lo tanto, son valores fijos independientemente del número de entregas que tenga que cumplir mes a mes. Como costos, se establece la contratación de una persona que se encargue del manejo del vehículo, es así como se fijó un sueldo básico mensual; para el cálculo de los años posteriores se realiza un incremento de 1,42% a los salarios, porcentaje tomado del incremento en el último año a los sueldos y salarios en el ámbito nacional.

Dentro del gasto de matriculación vehicular se toma en cuenta los impuestos establecidos por el Servicio de Rentas Internas:

- Impuesto a la propiedad de vehículos motorizados
- Impuesto al rodaje
- Tasa del Sistema Público para Pago de Accidentes de Tránsito (SPPAT)
- Tasas ANT

Para el costo del seguro vehicular, se realizó una cotización con Vaz Seguros, en la cual el vehículo a asegurar mantiene una Prima Neta Total de \$704,07, incluida Responsabilidad Civil. Por último, los gastos financieros fueron tomados de la tabla de amortización realizada, Anexo No 5 en la cual, se establece que la financiación bancaria será por un valor de \$11000,00 (79,14% de la inversión del proyecto) con una tasa de interés nominal de 11,23% (tasa otorgada a empresas con ventas entre cien mil y un millón de dólares), crédito que se cancelará en 5 años con cuotas mensuales fijas.

Costos y Gastos Variables

De acuerdo con el servicio de transporte utilizado en la actualidad, en los recorridos semanales se manejan alrededor de 250 a 300 kilómetro, acotando que esta cantidad puede ser variable de acuerdo con el número de pedidos que los clientes realicen. Por lo tanto, la siguiente tabla de costos de mantenimiento se generó basada en esta información:

Tabla 12

Costo por kilómetros recorridos

	Costo por cambio (1)	Km recorridos para realizar cambio (2)	Km recorridos al año	# cambios al año	Costo anual
Cambio de aceite + lubricación	25,76	5000	15600	3,12	103,04
Engrasado	4,7	5000	15600	3,12	18,80
Filtro	7,28	10000	15600	1,56	29,12
Alineación y Balanceo	17,55	5000	15600	3,12	70,20
TOTAL					221,16

Fuente: Elaboración de autoras con base a dato primarios

Notas. (1) Costos cotizados en la empresa Nitro Llanta, (2) cambio de filtros de acuerdo con el fabricante.

Se consideran gastos variables adicionales en la tabla a continuación:

Tabla 13

Total, costos y gastos variables

Costos y gastos variables	Cantidad	Costo unitario	Costo anual	1	2	3	4	5
Reparaciones y mantenimiento	1	221,16	221,16	221,16	221,16	221,16	221,16	221,16
Viáticos	12	100,00	1200	1200	1200	1200	1200	1200
Combustible	286	1,75	500,5	500,5	500,5	500,5	500,5	500,5
TOTAL				1921,66	1921,66	1921,66	1921,66	1921,66

Fuente: Elaboración de autoras con base a dato primarios

Viáticos: Se realizará un anticipo por viáticos de \$100 los cuales, deberán ser debidamente justificados en una hoja de gastos respaldados por facturas o nota de venta, y en el caso de que existiese diferencias a favor o no de la empresa estos valores serán reembolsados a la parte beneficiaria.

Combustibles: La VAN cotizada mantiene un rendimiento de 14,4 km/l en ciudad y 16,6 km/l en viajes en carretera, por lo tanto, el cálculo de consumo de combustible se realizó con el mínimo de rendimiento debido a que la movilización de las entregas será principalmente en la ciudad y cantones aledaños. Se realizó una regla de tres tomando en cuenta que el galón de gasolina ECOPAIS rinde 54,58 km; con dicho rendimiento se necesitará aproximadamente 286 galones. Por último, se genera una tabla final (Tabla 13) con los costos y gastos totales que se incurrirán al adquirir el activo fijo.

Costos y gastos totales

Tabla 14

Total, costos y gastos

	1	2	3	4	5
Costos y gastos fijos	7128,99	7053,47	7073,07	7118,22	7174,03
Costos y gastos variables	1921,66	1921,66	1921,66	1921,66	1921,66
TOTAL	9050,65	8975,14	8994,73	9039,88	9095,69

Fuente: Elaboración de autoras con base a dato primarios

- **Amortización de la deuda**

La empresa financiará el 21% del valor de la inversión, por lo que el monto a financiar será de \$11000,00. De acuerdo con lo mencionado en gastos financieros, los pagos se realizarán de una manera mensual, sin embargo, para fines de análisis, se realiza una tabla con los valores a liquidar anualmente.

Tabla 15

Amortización de la deuda

PERIODO	INTERES	PAGO ANUAL	SALDO CAPITAL
			11000,00
1	\$1.147,67	\$2.885,16	\$9.262,51

2	\$942,19	\$2.885,16	\$7.319,54
3	\$712,41	\$2.885,16	\$5.146,78
4	\$455,45	\$2.885,16	\$2.717,07
5	\$168,10	\$2.885,16	\$0,00

Fuente: Elaboración de autoras con base a dato primarios

- **Depreciación bienes fijos**

Tabla 16

Depreciación de vehículo

Periodo	% Depreciación	Valor del vehículo	Valor de depreciación anual	Valor de vehículo
1	20%	13900,00	2780,00	11120,00
2	20%	13900,00	2780,00	8340,00
3	20%	13900,00	2780,00	5560,00
4	20%	13900,00	2780,00	2780,00
5	20%	13900,00	2780,00	0,00

Fuente: Elaboración de autoras con base a dato primarios

Para la depreciación se utilizará el método de línea recta, en el cual se establece un periodo de depreciación de 5 años y una tasa del 20% como se observó en la tabla 15.

Para realizar el análisis Costo / Beneficio se necesita obtener un flujo de efectivo, el cual será creado en base a un estado de pérdidas y ganancias proyectado con todos los rubros antes expuestos y así se estimará la Tasa interna de retorno (TIR) y el Valor presente neto (VPN) para conocer así la aceptación o no del proyecto planteado.

- **Flujo neto de efectivo**

Con la elaboración de este flujo de efectivo se establecen los ingresos y gastos generados por el proyecto propuesto. Primero se realizará un estado de pérdidas y ganancias para obtener la utilidad proyectada y posteriormente sumar o restar las salidas y entradas de efectivo. La importancia de elaborar este flujo radica en que permite conocer el valor del dinero en función del tiempo al descontarlos a la fecha de inicio (Valor presente) del proyecto.

Tabla 17

Flujo neto de efectivo

	1	2	3	4	5
Ingresos	5859,28	5859,28	5859,28	5859,28	5859,28
(-) Costos y gastos totales	10198,32	9917,33	9707,14	9495,33	9263,79
(=) UTILIDAD BRUTA	-4339,04	-4058,05	-3847,86	-3636,05	-3404,51

Fuente: Elaboración de autoras con base a dato primarios

Como se puede observar en la tabla anterior, a la empresa no le conviene realizar la inversión en este proyecto debido a que los costos y gastos totales anuales sobrepasan el beneficio que la empresa tiene en la actualidad con el método de distribución prestado por terceros. Por lo tanto, se recomienda mantener el servicio con terceros; sin embargo, se deberán optimizar los recursos que se disponen mejorando los tiempos de entrega e incrementando las expectativas de los clientes en términos de su satisfacción.

- ***Alternativa 2: Propuesta de creación de un aplicativo móvil para incrementar comunicación con el cliente interno y externo***

Actualmente la organización mantiene una distribución de costos de envío en el que el 75% asume la misma y el 25% el cliente, además se realizan envíos en cualquier momento que el cliente solicite la mercadería, es decir, de las bodegas se despachan inmediatamente los pedidos son solicitados, lo que incrementa los costos de distribución, pero también el nivel de satisfacción del cliente. En atención a esto, se propone una restructuración de sus políticas de envío, de la siguiente manera:

1. Por la mañana (10 am hora promedio) en el cual se despachen los pedidos captados desde las 15:00 pm del día anterior hasta las 8:00 am del día actual.
2. Por la tarde (16 pm hora promedio) envío en el cual se despacharán pedidos captados desde las 8:00 am hasta las 15:00 pm.

Actualmente, se realizan como mínimo 15 envíos diarios, de los cuales se cancelan de caja chica los valores de fletes (2,00 a 2,50 por paquete), al mes se cancela en promedio \$750,00 USD. Se entrevistó al transportista que presta el servicio quien manifestó que si éste se realizara únicamente

2 veces al día se podría realizar un descuento hasta del 30% (\$225,00 en promedio mensual) generando beneficios para la empresa.

Si bien se espera que los costos disminuyan no se pretende con ello disminuir la satisfacción del cliente, por lo tanto, se propone ofertar el servicio de despacho inmediato siempre y cuando el cliente cubra el costo del 75% del flete por este tipo de entrega premium.

Para incrementar la satisfacción del cliente y proporcionar un servicio adicional a los mismos, se propone anclar una aplicación (APP) simple a la plataforma WEB que actualmente se mantiene en el que el cliente podrá encontrar catálogos de productos, inventario disponible, realizar pedido, pago en línea y seguimiento de pedido.

