



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE
GUAYAQUIL**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

PROYECTO DE INVESTIGACION:

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

TEMA:

**REESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS
DE LA EMPRESA INDUSTRIAL Y COMERCIAL 3B S.A.
PARA MEJORAR LAS VENTAS MAYORISTAS
PERIODO 2014**

AUTORES:

BERNARDO FABRICIO ENCALADA CALDERÓN

KARLA SUSANA NAVARRETE BURGOS

GUAYAQUIL- ECUADOR

2014

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	I
ÍNDICE GENERAL.....	II
ÍNDICE DE TABLAS	V
ÍNDICE DE GRÁFICOS	VII
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	IX
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	X
AGRADECIMIENTO.....	XI
DEDICATORIA	XII
RESUMEN EJECUTIVO	XIII
ABSTRACT.....	XIV
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
1. EL PROBLEMA A INVESTIGAR	3
1.1. Tema.....	3
1.2. Planteamiento del problema	3
1.3. Formulación del problema.....	6
1.4. Delimitación del problema	6
1.5. Justificación de la investigación.....	7
1.6. Sistematización de la investigación.....	8
1.7. Objetivo generalde la investigación	8
1.8. Objetivos específicos de la investigación.....	9
1.9. Límites de la investigación.....	9

1.10. Identificación de las variables	9
1.11. Hipótesis	9
1.12. Operacionalización de las variables	10
CAPÍTULO II	11
2. MARCO TEORICO.....	11
2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	11
2.2.1. Estado del Arte.....	11
2.2.2. Marco teórico referencial.....	13
2.2.3. Fundamentación sociológica.....	17
2.2.4. Fundamentación económica	18
2.2.5. Fundamentación académica.....	19
2.3. Marco legal.....	19
2.4. Marco conceptual	21
CAPÍTULO III.....	26
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	26
3.1. Métodos de investigación	26
3.2. Población y muestra	27
3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	28
3.4. Recursos: (Fuentes, cronograma y presupuesto para la recolección de datos)	29
3.5. Tratamiento de la información	33
3.6. Presentación de los resultados	34

CAPÍTULO IV	67
4. LA PROPUESTA.....	67
4.1. Título de la propuesta	67
4.2. Justificación de la propuesta.....	67
4.3. Objetivo General de la propuesta	68
4.4. Objetivos específicos de la propuesta.....	68
4.5. Hipótesis de la propuesta.....	68
4.6. Listado de contenidos y flujo de la propuesta	68
4.7. Desarrollo de la propuesta	69
4.7.1. Aspectos generales.....	69
4.7.2. Análisis PESTAL.....	70
4.7.3. Análisis FODA	78
4.7.4. Análisis del mercado.....	79
4.7.5. Desarrollo de flujos para procesos.....	81
4.7.6. Manual de procesos para el departamento de ventas	91
4.7.7. Control para el departamento de ventas.....	99
4.8. Impacto/beneficio obtenido	101
4.9. Análisis financiero.....	107
4.1. Validación de la propuesta	111
CONCLUSIONES	112
RECOMENDACIONES	112
BIBLIOGRAFÍA.....	113
ANEXOS.....	120
Formatos de encuestas	120
Fotos de planta comercial	129
Desarrollo de programa de capacitación de la fuerza de ventas.....	130
Flujos adicionales.....	131

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de las variables	10
Tabla 2 Estado del Arte.....	11
Tabla 3 Población considerada para el estudio	27
Tabla 4 Población considerada para el estudio	27
Tabla 5 Cronograma.....	30
Tabla 6 Presupuesto	33
Tabla 7 Procesos administrativos.....	34
Tabla 8 Desarrollo de procesos	35
Tabla 9 Control de los procesos administrativos	36
Tabla 10 Problemas en los procesos administrativos.....	37
Tabla 11 Falencias afectan el desarrollo	38
Tabla 12 Procesos eficientes	39
Tabla 13 Mal proceso afecta ventas	40
Tabla 14 Producción afectada	41
Tabla 15 Distribución y entrega de productos	42
Tabla 16 Necesidad de reestructuración	43
Tabla 17 Tiempo de empleado.....	44
Tabla 18 Procesos administrativos y funcionamiento general.....	45
Tabla 19 Falencias en el área administrativa	46
Tabla 20 ¿Qué falencias existen?.....	47
Tabla 21 Factores que inciden.....	48
Tabla 22 Repercusión a ventas mayoristas	49
Tabla 23 Control el área administrativa	50
Tabla 24 Control para mejora distribución y entrega.....	51
Tabla 25 Reestructura los procesos administrativos	52
Tabla 26 Beneficio de la reestructuración.....	53
Tabla 27 Tiempo de cliente.....	54
Tabla 28 Procesos administrativos y funcionamiento general de la empresa.....	55
Tabla 29 Falencias en el área administrativa	56
Tabla 30 Qué falencias existen en el área administrativa	57
Tabla 31 Procesos administrativos y eficiencia	58

Tabla 32 Problemas y ventas.....	59
Tabla 33 Procesos administrativos, Distribución y entrega	60
Tabla 34 Control en el área administrativa	61
Tabla 35 Mejoría en la distribución y entrega	62
Tabla 36 Reestructuración de los procesos administrativos	63
Tabla 37 Proceso de cobranzas	88
Tabla 38 Herramienta de control administrativo	100
Tabla 39 Retorno de la inversión	107
Tabla 40 Depreciación	109
Tabla 41 Estado de resultado	109
Tabla 42 Flujo de caja	110
Tabla 43 Retorno de la inversión	111

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Organigrama	4
Gráfico 2 Ubicación geográfica	6
Gráfico 3 Procesos administrativos.....	34
Gráfico 4 Desarrollo de procesos	35
Gráfico 5 Control de los procesos administrativos	36
Gráfico 6 Problemas en los procesos administrativos.....	37
Gráfico 7 Falencias afectan el desarrollo	38
Gráfico 8 Procesos eficientes	39
Gráfico 9 Mal proceso afecta ventas	40
Gráfico 10 Producción afectada	41
Gráfico 11 Distribución y entrega de productos	42
Gráfico 12 Necesidad de reestructuración	43
Gráfico 13 Tiempo de empleado.....	44
Gráfico 14 Procesos administrativos y funcionamiento general.....	45
Gráfico 15 Falencias en el área administrativa	46
Gráfico 16 Tipos de falencias	47
Gráfico 17 Factores que inciden	48
Gráfico 18 Repercusión a ventas mayoristas	49
Gráfico 19 Control en el área administrativa	50
Gráfico 20 Control para mejorar distribución y entrega	51
Gráfico 21 Reestructura de los procesos administrativos	52
Gráfico 22 Beneficio de la reestructuración	53
Gráfico 23 Tiempo de cliente.....	54
Gráfico 24 Procesos administrativos y funcionamiento general de la empresa....	55
Gráfico 25 Falencias en el área administrativa	56
Gráfico 26 Qué falencias existen en el área administrativa	57
Gráfico 27 Procesos administrativos y eficiencia	58
Gráfico 28 Problemas y ventas	59
Gráfico 29 Procesos administrativos, Distribución y entrega	60
Gráfico 30 Control en el área administrativa	61

Gráfico 31 Mejoría en la distribución y entrega	62
Gráfico 32 Reestructuración de los procesos administrativos	63
Gráfico 33 Flujo de la propuesta.....	69
Gráfico 34 PESTAL.....	70
Gráfico 35 Plan operativo de actividades.....	77
Gráfico 36 Marca Industrial y Comercial 3B.....	78
Gráfico 37 FODA.....	78
Gráfico 38 Proceso de venta	81
Gráfico 39 Proceso de evaluación de crédito	87
Gráfico 40 Los límites de crédito.....	87
Gráfico 41 Flujogramas del manual de procesos del departamento de ventas	91
Gráfico 42 SOFMAKER.....	108

Guayaquil, 30 de septiembre de 2014

**REESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE
LA EMPRESA INDUSTRIAL Y COMERCIAL 3B S.A. PARA MEJORAR
LAS VENTAS MAYORISTAS PERIODO 2014**

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor de Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la carrera de Ingeniería Comercial.