Se cotizó la creación de esta aplicación con la misma empresa que desarrolló la plataforma existente (Agencia EbalDesign), la cual valoró el costo del aplicativo en \$6000,00 más IVA; incluyendo su carga a tiendas oficiales.

Puntos por considerar para la creación de la APP:

- Dar a conocer los catálogos virtuales a los clientes mayoristas.
- Notificar automáticamente la llegada de nuevos productos al momento de cargar al aplicativo WEB.
- Dar a conocer el inventario disponible a los clientes.
- Realizar pedidos y pagos inmediatos
- Conocer el estado de sus pedidos y el tiempo que tardará el que los mismos estarán en sus almacenes.

Los costos que se incrementarían son:

- Mano de obra

Se requerirá de una persona que maneje el aplicativo web y brinde apoyo a otras funciones administrativas como: cargo de guías de despacho, actualización de productos nuevos, control de actualización efectivo de inventario en aplicativo web y soporte a los clientes.

- Costo del aplicativo

El costo total de la aplicación será de \$6720,00 el cual tiene un plazo de pago de 6 meses y éste deberá ser financiado totalmente por la empresa.

- Costo de mantenimiento y actualización APP

El mantenimiento se realizará de manera anual, su costo asciende a un valor de \$270 incluido IVA. Si bien el costo de implementación es elevado, se pretende con ello, eliminar los elementos de insatisfacción planteados en las encuestas realizadas: desconocimiento de productos e información de sus envíos, así como retrasos en los mismos.

También la empresa ahorrará en tiempo de informes de stocks, catálogos desactualizados, desconocimiento de productos que ofertan y el tiempo que se toma por revisión de pedidos, pagos e informes de los despachos a los clientes, debido a que toda esa información llegará con una notificación directamente al celular del cliente.

Se pretende incrementar la calidad del servicio y con ello generar valor para la empresa, introducir estas tecnologías e impulsar su crecimiento, las autoras consideran que sería una estrategia óptima para elevar la satisfacción tanto del cliente interno como externo. Uno de los problemas que se mantenía en el momento de realizar despachos es que el cliente no generaba pedidos correctos mientras que con esta APP se pretenden disminuir los errores de esta índole en un 80%, plan que se encuentra establecido en la ficha N° 6 desarrollado a continuación.

Tabla 18

Ficha de plan propuesto N°1: Políticas y procedimientos.

MI ALMACÉN TEXTILES	
Plan de Acción	
Objetivo	Definir políticas claras con la gestión de procesos que se expresen en un manual de procedimientos basado en la norma ISO 9001, 2015
Estrategia	Utilizar como fase inicial y punto de partida, el levantamiento de procesos realizado para la representación de flujogramas con el fin de definir correctamente las políticas y procedimientos que regirán el desarrollo de funciones generando así una administración basada en procesos.
Unidades responsables	Gerencia general Asistente administrativa
Actividades	Entregables
1. Presentación y evaluación de los flujogramas que se obtuvieron a través del método de observación.	Manual de políticas y procedimientos
2. Aprobación de los flujogramas o en su defecto establecer los cambios necesarios.	
3. Transformar los flujogramas a la metodología necesaria para el desarrollo de las políticas y procedimientos del manual de	
4. Socialización del manual a los empleados	
Recursos requeridos	Indicador para medir el cumplimiento
Computadoras, profesional, materiales de oficina, metodología,	Indicador de eficacia: Tareas ejecutadas / Tareas programadas

Fuente: Elaboración de autoras con base a dato primarios

Tabla 19

Ficha de plan propuesto N°2: Control de inventarios

MI ALMACÉN TEXTILES	
Plan de Acción	
Objetivo	Implementar un sistema de control de inventarios
Estrategia	Diseñar un sistema de control de inventarios para mitigar las diferencias del inventario
Unidades responsables	Gerencia general Proveedor de servicios de tecnología
Actividades	Entregables
1. Definir el sistema de control a implementar	Sistema de control de inventarios
2. Establecer la periodicidad del inventario	
3. Adquirir el software para control de inventario	
4. Realizar una toma física del inventario existente para su ingreso en el sistema a implementar	
5. Capacitación acerca del nuevo sistema al personal involucrado	
6. Go live del sistema de control	
Recursos requeridos	Indicador para medir el cumplimiento
Sistema, presupuesto, recurso humano involucrado, computadora, suministros de oficina	Diferencias de inventarios: Inventario físico / Inventario actualizado en el sistema

Fuente: Elaboración de autoras con base a dato primarios

Tabla 20

Ficha de plan propuesto N°3: Gestión Financiera

MI ALMACÉN TEXTILES	
Plan de Acción	
Objetivo	Reestructurar la gestión financiera
Estrategia	Generar una productividad a la gestión financiera a través de la diferenciación de cuentas entre los gastos por distribución y los costos por logística de abastecimiento
Unidades responsables	Gerencia general Proveedor de servicios de tecnología
Actividades	Entregables
1. Identificar las cuentas a reestructurar	Cuenta destinada al registro del gasto por distribución y costo por abastecimiento
2. Crear la cuenta de gastos por distribución con sus especificaciones	
3. Crear la cuenta de costos por abastecimiento con sus especificaciones	
4. Capacitar al personal involucrado	
Recursos requeridos	Indicador para medir el cumplimiento
Sistema, presupuesto, recurso humano involucrado, computadora, suministros de oficina	Gastos sobre ventas: Gastos / Ventas netas

Fuente: Elaboración de autoras con base a dato primarios

Tabla 21

Ficha de plan propuesto N°4: Sistema de atención a reclamos

MI ALMACÉN TEXTILES	
Plan de Acción	
Objetivo	Gestión en el manejo de reclamos por parte de la cartera de clientes
Estrategia	Implementación de un sistema para el registro y gestión de inventarios
Unidades responsables	Gerencia general
	Área comercial
	Proveedor de servicios de tecnología
Actividades	Entregables
1. Definir el sistema de gestión de reclamos a implementar	Sistema de gestión de reclamos
3. Adquirir el sistema	
5. Capacitación acerca del nuevo sistema al personal involucrado	
6. Go live del sistema de gestión de reclamos	
Recursos requeridos	Indicador para medir el cumplimiento
Sistema, presupuesto, recurso humano involucrado, computadora, suministros de oficina	Gestión de reclamos: Reclamos atendidos / Reclamos registrados

Fuente: Elaboración de autoras con base a dato primarios

Tabla 22

Ficha de plan propuesto N°5: Capacitación a empleados

MI ALMACÉN TEXTILES	
Plan de Acción	
Objetivo	Reforzar el conocimiento del personal acerca del correcto funcionamiento de la empresa
Estrategia	Crear un plan de capacitación para cada área de trabajo de acuerdo a lo requerido
Unidades responsables	Gerencia general
	Asistente administrativa
	Capacitador
Actividades	Entregables
1. Establecer los temas de los cuales el personal necesita ser capacitado	Plan de capacitación
2. Definir las fechas y los grupos para las capacitaciones	
3. Socializar con los empleados el plan de capacitación	
4. Llevar a cabo las capacitaciones de acuerdo al plan	
Recursos requeridos	Indicador para medir el cumplimiento
Registro de reclamos, recurso humano involucrado, computadora, suministros de oficina, sala de capacitación, infocus	Cumplimiento de horas de capacitación: Horas de capacitación realizadas/Horas planeadas Grado de satisfacción del plan de capacitación: Encuestas Tasa de crecimiento de la curva de aprendizaje: Calificación en examen de conocimiento posterior a la capacitación / Calificación en examen de conocimiento antes del plan de capacitación

Fuente: Elaboración de autoras con base a dato primarios

Tabla 23

Ficha de plan propuesto N°5: Distribución

MI ALMACÉN TEXTILES	
Plan de Acción	
Objetivo	Optimizar el canal de distribución de pedidos a nivel de los cantones del Azuay
Estrategia	Reestructurar la manera en la que se utiliza el canal de distribución actual, a través del establecimiento de dos horarios para el envío de pedidos
Unidades responsables	Gerencia general
	Asistente administrativa
	Área comercial
	Responsable de despachos
	Proveedor de servicio de transporte
Actividades	Entregables
1. Definir los horarios en los que se enviarán los pedidos	Políticas y procedimientos para el uso del canal de distribución
2. Solicitar costos a las empresas de transporte de acuerdo a lo requerido	
3. Comparar costos y decidir la empresa a contratar	
4. Informar a los clientes el nuevo método de envío	
Recursos requeridos	Indicador para medir el cumplimiento
Cotizaciones, recurso humano involucrado	Costo de envío por cliente= Costo unitario por despacho / Costo total Costo unitario de distribución = Costo de envío/ # pedidos despachados Rendimiento de despachos = # pedidos realizados/ # pedidos receptados

Fuente: Elaboración de autoras con base a dato primarios

Tabla 24

Ficha de plan propuesto N°6: Satisfacción al cliente

MI ALMACÉN TEXTILES	
Plan de Acción	
Objetivo	Potenciar la relación con la cartera de clientes
Estrategia	Creación de un aplicativo móvil (APP) para ofertar catálogos de productos, informar inventario disponible, emisión y seguimiento de pedido y pagos en línea.
Unidades responsables	Gerencia general
	Asistente administrativa
	Área comercial
	Proveedor de servicios de tecnología
Actividades	Entregables
1. Solicitar cotización a proveedor de servicio de tecnología de acuerdo a los requerimientos.	Aplicación Movil (APP)
3. Construcción y pruebas de APP	
2. Sincronizar sistema empresarial con aplicativo web y móvil	
3. Capacitación a las diferentes áreas de la empresa	
4. Pruebas con clientes determinados para conocer el funcionamiento y posibles mejoras	
5. Lanzamiento de la APP.	
6. Asesoramiento para clientes y capacitaciones continuas	
Recursos requeridos	Indicador para medir el cumplimiento
Cotizaciones, recurso humano involucrado, Proveedor de servicio de tecnología, Tiendas oficiales (App Store y Google Play)	Utilización = Número de clientes que utilizan la APP / Número total de clientes Utilización= Número de pedidos receptados a través de APP / Número de pedidos totales Rendimiento de despachos = Número de pedidos correctos receptados (APP) / Número total Rapidez de respuesta= Hora de atención a pedido - Hora de pedido realizado

Fuente: Elaboración de autoras con base a dato primarios

FASE III: Puesta en práctica de la estructura de procesos y flujogramas definitivos de la empresa Mi Almacén Textiles.