CERTIFICO

Yo, MSc. Ing. Pacífico Centeno, certifico que el Proyecto de Investigación con el tema: “Reestructuración de los procesos administrativos de la empresa Industrial y Comercial 3B S.A. para mejorar las ventas mayoristas periodo 2014”, ha sido elaborado por la Srta. Karla Susana Navarrete Burgos y el Sr. Bernardo Fabricio Encalada Calderón, bajo mi tutoría y que el mismo reúne los requisitos para ser defendido ante el tribunal examinador, que se designe al efecto.

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

DECLARACIÓN DE AUTORÍA.

Yo, Karla Susana Navarrete Burgos, con cédula de ciudadanía No 1205028267 y Bernardo Fabricio Encalada Calderón, con número de cédula de ciudadanía No 0917951261 en calidad de autores, declaro bajo juramento que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y responsabilizo de los criterios y opiniones que en el mismo se declaran, como producto de la investigación que he realizado.

Que soy el único autor del trabajo del Proyecto de Investigación: “Reestructuración de los procesos administrativos de la empresa Industrial y Comercial 3B S.A. para mejorar las ventas mayoristas periodo 2014”.

Que el perfil del proyecto es de mi autoría, y que en su formulación se han respetado las normas legales y reglamentos pertinentes, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial, de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

De conformidad con lo establecido en el Capítulo I de la ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, su reglamento y normativa institucional vigente, dejo expresado mi aprobación de ceder los derechos de reproducción y circulación de esta obra, a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Dicha reproducción y circulación se podrá realizar, en una o varias veces, en cualquier soporte, siempre y cuando sea con fines sociales, educativos y científicos.

Los autores garantizan la originalidad de sus aportaciones al proyecto, así como el hecho de que goza de la libre disponibilidad de los derechos que cede.

AUTORA

AUTOR

AGRADECIMIENTO

Agradezco ante todo a Dios, por darme la sabiduría y fortaleza para culminar esta etapa académica y llenarme de bendiciones cada día. A mis padres por ayudarme a conseguir a lo largo de mi vida cada uno de mis fines; a mi hermana por la compañía y el apoyo que me brindó. A ti Fabricio compañero de tesis, por tu paciencia y por ser un gran apoyo durante mi época de estudios, este proyecto lo hemos logrado juntos. A mi tutor MSc. Ing. Pacífico Centeno por su invaluable ayuda, apoyo y dedicación a lo largo de este proceso de investigación. A mis maestros que a lo largo de mi carrera, me han transmitido sus amplios conocimientos, experiencias y sus sabios consejos. A mis compañeros con los cuales compartí innumerables vivencias que me sirvieron para aprender y crecer tanto a nivel intelectual como humano. Finalmente un eterno agradecimiento a mi querida Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil la cual me abrió sus puertas y ayudo a mi formación.

Karla Susana Navarrete Burgos

El presente trabajo de tesis primeramente me gustaría agradecerle a usted mi DIOS por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hizo realidad este sueño anhelado. Así mismo son muchas las personas que han formado parte de mi vida a las que me encantaría agradecerles ,primero a mi Madre que desde el cielo a cuidado que este proyecto siga adelante, es mi vínculo directo con DIOS , a mi familia en especial a mis Tíos que siempre confiaron en mi para que sea un profesional. A mi Karllys que siempre fue, es y será toda la vida un pilar fundamental, es ese apoyo incondicional que llena día a día mi corazón su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. También quiero agradecer de manera especial a Geovy que fue quien me impulso a tomar una decisión muy importante y que se refleja en este resultado.

Fabricio Encalada Calderón

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis: A Dios porque ha estado conmigo en cada paso que doy, por darme fuerzas necesarias para seguir adelante. A mis padres que me dieron la vida y han estado conmigo en todo momento, gracias papá y mamá por darme una carrera para mi futuro y por creer en mí, por estar siempre en todas las etapas de mi vida ayudándome y dándome las fuerzas necesarias para no flaquear, me enseñaron que con esfuerzo y dedicación todo es posible. A Dayi mi hermana por darme todo el apoyo para que yo siguiera adelante y nunca me rindiera.

Karla Susana Navarrete Burgos

Existen demasiadas personas a las que debo dedicar este proyecto de vida: A Dios. Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado la vida para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor. A Mercedes mi madre que me enseñó a ser una persona responsable y me brindo todo su amor, entrega, dedicación para ser quien soy. A mis Tíos que me supieron enseñar lo bueno y lo malo y a no darme nunca por vencido, que han sido mis padres desde que mama se fue al cielo, a mi Karlys por su inmensa paciencia y apoyo incondicional y a todas aquellas personas que al comienzo de mi carrera me dijeron que perdía el tiempo que a mi edad no lo iba a lograr, mala noticia para ellos lo logre...como también quisiera que lo hubiera logrado mi mejor amiga en la universidad GRACE este proyecto te lo dedico con todo el corazón

Fabricio Encalada Calderón



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

REESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA INDUSTRIAL Y COMERCIAL 3B S.A. PARA MEJORAR LAS VENTAS MAYORISTAS PERIODO 2014.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación, tuvo como objeto de estudio a la empresa Industrial y Comercial 3B, la cual se dedica a la fabricación y comercialización de vestimenta bajo diferentes marcas. En este caso, se pudo identificar como problema de investigación los inconvenientes presentados en el departamento de ventas de la empresa, por lo que se consideró necesario realizar una reestructuración del mismo, esto incluyó la determinación de planes estratégicos y un manual de procesos para el área en mención. Considerando que la reestructuración es un tema complejo ya que tiene implicaciones en el éxito o el fracaso para la organización. Sin embargo, la propuesta fue desarrollada en base a los resultados obtenidos de la investigación realizada. Los beneficios de la reestructuración incluyen la reducción de la base de costes al crear más eficiente estructuras, procesos eficaces y personal comprometido.

Palabras claves: Reestructuración, procesos, procesos administrativos, ventas.



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**REESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE
LA EMPRESA INDUSTRIAL Y COMERCIAL 3B S.A. PARA MEJORAR
LAS VENTAS MAYORISTAS PERIODO 2014.**

ABSTRACT

The present research work, took as an object of study to the Industrial and Commercial company 3B, which is engaged in the manufacture and marketing of clothing under different brands. In this case, we were unable to identify a research problem as the disadvantages presented in the company's sales department, therefore, it was considered necessary to carry out a restructuring of the same, this included the determination of strategic plans and a manual processes for mention in the area. Considering that the restructuring is a complex issue because it has implications for the success or failure for the organization. However, the proposal was developed based on the results of the investigation resulted in the benefits of the restructuring included the reduction of the cost base to create more efficient structures, efficient processes and committed staff.

Key words: Publicity, advertising and tourism, tourism, tourism offerings of the country.

INTRODUCCIÓN

El cambio y la reestructuración a menudo ofrecen oportunidades para mejorar la organización del trabajo, ya que detalla el contenido de los cambios en los roles y responsabilidades que debe adquirir el talento humano perteneciente a cada departamento, con lo que pueden mejorar las habilidades y el desarrollo profesional al tiempo que se lleva un mejor y más eficiente uso de los recursos de personal, así como otros recursos.

Sin embargo, en la actualidad existen empresas que mantienen procesos internos obsoletos, que a largo plazo afectan considerablemente en el rendimiento, la competitividad y los resultados que se obtienen de manera general en la empresa, como es el caso de la empresa Industrial y Comercial 3B, la cual presenta inconvenientes en los procesos que se desarrollan dentro del departamento de ventas. Desde esta perspectiva, en la actualidad muchas organizaciones buscan como alternativa para hacer frente a los problemas internos, la reducción de costos y la reducción de personal con un claro enfoque en la protección de los beneficios.