Objetivos: Documentar correctamente tareas, actividades y procedimientos con la finalidad de incrementar la productividad de la organización.

Responsable: Gerente General

En el análisis de resultados, se representan los procesos principales de la cadena de valor a través de flujogramas. Como parte de la propuesta, se ponen a disposición de la empresa estas herramientas con las cuales se pueden documentar las políticas y procedimientos de cada área de trabajo. Posterior a lo estudiado en la parte de la propuesta, se determinó que el proceso de venta se está realizando correctamente por lo que no se realizarán cambios en su representación; en el caso de los procesos de abastecimiento y distribución, se incluyeron cambios enfocados a la mejora del manejo de inventarios y de la gestión de entrega de pedidos respectivamente; de esta manera los flujogramas propuestos se establecen a continuación.

Rediseño del flujograma del proceso de abastecimiento

El flujograma de abastecimiento se realiza de una manera correcta, sin embargo, se establece un cambio en el cual el encargado del proceso (bodeguero) verifique oportunamente las existencias mediante una toma física y posterior a esa actividad generar las órdenes de compra, esto con la finalidad de emitir órdenes coherentes y de acuerdo a la rotación real de la mercadería.

FIGURA 22

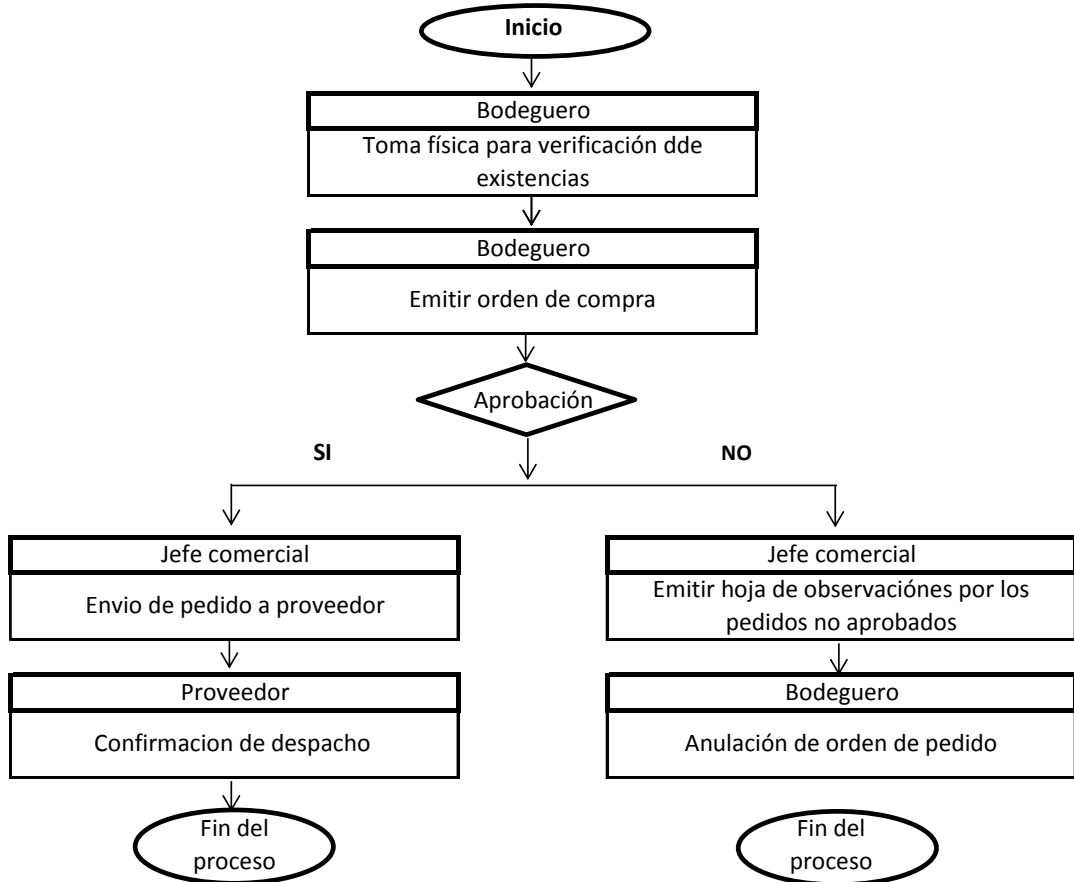
Flujograma del proceso de abastecimiento



FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE ABASTECIMIENTO

Rev.

Página: 1 de 1



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

Fuente: Elaboración de autoras con base a dato primarios

Con esta representación, el proceso inicia con la toma física de la mercadería en stock, de esta manera el responsable de bodega sigue correctamente el flujo del proceso desde la verificación de existencias, con el fin de poder emitir órdenes de compras coherentes y que no aumenten los inventarios, al mismo tiempo que se facilita la correcta rotación de la mercadería al no incrementar la edad del inventario en la bodega.

Rediseño del flujograma del proceso de distribución

Uno de los puntos claves en la propuesta, se enfocó en determinar aquel modelo logístico de distribución que optimice los recursos de la empresa. Se determinó que la empresa debería mantener el proceso mediante el cual se cumple las entregas actualmente; sin embargo, se propuso como elemento generador de valor, la creación de un aplicativo móvil en el cual el cliente podrá realizar el seguimiento en el envío de pedidos, como uno de sus principales beneficios.

FIGURA 23

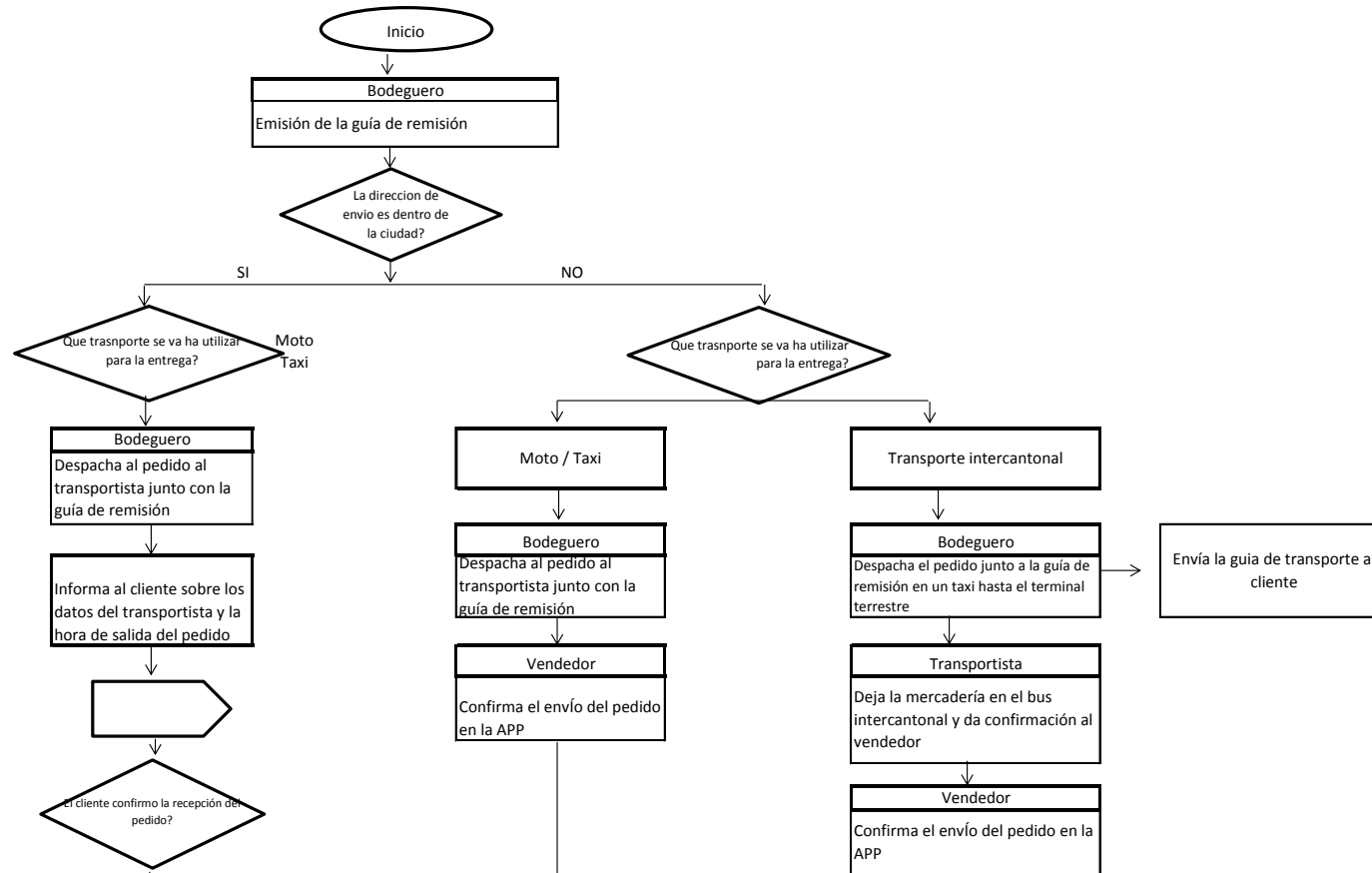
Flujograma del proceso de distribución ventas al por mayor