Sin embargo, la presente investigación se enfoca en el proceso de alinear la organización con el nuevo entorno empresarial. En última instancia, el éxito de la reestructuración y la determinación de estrategias, dependerá del compromiso del talento humano de la empresa. A continuación, se determinan la estructura en base a la cual fue desarrollado el trabajo:

1. El primer capítulo, se encuentra enfocado en el desarrollo del diseño de la investigación. En este capítulo se establece el diagnóstico del problema, la delimitación del mismo, los objetivos y la justificación, considerados como elementos relevantes del trabajo.

2. En el segundo capítulo, se desarrolla el marco teórico del trabajo, en el mismo se mencionan los trabajos referenciales que proporcionaron una guía para los autores, ya que se basaron en trabajos similares. Se incluyen las fundamentaciones que proporcionan un mayor sustento al trabajo realizado.
3. En el tercer capítulo, se establecen los parámetros para el desarrollo de la investigación, en donde se considera también la selección de la población y muestra, las técnicas de recopilación de los datos y finalmente los resultados obtenidos con sus respectivos análisis. Adicional a ello, se presentan conclusiones y recomendaciones de la información obtenida, lo cual servirá como una guía para el desarrollo de la propuesta.
4. En el cuarto capítulo, se determina la propuesta, la cual incluye la descripción de los aspectos básicos de la empresa, la determinación de estrategias, políticas y el manual correspondiente al departamento de ventas, en el cual se pudo identificar el problema y consecuentemente es donde se requería la reestructuración.
5. Para finalizar el trabajo, se incluyen conclusiones y recomendaciones generales. Además, se presentan la bibliografía que fue consultada para sustentar los diferentes conceptos desarrollados.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA A INVESTIGAR

1.1. Tema

Reestructuración de los procesos administrativos de la empresa Industrial y Comercial 3B S.A. para mejorar las ventas mayoristas periodo 2014

1.2. Planteamiento del problema

Partiendo de la información publicada en la página web de Industrial y Comercial 3B S.A.(2013), esta es una empresa nacional que se dedica a la elaboración y comercialización de líneas de ropa desde hace más de 40 años, la misma que se encuentra ubicada en la Ciudad de Guayaquil y es ampliamente reconocida en el mercado mayorista.

La empresa Industrial y Comercial 3B S.A. maneja diferentes marcas, las cuales son: eros, Brunette, Nané, Baus, Pío Pío, Warner's, las mismas que han logrado obtener cierto nivel de posicionamiento, la comercialización de los productos de la marca 3B opera a través de distribuidores autorizados a nivel nacional.

La industria textil en el Ecuador se ha venido desarrollando en los últimos años ya que además ha recibido apoyo por parte del Gobierno, lo cual ha influido en que este mercado se vuelva cada vez más competitivo, por lo tanto, es importante que la empresa Industrial y Comercial 3B S.A. se encuentre al nivel de sus competidores y busque la manera de expandir su mercado, sin embargo, varios procesos administrativos internos no se han desarrollado correctamente lo cual ocasiona el no alcanzar niveles de productividad que desean.¹(Industrial y Comercial 3B S.A., 2013).

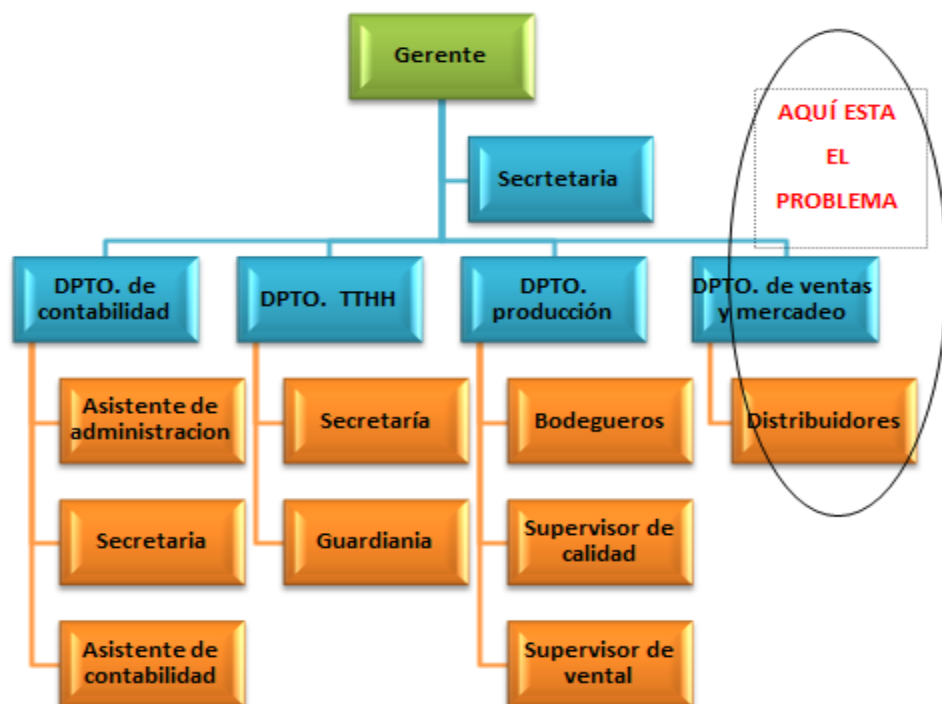
¹Recuperado de Industrial y Comercial 3B, 2013, <http://www.comercial3b.com/Portal3B/marcas3b.html>

Los problemas que se han presentado en la empresa Industrial y Comercial 3B S.A. la han llevado a que no se cumplan a cabalidad los requerimientos de ventas, lo cual afecta gravemente a que los productos no logren cumplir con las expectativas del cliente, y que no pueda abarcar un mayor mercado tanto a nivel nacional como fuera del territorio ecuatoriano, puesto que a pesar de contar con maquinaria especializada carece de planes estratégicos, manuales de procedimientos y funciones.

Esto conlleva a que se presente una descoordinación entre los departamentos internos en la empresa ocasionando que no exista el debido control de la producción también un retraso en la entrega de los productos ya que no se tienen tiempos estándares establecidos, hacia los puntos de distribución, además que no se maneja eficientemente la recepción de insumos, materiales y mercadería.

Estructura orgánica de la empresa

Gráfico 1 Organigrama



Fuente: Industrial y Comercial 3B S.A
Elaborado por: Los Autores

La empresa Industrial y Comercial 3B cuenta con empleados en la planta ubicada en la ciudad de Guayaquil.

Gerente.- El gerente asignado es el encargado de establecer que las funciones de los departamentos funcionen como debe de ser, el cual se encarga de supervisar que los respectivos departamentos funcionen correctamente.

Departamento de Contabilidad.- Dentro de la empresa industrial y comercial 3B, esta se encarga de regir las políticas administrativas, es decir lo correspondiente a sistemas contables financieros, sin olvidar que tiene que ir bajo la coordinación del gerente financiero.

Departamento de Talento Humano.- Este departamento se encarga de mantener activa la información de las personas que se encuentran realizando sus labores en diferentes áreas de la producción como de los departamentos administrativos de la empresa, a su vez se encarga de seleccionar y reclutar nuevo personal cada vez que la empresa lo requiera.

Departamento de producción.- Al hablar del área de producción nos referimos a un determinado grupo de empleados de la empresa industrial y comercial 3B que se encarga de transformar la materia prima en un producto terminado, es decir esta área se dedica a la elaboración completa de la prenda de vestir.

Departamento de ventas y mercadeo.- Este es uno de los principales departamentos que genera la vida a la empresa, debido a que es el encargado de realizar las ventas del producto que se comercializa. En este departamento se centra el problema de esta investigación, y consecuentemente se deberán establecer los respectivos correctivos para solucionar estos inconvenientes, como la determinación de estrategias, políticas y un manual de procesos orientado a este departamento de la empresa Industrial y Comercial 3B.

1.3. Formulación del problema

Reestructuración de los procesos administrativos de la empresa y comercial 3B S.A para mejorar las ventas mayoristas periodo 2014.

1.4. Delimitación del problema

Objeto: Empresa Industrial comercial 3B S.A.

Campo: Procesos administrativos

Aspecto: Reestructuración de procesos.

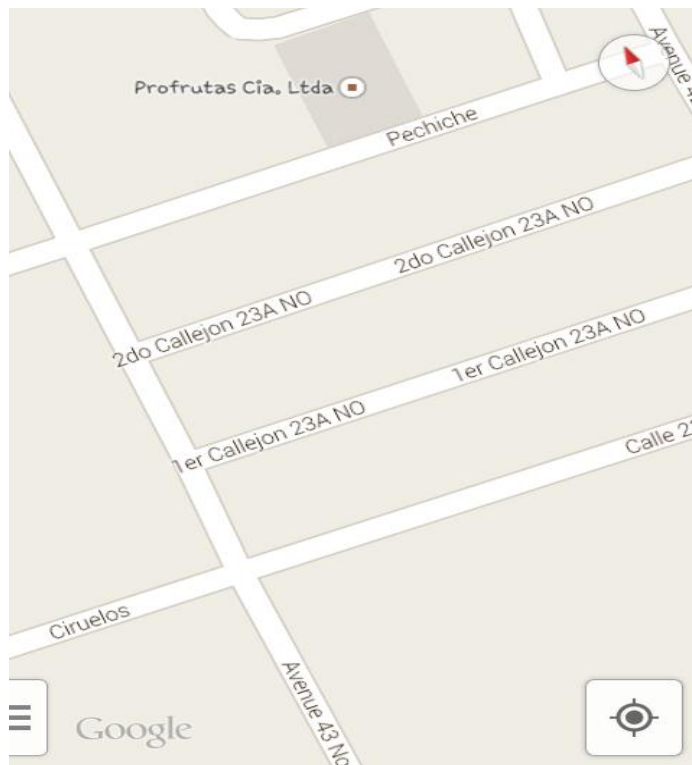
Tema: Reestructuración de los procesos administrativos de la empresa “Industrial y Comercial 3B S.A.” Para mejorar las ventas mayoristas periodo 2014.

Problema: No existe un control de los procesos administrativos, dentro de la empresa industrial y comercial 3B S.A.

Delimitación espacial: Ciudad de Guayaquil.

Delimitación temporal: Periodo 2014

Gráfico 2 Ubicación geográfica



Fuente: (Google Maps, 2014)
Elaborado por: Los Autores (2014)

1.5. Justificación de la investigación

El desarrollo del siguiente trabajo resulta importante, debido a que se investigará la forma en que se desarrollan los procesos administrativos de la empresa Industrial y Comercial 3B S.A., lo que permitirá a los autores reestructurar e implementar medidas correctivas que permitan mejorar el desarrollo de los procesos adecuados, se busca también que todos los departamentos de la empresa trabajen de forma adecuada, en coordinación con la finalidad de mejorar las ventas mayoristas en el periodo 2014 y así expandir sus mercados tanto dentro como fuera del territorio ecuatoriano.

La falta de coordinación y el mal manejo de procesos administrativos pueden desatar que una empresa disminuya su potencial comercial, sobre todo cuando se presenta en el departamento de venta de la empresa ya que en esta área se desarrollan actividades que permiten la comercialización de los productos, por lo tanto se considera fundamental que exista una reestructuración de estos procesos de modo que se puedan corregir las falencias identificadas en esta empresa, a través de planes estratégicos, manuales de procedimientos y funciones para los respectivos departamentos.

Dichos planes estratégicos y manuales de procedimientos le permitirá a la compañía establecer funciones específicas que ayuden a evitar contratiempos en su proceso de venta, y, así cumplir con la demanda requerida, en cuanto se refiere a sus directivos les ayudará a tomar decisiones acertadas dentro de la organización, las cuales les va a permitir crecer y desarrollarse de una manera más segura y eficiente dentro de la industria textil.

Este proyecto es viable ejecutarlo ya que es un problema verídico que se está analizando en la investigación, también por obtener numerosas fuentes de información la cual nos contribuirán para brindar soluciones en beneficio de la empresa.

La beneficiaria inmediata de esta investigación será la empresa Industrial y Comercial 3B S.A ya que se podrá realizar la reestructuración de los procesos administrativos para mejorar las ventas mayoristas y poder realizar una mejor distribución de los pedidos a tiempo y sin retrasos.

Los obreros también serán favorecidos ya que recibirán una planificación conforme a los pedidos de preferencia que Gerencia de ventas proporcione.

Esta investigación es inédita porque los investigadores van a adquirir información directa de los implicados que serían los Trabajadores de Industrial y Comercial 3B S.A, Miembros Administrativos tanto de Gerencia de Producción como de Ventas, también emplearemos fuentes secundarias que contribuirán en el desarrollo de soluciones favorables en beneficio de la empresa

1.6. Sistematización de la investigación

En la sistematización del problema se plantea lo siguiente:

- ¿Qué procesos administrativos no permiten que la empresa industrial Comercial 3B S.A. se desarrolle adecuadamente dentro de la industria comercial textil?
- ¿De qué manera se puede reestructurar los procesos administrativos de la empresa Industrial y Comercial 3B S.A.?
- ¿Cuáles son las bases para el desarrollo de los procesos administrativos?
- ¿Qué fallas errores o interrupciones existen dentro de los procesos administrativos?

1.7. Objetivo general de la investigación

- Reestructurar los procesos administrativos de la empresa Industrial y Comercial 3BS.A. de la ciudad de Guayaquil para mejorar las ventas mayoristas en el periodo 2014

1.8. Objetivos específicos de la investigación

- Determinar que procesos no se han desarrollado y cumplido de la forma correcta dentro de la empresa Industrial y Comercial 3B S.A.
- Crear nuevos procesos administrativos que permitan mejorar resultados para la empresa y Comercial 3B S.A.
- Analizar la acogida de la reestructuración del proceso de la empresa industrial y comercial 3B.
- Identificar las bases para el desarrollo de los procesos administrativos.

1.9. Límites de la investigación

Los límites de la presente investigación se determinan en base a dos factores: tiempo y objeto de estudio. Por lo tanto, en base a los objetivos establecidos y las necesidades de información para el desarrollo de la propuesta los autores considerarán como objeto de estudio a la empresa Industrial y Comercial 3B, dentro de la cual se llevará a cabo la investigación para conocer más a fondo sobre los problemas que se presentan en el departamento de ventas. En el caso de la delimitación temporal, se considera como fecha límite el mes de Septiembre del año 2014.

1.10. Identificación de las variables

Variable independiente: Reestructuración de procesos administrativos de la empresa Industrial y Comercial 3B.

Variable dependiente: Optimización de los procesos administrativos de la empresa Industrial y Comercial 3B S.A.

1.11. Hipótesis

General

Si se determinan los inconvenientes presentados en los procesos administrativos de la empresa Industrial y Comercial 3B, se podrán establecer estrategias para la reestructuración de los procesos que contribuirá a mejorar las ventas mayoristas periodo 2014.

Particulares

- Más del 70% de los empleados de la empresa Industrial y Comercial 3B consideran que las ventas de la empresa han disminuido.
- Más del 45% de los empleados encuestados consideran que la disminución de las ventas se atribuye al mal uso de los procesos administrativos.
- Más del 50% de los empleados de la empresa consideran necesario que exista una reestructuración de los procesos administrativos, en particular de los procesos del departamento de ventas.