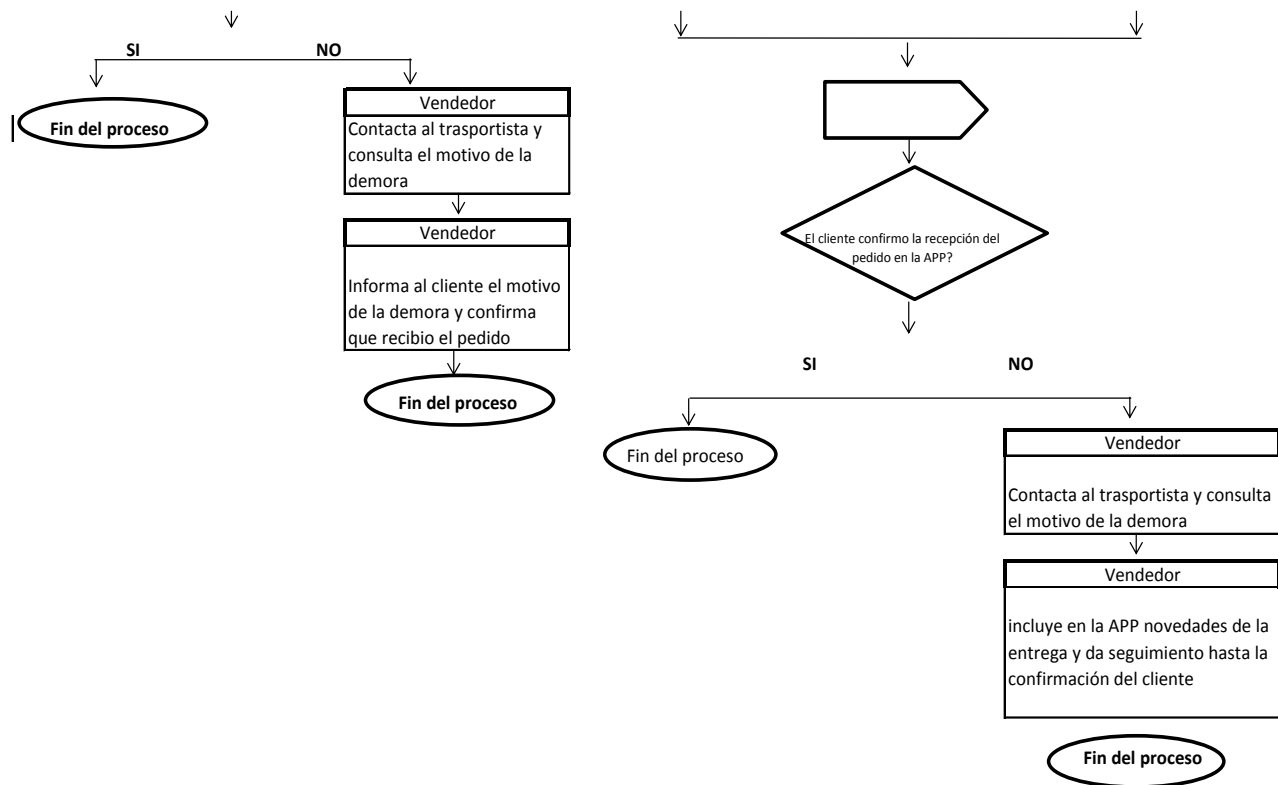


FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN EN VENTAS AL POR MAYOR

Rev.

Página: 1 de 1





Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

Fuente: Elaboración de autoras con base a dato primarios

De esta manera, en el proceso se realizan ejecutan las mismas operaciones desde la bodega hasta el despacho del pedido; posterior a esta actividad, en el caso de los envíos dentro de la ciudad de Cuenca, el vendedor deberá por medio de la aplicación móvil, notificar al cliente el envío del pedido y el tiempo de entrega estimado; en el caso de los envíos a cantones, el vendedor realizará el mismo procedimiento cuando el pedido se haya entregado en la compañía de transporte encargada de su traslado. En los dos escenarios, el vendedor deberá darle seguimiento para actualizar el estado de la entrega e informar al cliente en el caso de existir eventualidades. El procedimiento terminará cuando el cliente confirme la recepción de la mercadería.

Cadena de valor modelo en base a las inconsistencias encontradas

Como se mencionó en el análisis de la información primaria, la empresa no tenía estructurada la cadena de valor; la cadena de valor que se presentó en los resultados se obtuvo a través de la socialización con el personal de la empresa. Es esencial insistir, en que la empresa debe reestructurar el proceso de gestión de la cultura organizacional con base a un modelo que soporte los procesos rediseñados, generando espacios de diálogo y retroalimentación de las diferentes actividades que los integran, a fin de incorporar la mejora continua como uno de sus componentes. A continuación, se propone la estructura de la cadena de valor, que la empresa puede tomar como punto de partida para definir su estrategia y su soporte estructural y de gestión de la cultura organizacional, enfocada a introducir los cambios propuestos

FIGURA 24

Cadena de valor propuesta

DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL			ACTIVIDADES DE SOPORTE
SISTEMA Y TECNOLOGÍA			
CONTABILIDAD			
POSTVENTA			
COMPRAS / ABSTECIMIENTO	MARKETING Y VENTAS	DISTRIBUCIÓN	ACTIVIDADES PRIMARIAS

Fuente: Elaboración de autoras con base a dato primarios

Las principales actividades por desarrollar por cada área se detallan a continuación.

Actividades de apoyo

Desarrollo humano y organizacional

Dado a que el número de colaboradores es pequeño, se considera que no es factible la creación de un departamento que desempeñe esta función. Se propone la asignación de esta responsabilidad a la asistente administrativa. Esta persona estará a cargo de la gestión de todos los elementos que aseguren el bienestar del talento humano y la eficiencia en sus actividades cotidianas, direccionada a la mejora del desempeño de los miembros de la organización, articulado con las políticas, procedimientos planes de capacitación y orientación al personal. Se considera que para ello se deberán ejecutar las actividades siguientes:

1. Creación de un manual de procesos que incluya políticas y procedimientos para cada puesto de trabajo de las áreas que conforman la empresa pueden apoyarse para ello, en la gestión de procesos para el aseguramiento de la calidad fundamentada en la Norma ISO 9001 2015 que tributa directamente a la satisfacción de expectativas de los clientes según sus requerimientos, al mismo tiempo que se enfoca en que todos los miembros de la organización desarrollen la gestión sobre la base de la mejora continua encaminada a diferenciarla de la competencia.
2. Planificación y desarrollo de planes de capacitación por área y puesto de trabajo especialmente enfocado al área de ventas y alineado con el área de bodega, para que la información acerca del stock de productos se maneje en línea y pueda ser difundida de manera oportuna a los clientes.
3. Retroalimentación constante con el personal con el propósito de conocer errores percibidos en el día a día y generar planes de acciones oportunos, evitando así la afección de la eficiencia y eficacia de las actividades.