1.12. Operacionalización de las variables

Tabla 1 Operacionalización de las variables

VARIABLE	TIPO DE VARIABLES	DIMENSIONES Y CATEGORÍAS	INDICADOR
Análisis de la reestructuración de procesos administrativos de venta de la empresa 3B	Independiente	Análisis de mercado	100% realizado el análisis
Optimización de los procesos administrativos de ventas	Dependiente	Optimización de procesos	100% diseñado el plan de optimización

Fuente: Investigación

Elaborado por: Los autores

CAPÍTULO II

2. MARCO TEORICO

2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1. Estado del Arte

Para el desarrollo del proyecto fue necesario acudir a diversas fuentes de investigación sobre proyectos desarrollados en otros centros de estudios universitarios. De las fuentes investigadas se establece que hay estudios que guardan relación a nuestro proyecto, entre los cuales señalamos los siguientes:

Tabla 2 Estado del Arte

Título de tesis:	Auditoría de Gestión para mejorar los Procesos Administrativos de la Empresa de Ferrocarriles del Ecuador FEEP -FILIAL SUR de la Ciudad de Riobamba período Enero - Diciembre 2010
Autor:	Álvaro Miguel Álvarez Llanos, Cristian Roberto Janeta Falconí
Universidad:	Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
Fecha de Publicación:	25 de Octubre de 2011
Palabras claves:	Procesos administrativos, Gestión Administrativa, Auditoría
URL:	http://hdl.handle.net/123456789/804
Título de tesis:	Modelo de gestión financiera para el otorgamiento de micro crédito y mejoramiento de los procesos de calificación del Banco Nacional De Fomento Sucursal Latacunga
Autor:	María Cristina Santacruz Álvarez, Jorge Mauricio Vásquez Vásquez
Universidad:	Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
Fecha de Publicación:	20 de Octubre de 2011
Palabras claves:	Modelo de gestión Financiera
URL:	http://hdl.handle.net/123456789/221

Título de tesis:	Elaboración de un modelo financiero para el mejoramiento de la gestión y toma de decisiones en la Reencauchadora Europea S.A. de la ciudad de Quito
Autor:	Eddy Guzmán; Lisseth Novoa
Universidad:	Escuela Politécnica del Ejército
Fecha de Publicación:	2011
Palabras claves:	Neumáticos de acucho, Finanzas, Análisis financiero, Modelo financieros con excel, gestión financiera
URL:	http://hdl.handle.net/123456789/221
Título de tesis:	Diagnóstico y propuesta de reestructuración del área administrativa, operativa y financiera de la empresa Servivapor Compañía Limitada ubicada en la ciudad de Quito
Autor:	Arévalo Jaramillo María del Pilar
Universidad:	Católica del Ecuador
Fecha de Publicación:	2010
Palabras claves:	Diagnóstico y propuesta de reestructuración
URL:	http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/3624
Título de tesis:	Diagnóstico y propuesta de reestructuración del área administrativa, operativa y financiera de la empresa Servivapor Compañía Limitada ubicada en la ciudad de Quito
Autor:	Arévalo Jaramillo María del Pilar
Universidad:	Católica del Ecuador
Fecha de Publicación:	2010
Palabras claves:	Diagnóstico y propuesta de reestructuración
URL:	http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/3624
Título de tesis:	Reestructuración organizacional de la empresa Homeline Cía. Ltda
Autor:	Briones Mendoza, Jomaira Agustina Celi Valenzuela, Viviana Elizabeth
Universidad:	Estatad de Milagro
Fecha de Publicación:	18-mar-13
Palabras claves:	Reestructuración organizacional empresa Homeline
URL:	http://hdl.handle.net/123456789/1071

Fuente: Información sobre empresa

Elaborado por: Los autores

2.2.2. Marco teórico referencial

Planes de control interno

Según Téllez (2004)² cuando cita a Montgomery:

El control interno implica que los libros y métodos de contabilidad, así como la organización general de un negocio, están de tal manera establecidos que ninguna de las cuentas o procedimientos se encuentran bajo el control independiente y absoluto de una sola persona. Por el contrario, el trabajo de un empleado es complementario del realizado por otro. (Pág. 184)

Para Santillana (2003), básicamente se puede determinar que los planes de control interno comprenden todos los métodos y procesos adoptados dentro de una empresa que están orientados a resguardar sus activos, comprobar la precisión y confiabilidad de los datos proporcionados por la empresa, además de promover la eficiencia en las operaciones e incentivar la fidelidad a las políticas de gestión de la empresa. En las organizaciones, constantemente se han buscado maneras de controlar mejor todas las áreas que dirigen. Los planes de control internos e ponen en marcha para mantener la empresa en curso hacia objetivos de rentabilidad y el logro de su misión, y para minimizar los errores en el camino.

Además, permiten la gestión para hacer frente a los cambiantes entornos económicos y de competencia, las demandas de los clientes y determinar las prioridades, y la reestructuración para el crecimiento futuro. Los controles internos promueven la eficiencia, reducen el riesgo de pérdida de los activos, y ayudan a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento con las leyes y reglamentos.³

Dado que el control interno sirve para muchos propósitos importantes, cada vez existe una mejora en planes y sistemas de control interno. El control interno es visto cada vez más como una solución a una variedad de problemas potenciales de la organización. Una revisión de control interno puede llevarse a

²Recuperado de Téllez, B. (2004). *Auditoría: un enfoque práctico*. México: Cengage Learning Editores.

³Santillana, Juan, 2003, *Establecimiento de sistemas de control interno/ Establishment of Internal Control Systems: Función De Contraloría*, Cengage Editorial, México D.F.

cabo a nivel corporativo o desglosarse hasta el nivel de unidad de negocio individual. Por lo general, un plan de esta naturaleza implica un examen en profundidad de las personas, procesos y tecnología. Sin embargo, hay otros intangibles de la organización no puede permitirse el lujo de pasar por alto.

Componentes del control interno

Según López (2012) Un plan de control interno tiene cinco elementos que están relacionados entre sí, mediante la división de control interno en estos elementos, se simplifica la tarea de gestión de la administración y la supervisión de las actividades que contribuyen al éxito de un plan de control interno.

- 1. Controlar ambiente:** El ambiente de control abarca todas las facetas del marco de control interno, es el universo en el que todos los demás elementos existen. El ambiente de control incluye conceptos tales como el tono, actitud, conocimiento, competencia y estilo. Se deriva gran parte de su fuerza del tomo establecido por el órgano de gobierno y administración superior.
- 2. Evaluación de riesgos:** La evaluación del riesgo implica la identificación de la administración y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos empresariales. El objetivo de una evaluación de riesgos es documentar cada objetivo de negocio, desde el nivel más alto al nivel más bajo e identificar todos los riesgos que pueda suponer un perjuicio o impedir el objetivo.
- 3. Las actividades de control:** Las actividades de control se han desarrollado para afrontar cada objetivo de control con el fin de aminorar los riesgos identificados. Estos procedimientos y prácticas están diseñados para asegurar que los objetivos de negocio se alcancen y las estrategias de reducción de riesgos sean implementadas. El rango de los controles es amplia, y las actividades incluyen la separación de funciones, las firmas de autorización y seguridad física de los activos.
- 4. Información y comunicación:** El control de la información y de la comunicación de apoyo interno mediante la transmisión de las directivas de la dirección a los empleados de una forma y un calendario que les

permita realizar sus actividades de control eficaz. El proceso también debería funcionar a la inversa, la comunicación de información sobre los resultados y las deficiencias de los niveles fundamentales de una organización a los ejecutivos y el consejo de administración.

5. **Monitoreo:** El monitoreo es un proceso para evaluar la calidad del control interno en el tiempo a través de evaluaciones continuas y especiales. El monitoreo puede incluir la supervisión interna y externa de control interno por la administración, empleados, o terceros.⁴

Actividades de control interno

(Armijos, 2010) Las actividades de control interno se basan en políticas específicas y procedimientos de gestión utilizados para alcanzar sus objetivos. Las actividades de control más importantes involucran la separación de funciones, autorización adecuada de las transacciones y actividades, documentos y registros adecuados, el control físico sobre los activos y registros y controles independientes sobre el rendimiento.

Entre las actividades de control interno se encuentran:

- **La segregación de funciones:** Se requiere que los diferentes individuos pueden asignar la responsabilidad de los diferentes elementos de las actividades vinculadas, en particular las que involucran a la autorización, custodia o mantenimiento de registros.
- **La debida autorización:** Una debida autorización de transacciones y actividades ayuda a garantizar que todas las actividades de la compañía se adhieren a pautas establecidas a menos que los gerentes responsables autorizar a otro curso de acción.
- **Documentos y registros:** Un registro adecuado de documentos puede proporcionar evidencia de que los estados financieros sean precisos. Los controles diseñados para asegurar una adecuada conservación de registros incluyen la creación de facturas y otros documentos que son fáciles de usar y lo suficientemente informativos.

⁴ López, Agustín, 2012, Sitio web Gerencial, http://www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_interno

- **El control físico:** Un control sobre los activos y registros ayuda a proteger los activos de la empresa. Estas actividades de control pueden incluir controles electrónicos, relativos a los privilegios de acceso o establecido a procedimientos de copia de seguridad y recuperación.
- **Controles independientes:** Un control independiente en el desempeño, que se llevan a cabo por empleados que no son parte de la empresa, ayudan a garantizar la fiabilidad de la información contable y la eficiencia de las operaciones.

Kaizen o mejoramiento continuo

Según (Fernández, 2010)

El Kaizen es una cultura de mejora continua centrada en la eliminación de los desperdicios en todos los sistemas de procesos de una organización. El Kaizen centra su esfuerzo en la gente, pues es ella la que termina haciendo realidad sus postulados. El objetivo es mejorar de forma continua y sistemática los niveles de calidad, logrando un óptimo control y reducción de los costos, al mismo tiempo que hace factible lograr una entrega a tiempo. (Pág. 139)

El Kaizen enfatiza el equilibrio entre la continuidad y la mejora, promueve la estabilidad junto a la innovación. Según las creencias Kaizen, las empresas se esfuerzan por mejorar la producción de trabajo mediante la mejora de los procesos simples de la empresa.

Según Walton y Deming (2004)

El kaizen estaba orientado hacia el proceso, y el proceso estaba orientado hacia los resultados. En su libro titulado Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success, Masaaki Imai definió la palabra como “mejora continua en la vida personal, en la vida de hogar, en la vida social y la vida laboral. Aplicado al lugar del trabajo, kaizen significa mejora continua en la cual todos tienen que ver: gerentes y trabajadores por igual. (Pág. 70)

De acuerdo a Walton, se puede decir que el kaizen es un sistema que involucra a todos los empleados, desde la alta gerencia hasta el personal de limpieza. Todos están invitados a presentar sugerencias de mejora pequeñas sobre

una base regular, esto no es una vez al mes o una vez al año actividad, debe ser una actividad continua.

En la mayoría de los casos no se trata de ideas para cambios importantes. El kaizen se basa en hacer pequeños cambios de forma regular: siempre la mejora de la productividad, la seguridad y la eficacia y reducir los residuos.

Las sugerencias no están limitadas a una zona específica tal como la producción o la comercialización. El kaizen se basa en hacer cambios en cualquier lugar en el que se pueden hacer mejoras, la filosofía occidental se pueden resumir como: "si no está roto, no lo arregles", en cambio la filosofía Kaizen es básicamente "hacerlo mejor", mejorar incluso si todo está bien, porque si no lo hacen, no pueden competir con aquellos que lo hacen.

Según Fernández (2010)

El mensaje de la estrategia o filosofía Kaizen es que no debe pasar un día sin que se haya hecho alguna clase de mejora. Supone nuestra forma de vida, en su ámbito laboral, social o familiar merece ser mejorada de manera constante. (Pág. 139)

Se puede decir que el Kaizen es un sistema de mejoramiento que se incluye tanto para el hogar y la vida empresarial, incluso incluye actividades sociales. Es un concepto que se aplica en cada aspecto de la vida de una persona.

El Kaizen consiste en el establecimiento de normas y la mejora continua de los estándares, para apoyar el Kaizen estándares más altos también implica proporcionar la formación, los materiales y la supervisión que se necesita para que los empleados puedan alcanzar los estándares más altos y mantener su capacidad de cumplir esas normas de forma continua.

2.2.3. Fundamentación sociológica

De acuerdo a lo establecido por Muñoz (2009):

Desde el punto de vista social, la educación es de calidad cuando se encuentran las oportunidades de recibirla así como las de participar en los beneficios sociales derivados de la misma— se distribuyen equitativamente entre los diversos sectores de la sociedad que la reciben. Desde esta óptica, la evaluación es efectuada mediante la aplicación del criterio de equidad. (pág. 29)

Como lo menciona Muñoz, se cabe recalcar que la sociología es una ciencia que estudia el comportamiento de los grupos de personas pertenecientes a varios tipos de asociaciones, es decir las relaciones que estos mantienen con el sistema y el entorno que los rodean. En lo que respecta a la fundamentación sociológica se establece que la realización de una reestructuración en lo que respecta los procesos administrativos para una empresa que se dedica a la producción de prendas de vestir con altos estándares de calidad, es de suma importancia.

2.2.4. Fundamentación económica

(Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013):

La economía ecuatoriana se ha caracterizado por ser proveedora de materias primas en el mercado internacional y al mismo tiempo importadora de bienes y servicio de mayor valor agregado. Consciente de esta situación, el gobierno de la Revolución Ciudadana, liderado por el presidente Rafael Correa, impulsó desde el inicio de su gestión un proceso de cambio del patrón de especialización productiva de la economía que le permita al Ecuador generar mayor valor agregado a su producción en el marco de la construcción de una sociedad del conocimiento.

Dentro del presente trabajo se mantiene como un estudio fundamental la economía en la que se maneja el territorio ecuatoriano, de tal manera se estipula en base al trabajo de investigación la realización de argumentos que ayuden a deliberar como se mantiene el comercio de prendas de vestir que son elaboradas en el país, de tal forma que se oriente a una realización para la proyección que se desea presentar para la empresa 3B S.A. donde se tiene como objetivo incrementar las ventas de sus prendas elaboradas.

Se mantiene en conocimiento que el sector más conocido en el país es la producción de diversos productos, de los cuales se han extendido hasta la comercialización a países extranjeros, son los que elevan la economía al mismo, no obstante existe la producción de prendas de vestir que en su actualidad solo se mantienen en comercialización dentro del Ecuador, ya que se comercializa las

prendas importadas, por ende la fundamentación económica es de importancia para este estudio debido a que distinguirá cuales son los puntos más propensos a direccionarse con prendas de vestir elaboradas con materia prima ecuatoriana.

2.2.5. Fundamentación académica

(Escribano, 2010):

Cualquier estilo de enseñanza está sustentado por un concepto determinado de educación; la enseñanza ha sido la cara práctica y efectiva de los principios educativos de cada tiempo. Es decir tareas orientadas a normas y valores dirigidas a las realización y desarrollo holístico de la persona que aprende. (pág. 97)

Como lo menciona Escribano, el estilo de enseñanza se debe a un fundamento que a través de la enseñanza es transmitido, cabe recalcar que la metodología académica es de suma importancia ya que a través de estos parámetros se inculca al individuo de conocimientos, de tal manera para este trabajo es fundamental los conocimientos académicos que se vayan a aplicar dentro de la propuesta ya que se realizara un proceso de reestructuración de los procesos administrativos de una empresa dedicada a la producción de prendas de vestir.

De tal manera el objetivo primordial de la fundamentación académica es que se utilicen los intelectos adquiridos en las instituciones superiores para bienestar de la sociedad, es decir que se realicen mediante proyectos de investigación soluciones para los diversos problemas que se encuentran en medio, de tal manera que se aporte como una práctica de los conocimientos adquiridos y mantengan una nueva experiencia de su entorno a involucrarse.

2.3. Marco legal

De acuerdo a la Súper Intendencia de Control Empresarial (2014) la Codificación 28 Registro Oficial Suplemento 1202 de 20-ago-1960 Última modificación: 22-oct-2010 Estado: Vigente informa lo siguiente:

TITULO PRELIMINAR DISPOSICIONES PRELIMINARES

Art. 1.-El Código de Comercio rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, y los actos y contratos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes.

Concordancias:

CODIGO CIVIL (TITULO PRELIMINAR), Arts. 4

CODIGO CIVIL (LIBRO I), Arts. 566

CODIGO CIVIL (LIBRO IV), Arts. 1702, 1736, 1957

LEY DE COMPAÑIAS, CODIFICACION, Arts. 93, 423

CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR 2008, Arts. 307

Art. 2.-Son comerciantes los que, teniendo capacidad para contratar, hacen del comercio su profesión habitual.