Sistemas y tecnología

Como ya se había mencionado, esta función es desarrollada por un tercero y a pesar de que, en esta área, no se diagnosticaron problemas, se identifican los siguientes elementos que la empresa puede incorporar para su mejor desempeño:

1. Gestión de redes sociales y pagina web para incrementar su visibilidad, llegar de manera directa a los clientes actuales y atraer nuevos, a través del uso de la minería de datos y el empleo de herramientas de marketing digital, para ello se puede utilizar la base de datos de la cartera de clientes y los correos electrónicos registrados en cada cuenta, a través de éstas realizar el envío recurrente del catálogo actualizado de productos, éste debe incluir la cantidad disponible de cada ítem con el fin de facilitar el flujo del proceso de pedidos, optimizando el tiempo que en la actualidad los vendedores ocupan para realizar las indicaciones al cliente, según sus requerimientos con relación a los tipos de telas y si ésta existe o no en stock.
2. Establecer un sistema de retención de clientes, a través de descuentos y promociones que al igual que los catálogos de productos, serán enviados recurrente y constantemente a sus cuentas electrónicas

Contabilidad

El plan de acción a aplicar en este departamento se destina al manejo correcto de las cuentas en las que se registran los costos en los que incurre la empresa por la distribución de mercadería manejando dos escenarios posibles:

1. La empresa siguiera distribuyendo sus pedidos utilizando servicios de terceros, es decir, en el caso de entregas a cantones, buses inter cantonales y para la ciudad taxis y motos; para este caso, la empresa deberá crear una cuenta específica en la que se registren mes a mes, los costos de envíos de mercadería, con el fin de establecer un control real y medible que pueda ser utilizado para evaluar la pertinencia de seguir utilizando ese canal de distribución o crear uno nuevo.

Postventa

El plan de acción en este departamento estará enfocado en medir las mejoras con respecto a las inconformidades de los clientes. Si bien en la actualidad, las funciones en esta área resuelven los reclamos presentados por los clientes, no existe un control documentado de los mismos, por lo cual se debería crear un modelo que permita llevar el registro de reclamos con el fin de poder medir la efectividad de su solución.

Actividades primarias

Compras / Abastecimiento

En propuesta de la cadena de valor, se identificó que el único miembro de esta área es la asistente administrativa, sin embargo, se considera oportuno que se debería incluir dentro de este campo a la persona responsable de bodega, ya que ésta maneja la información real del stock de mercadería.

Marketing y ventas

Para este departamento se pretende reestructurar sus políticas y procedimientos con el fin de establecer una relación más cercana con el cliente a través de un plan de fidelización que conlleve a la gestión continúa de su satisfacción. Cabe recalcar que este departamento tiene como objetivo asegurar la calidad en la venta, de conjunto con el responsable de despachos del pedido y asegurarse, de que el pedido cumpla con los requisitos del cliente, en términos de tipo, cantidad y color. De esta manera se establecen puntos específicos en los cuales se debe poner énfasis para lograr mejoras en la comercialización;

1. Capacitaciones dirigidas a socializar el catálogo de productos, su disponibilidad en bodega, precios y métodos de entrega.
2. Monitorear constantemente el desempeño de funciones de los vendedores.
3. Reuniones rápidas diarias con el fin de obtener retroalimentaciones de las relaciones con los clientes. Esto permitirá identificar posibles problemas que pueden ser prevenidos con un correcto plan de acción y mejora.
4. Crear una cultura de flexibilidad a los cambios que se concrete en la mejora de las estrategias de ventas.
5. Plan de incentivos que motive a la fuerza de ventas a mejorar su desempeño.
6. Establecer un modelo que permita que el vendedor junto con el responsable de bodega, aseguren la calidad del pedido previo a su despacho.
7. Gestionar la relación con el cliente incluso después de la venta es decir en el tiempo en el que el pedido llegara a manos del cliente. Poner a disposición de los clientes varios canales de comunicación (correo electrónico, teléfonos convencionales y móviles, buzones en la página web, mensajes en las redes sociales).
8. Los vendedores serán los encargados de acordar con el cliente los términos de la entrega de los pedidos. Tomando el caso de que la empresa decidiera la adquisición de un

transporte propio, deberá ser quien informe al cliente las rutas y horarios creados por la empresa para la distribución de pedidos, con el fin de concretar la entrega.

Distribución

Como se demostró a través del análisis costo beneficio, a la empresa no le conviene la selección de un canal propio de distribución; sin embargo, si a mediano o largo plazo, se logra incrementar su participación en el mercado y con ello la cartera de clientes, podrían reevaluar esta opción.

Para la situación actual, se debe mantener el canal de distribución vigente, optimizándolo al establecer dos horarios de envío de mercadería al igual que el desarrollo de la aplicación móvil que al vincularse con la página web de la empresa, va a permitir que los clientes mantengan una comunicación directa y oportuna con la empresa, al poder realizar pedidos, reclamos, pagos, seguimiento de envíos, actualización de catálogos e inventarios, entre otros beneficios. Para el correcto manejo de los cambios, se deberán clarificar las políticas que regirán los términos de envío en cuanto a excepciones, de acuerdo a los requerimientos de los clientes.

CONCLUSIONES

Al finalizar este proyecto, se puede concluir que:

Las empresas deben poner énfasis en el estudio de los eslabones que integran la cadena de valor, sus procesos, e identificar las actividades generadoras de valor y aquellas en las que se incurre en mayor nivel de costos, a fin de definir la ventaja competitiva que contribuya al incremento de su cuota de participación en el mercado, la fidelización de clientes y la satisfacción de los usuarios internos.

Al mismo tiempo, la implementación de la gestión por procesos, permitirá la optimización en el uso de sus recursos, lo que conlleva a crear productos o servicios valorados por los clientes y que éstos estén dispuestos a pagar por ellos, generando así rentabilidad y eficacia.

Lo anterior se soporta en el enfoque de la mejora continua, con énfasis en la creación de una cultura organizacional, que direcciona a todos los miembros del equipo hacia la consecución de los objetivos, con altos niveles de compromiso y sentido de pertenencia a la organización, lo cual es posible, habilitando espacios de diálogo que permitan la retroalimentación y la puesta en práctica de programas de capacitación sistemática en las que se tome en cuenta su experticia. El análisis de la información con respecto a las variables seleccionadas para el estudio muestra los siguientes hallazgos:

1. El proceso logístico tiene inconsistencias en cuanto a la distribución de funciones entre los ejecutores de esta actividad. De la misma manera se evidencia falta de control desde el abastecimiento de la mercadería; para atenuar estas debilidades, se estructuró la cadena de valor, que incluye la mejora en la gestión, desde el control de inventarios hasta la entrega de pedidos a los clientes.
2. El término cadena de valor, no forma parte de la cultura organizacional de la empresa; se realizaron talleres para socializar con los trabajadores su significación, con su participación se definieron los flujogramas de procesos que intervienen directamente en la comercialización de mercadería y se describieron las actividades que se desempeñan por puesto de trabajo.

Se diseñó una propuesta de mejora, cuyos componentes integrados por premisas, y fases de ejecución son los siguientes:

- Creación de políticas y procedimientos encaminados al correcto desarrollo de los procesos
- Gestión de reclamos
- Gestión de inventarios

- Restructuración de la gestión financiera
- Control de calidad en el despacho de mercadería
- Sistema de fidelización de clientes internos y externos

La propuesta se sintetizó mediante el uso de fichas de plan de acción en las que se detalla la estrategia, los objetivos y actividades a poner en práctica para su consecución, así como los indicadores que permitirá a la empresa medir en que rango se están cumpliendo los parámetros establecidos.

RECOMENDACIONES

Mediante la experiencia ganada en el desarrollo de la organización y en base a las falencias detectadas en el funcionamiento, se recomienda que los planes de acción de los puntos de mejora propuestos sean aplicados en el corto plazo, debido a que, llevados a la situación real de la empresa, son mejoras alcanzables, medibles y están en correspondencia con los requerimientos de la empresa en función de la optimización de recursos en el desarrollo de las actividades cotidianas.

Se recomienda, además, que la empresa trabaje en el rediseño del proceso de gestión de su cultura organizacional, identificando los valores articulados con la visión y misión, expresadas en las políticas para el desarrollo de actividades y concretadas en los manuales de funciones y flujogramas; para ello se refuerza la necesidad de estimular la participación de los miembros de la organización.

Ente los cambios futuros la empresa debe atender al desarrollo tecnológico, mejorando su presencia en el mercado, adaptándose al uso de canales de comunicación modernos; se debe priorizar el desarrollo de la aplicación móvil que complemente a la página web; con lo que se contribuirá a la elevación del índice de satisfacción de los clientes.

Se deben reforzar las relaciones comerciales con los clientes trabajando en los canales de comunicación ya existentes, es decir, mejorar la presencia en redes sociales, recurrencia en el envío de correos electrónicos, entre otras alternativas que permitan al cliente estar constantemente informado de la cartera de productos de la empresa y de las actualizaciones en precios, colores, tipos de tela, descuentos, entre otros.

BIBLIOGRAFÍA

Abascal, F. (2002). *Consumidor, Clientela y Distribución: Para la Economía del Futuro: Estudio del consumidor, análisis y valoración de la clientela, su política y política de la distribución*. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=x-ogSaLhcvoC&lpg=PA272&dq=gestion%20de%20cadenas%20de%20distribucion&hl=es&pg=PA244#v=onepage&q=gestion%20de%20cadenas%20de%20distribucion&f=false>

Antún, J.P., Lozano, A., Hernández, J.C, & Hernández. R. (2005). Logística de distribución física a minoristas. Recuperado de <https://bibliotecas.ups.edu.ec:2708>.