Concordancias:

CODIGO CIVIL (LIBRO IV), Arts. 1462, 1463

CODIGO DE COMERCIO, Arts. 35

Jurisprudencia:

ACTIVIDAD MERCANTIL, Gaceta Judicial 15, 1992

Art. ...- Se considerarán comerciantes a las personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeras, domiciliadas en el Ecuador, que intervengan en el comercio de muebles e inmuebles, que realicen servicios relacionados con actividades comerciales, y que, teniendo capacidad para contratar, hagan del comercio su profesión habitual y actúen con un capital en giro propio y ajeno, mínimo de Treinta mil sucres para la jurisdicción de las Cámaras de Comercio de Quito y Guayaquil; de Ocho mil sucres para Cuenca, Manta y Bahía de Caráquez; y, de Cinco mil sucres para los demás cantones.

Nota: Texto dado por el inciso primero del Art. 8 de la Ley de Cámaras de Comercio, Ley No. 106, publicada en Registro Oficial 131 de 7 de Marzo de 1969, reformado por Decreto Supremo No. 101, publicado en Registro Oficial 243 de 9 Febrero de 1973 y por Decreto Supremo No. 814, publicado en Registro Oficial 351 de 18 de Julio de 1973.

Art. 3.- Son actos de comercio, ya de parte de todos los contratantes, ya de parte de alguno de ellos solamente:

- 1.- La compra o permuta de cosas muebles, hecha con ánimo de revenderlas o permutarlas en la misma forma o en otra distinta; y la reventa o permuta de estas mismas cosas. Pertenecen también a la jurisdicción mercantil las acciones contra los agricultores y criadores, por la venta de los frutos de sus cosechas y ganados, más no las intentadas contra los comerciantes para el pago de lo que hubieren comprado para su uso y consumo particular, o para el de sus familias;
- 2.- La compra y la venta de un establecimiento de comercio, y de las acciones de una sociedad mercantil;
- 3.- La comisión o mandato comercial;
- 4.- Las empresas de almacenes, tiendas, bazares, fondas, cafés y otros establecimientos semejantes;

- 5.- El transporte por tierra, ríos o canales navegables, de mercaderías o de personas que ejerzan el comercio o viajen por alguna operación de tráfico;
- 6.- El depósito de mercaderías, las agencias de negocios mercantiles y las empresas de martillo;
- 7.- El seguro;
- 8.- Todo lo concerniente a letras de cambio o pagarés a la orden, aún entre no comerciantes; las remesas de dinero de una plaza a otra, hechas en virtud de un contrato de cambio, y todo lo concerniente a libranzas entre comerciantes solamente, o por actos de comercio de parte del que suscribe la libranza;
- 9.- Las operaciones de banco;
- 10.- Las operaciones de correduría;
- 11.- Las operaciones de bolsa;
- 12.- Las operaciones de construcción y carena de naves, y la compra o venta de naves o de aparejos y vituallas;
- 13.- Las asociaciones de armadores;
- 14.- Las expediciones, transportes, depósitos o consignaciones marítimas;
- 15.- Los fletamentos, préstamos a la gruesa y más contratos concernientes al comercio marítimo; y,
- 16.- Los hechos que producen obligación en los casos de averías, naufragios y salvamento.

2.4. Marco conceptual

Para la estructuración del marco teórico fue necesario tomar en consideración las variables del problema de la investigación cuyos contenidos teóricos se indican a continuación:

Reestructuración

Es un tipo de acción empresarial que suele realizarse cuando hay problemas significativos dentro de una compañía, que están causando un algún tipo de daño financiero y poner el negocio completo en un total peligro, es decir que la esperanza es que a través de la reestructuración, donde la empresa al eliminar el daño financiero podrá mejorar. (Hernández, 2009).

Procesos

“Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas) los transforma, generando un output (resultado)”. (Mauter & Bischoff, 2009).

Procesos administrativos

El proceso administrativo no es nada más que un conjunto de secuencias que se deben realizar con sus respectivos órdenes para darle la determinada solución a un problema establecido donde se pueden encontrar problemas de organización, lo cual para darle el respectivo orden a esto se debe acudir a una planeación. (Pleite & Moreno, 2009).

Subprocesos

Los subprocesos son un tipo de procesos más ligeros que se utilizan para efectuar tareas en paralelo.(Gaumé, 2013).

Diagrama de procesos

El diagrama de procesos de flujo combina de operaciones y el de proceso. El diagrama de procesos de flujo es la más completa de todas las técnicas. Al terminar, el técnico sabrá más sobre la operación de la planta que cualquier otra persona. (Meyers, 2009).

Tipos de procesos

Según Pérez (2010), al no existir normalización ni práctica generalmente aceptada al respecto, se van a distinguir los procesos por su misión; se propone la siguiente clasificación coherente con la terminología utilizada se propone lo siguiente:

- Procesos operativos.
- Procesos de apoyo.
- Procesos de gestión.
- Procesos de dirección.

Ventas

Una venta es un acto económico en el que un producto cambia de propietario mediante una contraprestación económica. Esta podría ser una definición de un economista, al igual que un sociólogo podrá definirla como el acto mediante el cual se satisface un deseo o una necesidad. (Viciano, 2014).

Venta mayorista

La venta mayorista consiste en realizar actividades de negocio a personas o comerciales que venden al por menor, es decir que la empresa realiza un sin número de elaboraciones, sean estos productos de diferente índole para comercializarlos en mayor cantidad, debido a que se reflejan en ganancias mediante las actividades mercantiles que realizan (Pearson Educación, 2008).

Venta minorista

La venta minorista es uno de los actos más comunes que se realizan en el periodo de la venta debido a que se lo comercializa en pequeñas unidades donde dichas cantidades pueden estar en una sola envoltura, es decir que se comercializa al público directo sea este para su uso o consumo. (García, 2009).

Supervisión

La supervisión se refiere al grado de control o fiscalización del trabajo que se ejerce sobre otros o es recibida por alguien. (Urquijo, 2009).

Retroalimentación

Retroalimentación es la información objetiva del rendimiento individual o colectivo que se comparte con quienes pueden mejorar la situación. No se considera retroalimentación a las evaluaciones subjetivas. (Fernández, 2010).

Distribución y entrega

La misión de la distribución es llevar los productos al mercado en la cantidad deseada, el lugar donde se deseen adquirir y en el momento que se necesita. Esto produce unos beneficios de tiempo, lugar y posesión en el consumidor. (López B. , 2010).

Logística

La logística empresarial la podemos definir como el sistema integral que comprende el abastecimiento, el manejo y la gestión de materiales y productos con los que opera la empresa, incluyendo la planificación, la organización y el

control de las actividades anteriores, desde la adquisición hasta su entrega al consumidor final, satisfaciendo las necesidades de éste de la manera más eficaz y con el menor coste. (Miquel, Parra, Lhermie, & Miquel, 2008).

Verificación

La verificación es una actividad de carácter material y técnico, que ha de responder a criterios objetivos y no a consideraciones subjetivas.(Evangelio, 2009).

Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es un elemento de mayor utilidad para una empresa sea este comercial como de producción, lo que se desea enunciar que todas las empresas deben tener este elemento debido a que sirve para establecer la rentabilidad de la venta o comercialización de un bien o servicio, es decir es un punto donde se visualiza los ingresos recibidos y a su vez los costos o gastos realizados. (Sinisterra, 2009).

Margen sobre venta

Un margen sobre la venta es un beneficio el cual goza la empresa encargada de comercializar dichos objetos, se está hablando del lugar de venta y que más favorable al conocer que es un beneficio alto de una empresa lo cual lo hace rentable a tener un mejor control sobre sus costos a diferencia de la competencia, lo cual quiere informar que un margen de venta es un aumento de ganancia que se lo reconoce a través de porcentajes. (Fred, 2008).

Flujograma de un sistema.-

Es una herramienta sencilla y poderosa que permite al personal de todos los niveles de la empresa visualizar la organización y sus procesos como un todo, sin que la jerarquía sea una limitación. Con ella, los gerentes se interesan con más facilidad en la mejora de la calidad, al comprender mucho mejor las interacciones de la gente con su trabajo y con la cultura corporativa. (Berbel, 2011).