Baby, M. J. (2006). *Guía de análisis para determinar la naturaleza de los canales de distribución, un enfoque con orientación hacia el mercado*. Recuperado de <https://bibliotecas.ups.edu.ec:2708>

Baena, G. V., & Moreno, S. M. D. F. (2010). *Instrumentos de marketing: Decisiones sobre producto, precio, distribución, comunicación y marketing directo*. Recuperado de <https://bibliotecas.ups.edu.ec:2708>

Céspedes, S. A. (2010). *Principios de mercadeo (5a. ed.)*. Recuperado de <https://bibliotecas.ups.edu.ec:2708>

Cuatrecasas Arbós, L. (2012). *El producto: Análisis de valor*. Recuperado de <https://bibliotecas.ups.edu.ec:2708/lib/bibliotecaupssp/reader.action?docID=3228756&query=evolucion%2Bde%2Bla%2Bcadena%2Bde%2Bvalor>

C. Barrios-Hernández, K., Salinas, J. A. C., & Olivero-Vega, E. (2019). La Gestión por Procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional. *Información Tecnológica*, 30(2), 103+. Recuperado de https://bibliotecas.ups.edu.ec:3057/apps/doc/A581621966/GPS?u=ups_cons&sid=GPS&xid=ef0aec0c

Ediciones Diaz de Santos S.A (1996). *La ventaja competitiva: Guías de gestión de la pequeña empresa*. Recuperado de:

https://books.google.com.ec/books?id=MQYxXLY00hUC&hl=es&source=gbs_navlinks_s

Escudero, M. J. (2014). Logística de almacenamiento. Recuperado de <https://bibliotecas.ups.edu.ec:2708>

Franklin, F. E. B. (2014). Organización de empresas (4a. ed.). Recuperado de ProQuest Ebook Central <https://bibliotecas.ups.edu.ec:2708>

García, Á. C. M. (2009). *Una aproximación al concepto de cultura organizacional*. Recuperado de <https://bibliotecas.ups.edu.ec:2708>

Garzón Castrillón, M (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá, Colombia: Centro editorial Universidad del Rosario Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=RDFJi-fNWNMC&pg=PA87&dq=edgar+shein&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiDIMLfj5DnAhWrsIkKHfF ARcQ6AEIKjAA#v=onepage&q=edgar%20shein&f=false>

Gómez, A. J. M. (2013). *Gestión logística y comercial*. Recuperado de <https://bibliotecas.ups.edu.ec:2708>

Hammer, M, Champy, & J (1993). *Reengineering the Corporation: a manifesto for business revolution*. New York: Harper Collins Publishers., pág. 22. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=mjvGTXgFl6cC&printsec=frontcover&dq=hammer+y+champy&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiDuY7d2pDnAhXKtVvKHUGSCd0Q6AEIMTAB#v=onepage&q=hammer%20y%20champy&f=false>

Iglesias, L. A. L. (2017). *La gestión de la cadena de suministro*. Recuperado de <https://bibliotecas.ups.edu.ec:2708>

Lobato, F., & Villagrà, F. (2010). *Gestión logística y comercial*. Recuperado de <https://bibliotecas.ups.edu.ec:2708>.

López-Quesada, A. (2018). *Distribución y trade marketing: Una realidad estratégica de gestión del consumidor final, para el beneficio común entre fabricantes e intermediarios*. Recuperado de <https://bibliotecas.ups.edu.ec:2708>

López Lemos, P (2015). *Novedades ISO 9001: 2015*. Madrid, España: Editorial Fundación Confemental
Recuperado de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=gLInDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT18&dq=norma+iso+9001+2015&ots=5tjP_iMjvM&sig=ZalrX8timoA1QcAAhLE2-FG7aXc#v=onepage&q=norma%20iso%209001%202015&f=false

Lora Suárez, J. (2004). *Consideraciones sobre el pensamiento administrativo de Porter y Senge*. Revista Escuela de administración de negocios, núm 50 pp 41-53 Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20605005.pdf>

Manzano Orrego, J. J. (2014). *Logística de Aprovisionamiento*. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=2ibhVMNE_EgC&dq=competitividad+empresarial&hl=es&source=gbs_navlinks_s

Mallar, M (2010). *La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente*. Revista científica “Visión del futuro”, vol. 13, núm 1, enero-junio 2010 Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>

Merli, G. (1997). *La Gestión Eficaz: como convertir los objetivos prioritarios en resultados*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Muñoz Machado, A. (1999). *La gestión de la calidad total en la administración pública*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A

Ohmae (2004). *La mente del estratega*. McGraw-Hill Interamericana de España S.L.

Pardo, Á. J. M. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. Recuperado de <https://bibliotecas.ups.edu.ec:2708/lib/bibliotecaupssp/reader.action?docID=5190227&query=gestion%2Bde%2Bprocesos>

Paz, H. R. (2008). *Canales de distribución: Gestión comercial y logística (3a. ed.)*. Recuperado de <https://bibliotecas.ups.edu.ec:2708>

Pérez Fernández, J. A. (1994). *Gestión de la calidad empresarial: calidad en los servicios y atención al cliente*. Recuperado de: https://books.google.com.ec/books?id=2ibhVMNE_EgC&dq=competitividad+empresarial&hl=es&source=gbs_navlinks_s

Porter, M. (1986). *Ventaja competitiva: crear y mantener un rendimiento superior*. Editorial C.EC.S.A. México.

Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). *La cadena de valor: una herramienta del pensamiento estratégico*. *Revista Telos*, 8(3), 377+. Recuperado de https://bibliotecas.ups.edu.ec:3057/apps/doc/A167653065/GPS?u=ups_cons&sid=GPS&xid=76930827

Rodríguez, R. (2009). *Comercialización con canales de distribución*. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=ZWjrAQAAQBAJ&pg=PA15&dq=comercializacion+y+distribuci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiayZ3agJ3fAhWLt1kKHV5bCfgQ6AEIJjAA#v=onepage&q=comercializacion%20y%20distribuci%C3%B3n&f=false>

Soret, I. (2006). *Logística y Marketing para la distribución comercial*. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=fFufMBIkmcEC&lpg=PA19&dq=gestion%20de%20cadenas%20de%20distribucion&hl=es&pg=PA17#v=onepage&q=gestion%20de%20cadenas%20de%20distribucion&f=false>

Suárez-Tirado, J. (2013). *Control de gestión en la cadena de valor y los aportes de la contabilidad de gestión: estudio de caso de una compañía Colombiana*. *Cuadernos de Contabilidad*, 14(34), 245+. Recuperado de https://bibliotecas.ups.edu.ec:3057/apps/doc/A376933110/GPS?u=ups_cons&sid=GPS&xid=3816c0a3

Vertel, A. d. C. C. (2013). *Cultura organizacional: Evolución en la medición/Organizational culture: Developments in measuring/Cultura organizacional: Desarrollos de*

medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355. Recuperado de <https://bibliotecas.ups.edu.ec:2598/docview/1511499820?accountid=32861>

Villanueva, J., & De Toro, J. M. (2017). *Marketing estratégico*. (2017). Recuperado de <https://bibliotecas.ups.edu.ec:2708>

West, A. (1991). *Gestión de la distribución comercial: Concepto de distribución total*. Recuperado de <https://bibliotecas.ups.edu.ec:2708Vi>

Rey Sacristán, F (2003). *Técnicas de resolución de problemas: Criterios a seguir en la producción y el mantenimiento*. Editorial Fundación Confemetal. España

International Business Machines. (s.f.). *IBM SPSS Statistics*
<https://www.ibm.com/es-es/products/spss-statistics>.

ANEXOS

Anexo N° 1

Encuesta de satisfacción de clientes "Mi Almacén"

De antemano agradecemos con la información que nos brindarán al llenar esta encuesta, toda la información aquí receptada se utilizara para fines académicos.

***Obligatorio**

1. ¿ Hace cuánto tiempo es cliente de "Mi Almacén"? *

Marca solo un óvalo.

- Menos de 3 meses
- Menos de 1 año
- 1 año
- 2 - 5 años
- Mas de 5 años

2. ¿ Con qué frecuencia usted realiza pedidos? *

Marca solo un óvalo.

- Diariamente
- Semanalmente
- Quincenalmente
- Mensualmente

3. ¿Cómo califica la atención y el trato de nuestro personal ? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Malo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

4. Se encuentra conforme con el conocimiento de nuestro personal? *

Marca solo un óvalo.

- Muy inconforme
- Inconforme
- Indiferente
- Conforme
- Muy conforme

5. El estado en que recibe los productos, cumple con sus expectativas? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nada satisfecho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente satisfecho

6. El catalogo de productos que nuestra empresa oferta, cumple con sus requerimientos? Si su respuesta es no por favor justifique. *

7. Por lo general ¿Usted retira su mercadería de almacén? Si la respuesta es "SI" continúe con la pregunta 12. Si la respuesta es "NO" continúe con la siguiente pregunta. *

Marca solo un óvalo.

- Si
 No

8. Cómo califica la puntualidad del servicio de entrega?

Marca solo un óvalo.

- 1 2 3
-
- Regular Muy bueno

9. Se encuentra satisfecho con el medio de envío de la empresa?

Marca solo un óvalo.

- 1 2 3 4 5
-
- Nada satisfecho Extremadamente satisfecho

10. De las siguientes opciones por favor elija el transporte que se ajuste a sus necesidades:

Marca solo un óvalo.

- Moto
 Taxi
 Buses intercantanales

11. Si conoce de algún método de envío por favor sugiera

12. De la siguiente lista por favor, escoja el medios por el que generalmente realiza sus pedidos. *

Marca solo un óvalo.

- E-mail
 Whatsapp
 Vendedor
 Pagina Web
 Llamada telefónica

13. Califique la puntualidad en retiro o despachos de mercaderías? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Malo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

14. Los pedidos realizados han sido despachados de acuerdo a sus requerimientos? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Todas las ocasiones

Anexo N° 2

Encuesta a empleados "Mi Almacén"

Área Comercial

***Obligatorio**

1. Al preparar la orden de pedido ¿Qué problema principal presenta? *

Marca solo un óvalo.

Inexistencia de productos

Erroneo almacenamiento

Pedido erroneo de cliente

Otro: _____

2. *Marca solo un óvalo.*

Opción 1

3. ¿Somete su producto a un control de calidad de salida? Cuál ? *

4. ¿Se comprueba el pedido al momento de realizar el despacho? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

A veces

5. Como cumpliría con el compromiso de entrega de pedidos optimizando el transporte utilizado como canal de distribución? *

6. Como puede disminuir los costos de transportación sin afectar los tiempos de entrega de los pedidos? *

6. En que medida cumple con las políticas establecidas al realizar despachos. Marque su respuesta acorde a la escala siendo 1 que no cumple las políticas y 5 que las cumple completamente. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
No cumplo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Cumplo completamente

7. Cree que es necesario diferenciar entre ventas almacén y ventas por mayor. ¿Porque? *

8. Usted considera que el método de control de inventarios y aprovisionamiento están acorde a las necesidades de el área comercial, para evitar atrasos? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

9. Por favor mencione los tres principales problemas en orden de importancia (siendo 1 el más importante) que usted considere que hay para la ejecución y posterior despacho de mercadería? *

10. En que medida usted considera que tiene el conocimiento para desarrollar sus funciones. Marque su respuesta acorde a la escala siendo 1 que no tiene conocimientos y 5 que esta capacitado completamente *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
No tiene conocimientos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente capacitado

11. Menciones los 3 principales aspectos en los que usted necesita mejorar sus conocimientos *

Anexo N° 3

Encuesta: Gerente "Mi Almacén"

1. 1. En una escala de 1 a 5: En qué lugar usted colocaría a su empresa con relación a la competitividad?

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. 2. Defina los factores que considera indispensables en un negocio, ordénelos de acuerdo a su importancia, siendo 1 el mas relevante.

3. 3. Como visualiza a su empresa en el largo plazo, en términos de competitividad, cuota de participación, crecimiento en ventas, etc.

4. 4. En una escala de 1 a 5, usted en donde se ubica con su estilo de liderazgo participativo a autocrático (centralizado)?

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. 5. Usted como considera su estilo de comunicación:

6. 6. ¿Cómo se fijan los objetivos y las políticas de la empresa?

7. 7. En su criterio, ¿Cuál es la ventaja competitiva de su empresa?

8. En qué medida, del 1 al 5, usted considera que su equipo de trabajo está comprometido con la consecución de objetivos institucionales?

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. 9. Considera que en la empresa existen reservas para un mejor aprovechamiento del recurso humano? ¿Cuales?

10. 10. ¿Cuales son los tres principales problema que usted observa en la empresa con relación a los procesos?

11. 11. En una escala del 1 al 5, señale la eficiencia de los canales de distribución?

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. ¿Qué criterios toma en cuenta al seleccionar el canal de distribución?

13. A su criterio, ¿Cuál es el canal de distribución más costoso?

14. ¿Cuáles son las quejas con mayor frecuencia reciben?

15. Tiene establecido como parte de su planificación estratégica un programa de mejora continua?. Si sí, ¿Cuáles son las principales acciones?

16. Indique aspectos en los que desearía trabajar para mejorar el desempeño de su negocio.

Anexo N°4

MI ALMACÉN TEXTILES BALANCE GENERAL A DICIEMBRE 31 DEL 2018 MONEDA NACIONAL						
1.	ACTIVO					548748,73
1.1	ACTIVO CORRIENTE				545278,62	
1.1.1	ACTIVO DISPONIBLE			199024,27		
1.1.1.1	CAJA		195381,13			
1.1.1.2	BANCOS		3643,14			
1.1.2	ACTIVO EXIGIBLE			324530,69		
1.1.2.1	CLIENTES		270605,43			
1.1.2.2	PRESTAMOS POR COBRAR		34684,85			
1.1.2.3	IMPUESTOS ANTICIPADOS		19240,41			
1.1.3	ACTIVO REALIZABLE			545278,62		
1.1.3.1	INVENTARIO DE MERCADERIAS		545278,62			
1.2	ACTIVO FIJO				3470,11	
1.2.1	ACTIVO FIJO TANGIBLE			3470,11		
1.2.1.2	MUEBLES Y ENSERES		703,75			
1.2.1.3	EQUIPOS DE OFICINA		214,31			
1.2.1.4	EQUIPOS DE COMPUTACION		344,81			
1.2.1.5	VEHICULOS		2135,34			
1.2.1.6	INSTALACIONES		71,90			
2.	PASIVO					574750,88
2.1	PASIVO CORRIENTE				381888,09	
2.1.1	CUENTAS POR PAGAR		301899,31			
2.1.1.1	Proveedores	298117,18				
2.1.1.2	Sueldos por Pagar	2854,28				
2.1.1.3	Aportes IESS Personal	269,74				
2.1.1.4	Préstamos IESS	311,33				
2.1.1.5	Aportes IESS Patronal	346,78				
2.1.2	IMPUESTOS POR PAGAR		19397,36			
2.1.3	PROVISION DE LEYES SOCIALES		3241,42			
2.1.4	PRESTAMOS POR PAGAR A CORTO PLAZO		57350,00			
2.1.5	PASIVO NO CORRIENTE				192862,79	
2.1.6	PRESTAMOS POR PAGAR LARGO PLAZO		192862,79			
3.	PATRIMONIO					132000,00
3.1	CAPITAL CONTABLE				132000,00	
3.1.1	Capital Social			132000,00		
	UTILIDAD.....					365552,81
	PASIVO + PATRIMONIO					1072303,69

MI ALMACÉN TEXTILES
ESTADO DE RESULTADOS A DICIEMBRE 31 DEL 2018
MONEDA NACIONAL

1.	INGRESOS					1293761,01
1.1.	INGRESO EN VENTAS				1293293,25	
1.1.1	Ventas Brutas			1298684,52		
1.1.2	Devolución Ventas			-5391,27		
1.2	INGRESOS NO OPERATIVOS				467,76	
2.	COSTOS					803169,82
2.1.	COSTO DE VENTAS				803169,82	
2.1.1	Inventario Inicial			495053,37		
2.1.2	COMPRAS NETAS			853395,07		
2.1.2.1	Compras Brutas		873895,20			
2.1.2.2	Devolución en Compras		-20500,13			
2.1.3	Inventario Final			-545278,62		
3.	GASTOS					125038,38
3.1	GASTOS				125038,38	
3.1.1	GASTOS OPERATIVOS			121988,26		
3.1.1.1	SUELDOS Y LEYES SOCIALES		49815,32			
3.1.1.2	GASTOS ADMINISTRATIVOS		37549,11			
3.1.1.2.1	Fletes	9573,98				
3.1.1.2.2	Útiles de Oficina	2243,75				
3.1.1.2.3	Seguros	678,70				
3.1.1.2.4	Correspondencia	372,93				
3.1.1.2.5	Publicidad y Propaganda	396,00				
3.1.1.2.6	Embalaje	652,98				
3.1.1.2.7	Alquiler Datafast	250,00				
3.1.1.2.8	Combustibles y Lubricantes	1284,21				
3.1.1.2.9	Periódicos y Suscripciones	158,10				
3.1.1.2.10	Arriendo Parqueo	440,00				
3.1.1.2.11	Internet	705,82				
3.1.1.2.12	Arriendo Almacén	9913,08				
3.1.1.2.13	Vigilancia	206,80				
3.1.1.2.14	Servicio de Monitoreo y Patrullaje	151,80				
3.1.1.2.15	Gasto Anticipo I.R.	7252,36				
3.1.1.2.16	Mantenimiento de Programación	601,25				
3.1.1.2.17	Gastos Uniforme Personal	1636,59				
3.1.1.2.18	Gastos Generales Varios	1030,76				
3.1.1.3	INTERESES PAGADOS		26921,16			
3.1.1.4	GASTOS DE SERVICIOS PUBLICOS		1839,66			
3.1.1.5	GASTOS DE DEPRECIACION		3070,59			
3.1.1.6	GASTOS PROVISION INCOBRABLES		2792,42			
3.1.2	GASTOS FINANCIEROS			3050,12		
	UTILIDAD.....					365552,81

MI ALMACÉN TEXTILES
BALANCE GENERAL A DICIEMBRE 31 DEL 2019
MONEDA NACIONAL

1.	ACTIVO					1168839,31
1.1	ACTIVO CORRIENTE				1144380,76	
1.1.1	ACTIVO DISPONIBLE			199044,56		
1.1.1.1	CAJA		198161,37			
1.1.1.2	BANCOS		883,19			
1.1.2	ACTIVO EXIGIBLE			357433,02		
1.1.2.1	CLIENTES		340443,09			
1.1.2.2	PRESTAMOS POR COBRAR		3427,13			
1.1.2.3	IMPUESTOS ANTICIPADOS		13562,80			
1.1.3	ACTIVO REALIZABLE			587903,18		
1.1.3.1	INVENTARIO DE MERCADERIAS		587903,18			
1.2.	ACTIVO FIJO				24458,55	
1.2.1	ACTIVO FIJO TANGIBLE			24458,55		
1.2.1.1	MUEBLES Y ENSERES		519,61			
1.2.1.2	EQUIPOS DE OFICINA		146,88			
1.2.1.3	EQUIPOS DE COMPUTACION		22,49			
1.2.1.4	VEHICULOS		23753,97			
1.2.1.5	INSTALACIONES		15,60			
2.	PASIVO					295396,68
2.1.	PASIVO CORRIENTE				160983,27	
2.1.1	CUENTAS POR PAGAR		144919,22			
2.1.1.1	Proveedores	141060,17				
2.1.1.2	Sueldos por Pagar	2900,87				
2.1.1.3	Aportes less Personal	274,16				
2.1.1.4	Préstamos less	331,57				
2.1.1.5	Aportes less Patronal	352,45				
2.1.2	IMPUESTOS POR PAGAR		12654,38			
2.2	PASIVO NO CORRIENTE				134413,41	
2.2.1	PRESTAMOS POR PAGAR LARGO PLAZO		134413,41			
3.	PATRIMONIO					873442,63
3.1	CAPITAL CONTABLE				132000,00	
3.1.1	Capital Social			132000,00		
	UTILIDAD AÑO ANTERIOR.....				365552,81	
	UTILIDAD.....				375889,82	
	PASIVO + PATRIMONIO					1168839,31

MI ALMACÉN TEXTILES
ESTADO DE RESULTADOS A DICIEMBRE 31 DEL 2019
MONEDA NACIONAL

1.	INGRESOS					1402372,64
1.1	INGRESO EN VENTAS				1402118,54	
1.1.1	Ventas Brutas			1408244,08		
1.1.2	Devolución Ventas			-6125,54		
1.2	INGRESOS NO OPERATIVOS				254,10	
2.	COSTOS					887733,50
2.1	COSTO DE VENTAS				887733,50	
2.1.1	Inventario Inicial			545278,62		
2.1.2	COMPRAS NETAS			930358,06		
2.1.2.1	Compras Brutas		947313,00			
2.1.2.2	Devolución en Compras		-16954,94			
2.1.3	Inventario Final			-587903,18		
3.	GASTOS					138749,32
3.1	GASTOS				138749,32	
3.1.1	GASTOS OPERATIVOS			135951,10		
3.1.1.1	SUELDOS Y LEYES SOCIALES		46769,07			
3.1.1.2	GASTOS ADMINISTRATIVOS		46718,95			
3.1.1.2.1	Fletes	8894,42				
3.1.1.2.2	Utiles de Oficina	1647,56				
3.1.1.2.3	Seguros	8457,35				
3.1.1.2.4	Seguros Liberty	87,50				
3.1.1.2.5	Embalage	3619,45				
3.1.1.2.6	Alquiler Datafast	684,81				
3.1.1.2.7	Combustibles y Lubricantes	2456,37				
3.1.1.2.8	Periódicos y Suscripciones	130,25				
3.1.1.2.9	Arriendo Parqueo	480,00				
3.1.1.2.10	Internet	801,28				
3.1.1.2.11	Arriendo Almacen	9913,08				
3.1.1.2.12	Vigilancia	151,80				
3.1.1.2.13	Servicio de Monitoreo y Patrullaje	151,80				
3.1.1.2.14	Gasto Anticipo I.R.	6997,18				
3.1.1.2.15	Mantenimiento de Programaciòn	370,00				
3.1.1.2.16	Gastos Generales Varios	1876,10				
3.1.1.3	INTERESES PAGADOS		35889,94			
3.1.1.4	GASTOS DE SERVICIOS PUBLICOS		1057,38			
3.1.1.5	GASTOS DE DEPRECIACION		2228,75			
3.1.1.6	GASTOS PROVISION INCOBRABLES		3287,01			
3.1.2	GASTOS FINANCIEROS			2798,22		
	UTILIDAD.....					375889,82

Anexo N° 5

PERIODO	INTERES	PAGO CAPITAL	CUOTA MENSUAL	SALDO CAPITAL	AMORTIZACION ANUAL	INTERESES ANUALES
1	\$102,94	\$137,49	\$240,43	\$10.862,51	\$2.885,16	\$1.147,67
2	\$101,66	\$138,78	\$240,43	\$10.723,74		
3	\$100,36	\$140,07	\$240,43	\$10.583,66		
4	\$99,05	\$141,38	\$240,43	\$10.442,28		
5	\$97,72	\$142,71	\$240,43	\$10.299,57		
6	\$96,39	\$144,04	\$240,43	\$10.155,53		
7	\$95,04	\$145,39	\$240,43	\$10.010,13		
8	\$93,68	\$146,75	\$240,43	\$9.863,38		
9	\$92,30	\$148,13	\$240,43	\$9.715,26		
10	\$90,92	\$149,51	\$240,43	\$9.565,74		
11	\$89,52	\$150,91	\$240,43	\$9.414,83		
12	\$88,11	\$152,32	\$240,43	\$9.262,51		
13	\$86,68	\$153,75	\$240,43	\$9.108,76	\$2.885,16	\$942,19
14	\$85,24	\$155,19	\$240,43	\$8.953,57		
15	\$83,79	\$156,64	\$240,43	\$8.796,93		
16	\$82,32	\$158,11	\$240,43	\$8.638,83		
17	\$80,85	\$159,59	\$240,43	\$8.479,24		
18	\$79,35	\$161,08	\$240,43	\$8.318,17		
19	\$77,84	\$162,59	\$240,43	\$8.155,58		
20	\$76,32	\$164,11	\$240,43	\$7.991,47		
21	\$74,79	\$165,64	\$240,43	\$7.825,83		
22	\$73,24	\$167,19	\$240,43	\$7.658,63		
23	\$71,67	\$168,76	\$240,43	\$7.489,88		
24	\$70,09	\$170,34	\$240,43	\$7.319,54		
25	\$68,50	\$171,93	\$240,43	\$7.147,61		
26	\$66,89	\$173,54	\$240,43	\$6.974,07		
27	\$65,27	\$175,16	\$240,43	\$6.798,90		
28	\$63,63	\$176,80	\$240,43	\$6.622,10		
29	\$61,97	\$178,46	\$240,43	\$6.443,64		
30	\$60,30	\$180,13	\$240,43	\$6.263,51		
31	\$58,62	\$181,81	\$240,43	\$6.081,70		
32	\$56,91	\$183,52	\$240,43	\$5.898,18		
33	\$55,20	\$185,23	\$240,43	\$5.712,95		
34	\$53,46	\$186,97	\$240,43	\$5.525,98		
35	\$51,71	\$188,72	\$240,43	\$5.337,26		
36	\$49,95	\$190,48	\$240,43	\$5.146,78	\$2.885,16	\$455,45
37	\$48,17	\$192,27	\$240,43	\$4.954,52		
38	\$46,37	\$194,06	\$240,43	\$4.760,45		
39	\$44,55	\$195,88	\$240,43	\$4.564,57		
40	\$42,72	\$197,71	\$240,43	\$4.366,86		
41	\$40,87	\$199,56	\$240,43	\$4.167,29		
42	\$39,00	\$201,43	\$240,43	\$3.965,86		
43	\$37,11	\$203,32	\$240,43	\$3.762,55		
44	\$35,21	\$205,22	\$240,43	\$3.557,33		
45	\$33,29	\$207,14	\$240,43	\$3.350,19		
46	\$31,35	\$209,08	\$240,43	\$3.141,11		
47	\$29,40	\$211,03	\$240,43	\$2.930,07		
48	\$27,42	\$213,01	\$240,43	\$2.717,07	\$2.885,16	\$168,10
49	\$25,43	\$215,00	\$240,43	\$2.502,06		
50	\$23,42	\$217,02	\$240,43	\$2.285,05		
51	\$21,38	\$219,05	\$240,43	\$2.066,00		
52	\$19,33	\$221,10	\$240,43	\$1.844,90		
53	\$17,27	\$223,17	\$240,43	\$1.621,74		
54	\$15,18	\$225,25	\$240,43	\$1.396,49		
55	\$13,07	\$227,36	\$240,43	\$1.169,12		
56	\$10,94	\$229,49	\$240,43	\$939,64		
57	\$8,79	\$231,64	\$240,43	\$708,00		
58	\$6,63	\$233,80	\$240,43	\$474,19		
59	\$4,44	\$235,99	\$240,43	\$238,20		
60	\$2,23	\$238,20	\$240,43	\$0,00		
	\$3.425,82	\$11.000,00	\$14.425,82		\$14.425,82	\$3.425,82