Subsistemas.-

Un subsistema es un sistema que es parte de otro sistema mayor (suprasistema o supersistema). En otras palabras, un subsistema es un conjunto de elementos interrelacionados que, en sí mismo, es un sistema, pero a la vez es parte de un sistema superior. (W, Triviño, & Arriola, 2011).

Producción.-

Es el concepto correspondiente a la forma característica (esencial) como la sociedad lleva a efecto la producción de sus satisfactores, por ende es la concepción genérica de la práctica productiva y de la forma como se organiza la sociedad para producir un tipo de elemento específico. (Cuatrecasas, 2012).

Producción justo a tiempo.-

El concepto de producción justo a tiempo fue implementado en Japón para eliminar el desperdicio de materiales, máquinas, capital, mano de obra e inventarios en todo el sistema de manufacturas. El concepto de JIT (del inglés just-in-time) tiene como objetivo: recibir los suministros justo a tiempo que serán empleados. Producir piezas justo a tiempo para armadas de sub ensambles. Producir sub ensambles justo a tiempo para amarlos y obtener los productos terminados. (Kalpakjian, Schmid, & Figueroa, 2009).

Calidad Total.-

La calidad como corriente de pensamiento empresarial, tiene unas bases y unos principios que la convierten en un modelo de gestión y un estilo de dirección. Formulados de diferentes formas por diversos expertos. (Varo, 2009).

Servicio al cliente.-

La atención al cliente es una estrategia básica que permite ofrecer y ofertar un valor añadido en el servicio con respeto a la competencia. (Mourelle, 2009).

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Métodos de investigación

Para el desarrollo del presente investigación se determina la aplicación de tres métodos de investigación, en primer lugar se aplica un método de investigación deductivo, considerando lo establecido por Bernal (2008), “Método deductivo: Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares”. Se considera este método puesto que se llevará de lo general a lo específico, definiendo la existencia del problema y analizando las causas del mismo, lo cual permitirá establecer soluciones para que sean aplicadas a la empresa Comercial 3B S.A.

Según lo definen Zikmund & Babin (2008), “El método científico es la forma en que los investigadores utilizan el conocimiento y las evidencias para llegar a conclusiones objetivas sobre el mundo real” (Pág. 7).

Además del método de investigación deductivo, se aplicará un método científico, ya que para el desarrollo del marco teórico se deberán consultar diversos autores y referenciar la información que se incluya en relación a los temas relacionados con el trabajo con la finalidad de complementar y sustentar el mismo.

A parte de los métodos a utilizar se desarrollará el tipo de investigación descriptiva puesto que a través de la realización de la investigación primaria se procede a describir cada uno de los resultados.

3.2. Población y muestra

Población

La población considerada para el desarrollo del proyecto lo constituyen, directivos, empleados y clientes, como se indica a continuación:

Tabla 3 Población considerada para el estudio

#	Estracto	Cantidad
1	Directivos	6
2	Empleados	94
3	Clientes	100

Fuente: (Industrial y Comercial 3B S.A., 2013)

Elaborado por: Los autores

Muestra

La muestra considerada para el desarrollo del proyecto lo constituyen, directivos, empleados y clientes, como se indica la tabla presentada a continuación:

Tabla 4 Población considerada para el estudio

#	Estracto	Cantidad	%
1	Directivos	6	3
2	Empleados	94	47
3	Clientes	100	50
Total		200	100

Fuente: (Industrial y Comercial 3B S.A., 2013)

Elaborado por: Los autores

Para el cálculo de la muestra, se aplicará la fórmula de la población finita, la cual se estructura de la siguiente manera:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{NE^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Z=Nivel de confianza

N=Población-Censo

p= Probabilidad a favor

q= Probabilidad en contra

e= error de estimación

n= Tamaño de la muestra

Se trabajará con un nivel de confianza será del 99%, correspondiente al 5.58, el error de estimación será del 1% y la probabilidad de éxito y fracaso será del 50% respectivamente.

Muestra para clientes

$$n = (5.58^2 \times 0.50 \times 0.50 \times 100) / (100 \times (0.01^2) + (1.96^2 \times 0.5 \times 0.5)) = 97$$

Muestra para empleados

$$n = (5.58^2 \times 0.50 \times 0.50 \times 94) / (94 \times (0.01^2) + (1.96^2 \times 0.5 \times 0.5)) = 91$$

Muestra para jefes

$$n = (5.58^2 \times 0.50 \times 0.50 \times 6) / (6 \times (0.01^2) + (1.96^2 \times 0.5 \times 0.5)) = 6$$

Al ver que se trataba de una muestra accesible y que la diferencia con el desarrollo de la fórmula fue mínima se decidió redondear los valores, de tal manera que la muestra sea igual a la población.

100 encuestas para clientes

94 encuestas para empleados

6 entrevistas para jefes

3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En cuanto a las técnicas de investigación que serán aplicadas está la observación, la encuesta y la entrevista. La observación realizada a los procesos desarrollados en el departamento de venta mayorista de la empresa, las encuestas realizadas al personal de estos departamentos y a los clientes, además de las entrevistas los jefes de la institución.

3.4. Recursos: (Fuentes, cronograma y presupuesto para la recolección de datos)

Para obtener la información necesaria para el desarrollo de la propuesta se determina la utilización de fuentes primarias, por lo que se consultarán a los empleados, personal administrativo y clientes de la empresa Industrial y Comercial 3B. Como complemento se deberán consultar fuentes secundarias de información como libros e informes oficiales, con lo cual se podrá establecer un sustento a la información propuesta en el trabajo.

Cronograma

Tabla 5 Cronograma

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

FACULTAD o ESCUELA :	Ciencias Administrativas	TRABAJO :	PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
TEMA :	REESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA INDUSTRIAL Y COMERCIAL 3B S.A. PARA MEJORAR LAS VENTAS MAYORISTAS PERIODO 2014.	AÑO LECTIVO :	2014 - 2015
TUTOR/A-ASESOR :	MSc. Ing. Pacifico Centeno	EGRESADO/A :	Fabricio Encalada Calderon- Karla Nav.
TOTAL HORAS DE ASESORÍA :	60	FECHA INICIAL :	27 de marzo 2014
TOTAL HORAS AUTÓNOMAS :	580	FECHA TERMINAL :	30 de septiembre de 2014
TOTAL NÚMERO DE CRÉDITOS :	20		

ACTIVIDADES REALIZADAS	MESES																																						
	Marzo					Abril					Mayo					Junio				Julio				Agosto				Septiembre											
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
Revisión Capítulo I																																							
Formulación del problema																																							
Corrección de Formulación																																							
Delimitación del problema																																							
Revisión de la justificación																																							
Revisión Capítulo II																																							
Revisión de Encuesta																																							
Corrección de encuestas con determinación de la población y muestra																																							
Revisión de la aplicación de la encuesta																																							
Revisión Fase I : Encuestas																																							
Revisión Fase II : Encuestas																																							
Revisión Fase III : Encuestas																																							
Revisión Fase IV : Encuestas																																							
Revisión Fase V : Encuestas																																							
Tabulación																																							
Tabulación: Revisión																																							
Corrección de la tabulación																																							
Análisis																																							

 Firma
 TUTOR/A DEL PROYECTO

 Firma
 EGRESADO/A

 Firma
 CARRERA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Tabla 6 Presupuesto

PRESUPUESTO	
ACTIVIDAD	COSTO
Materiales	\$ 35,00
Movilización	\$ 20,00
Total	\$ 55,00

Fuente: Investigación

Elaborado por: Los autores

3.5. Tratamiento de la información

El tratamiento de los datos que se obtengan de la investigación se realizará mediante las herramientas de Microsoft Excel. Serán presentados en tablas y gráficos estadísticos con sus respectivos análisis.

3.6. Presentación de los resultados

Tabulación de Encuesta dirigida a los Directivos de la empresa Industrial y Comercia 3B S.A

1.- ¿Los procesos administrativos de la empresa Industrial y Comercial 3B son adecuados para el cumplimiento de sus labores?

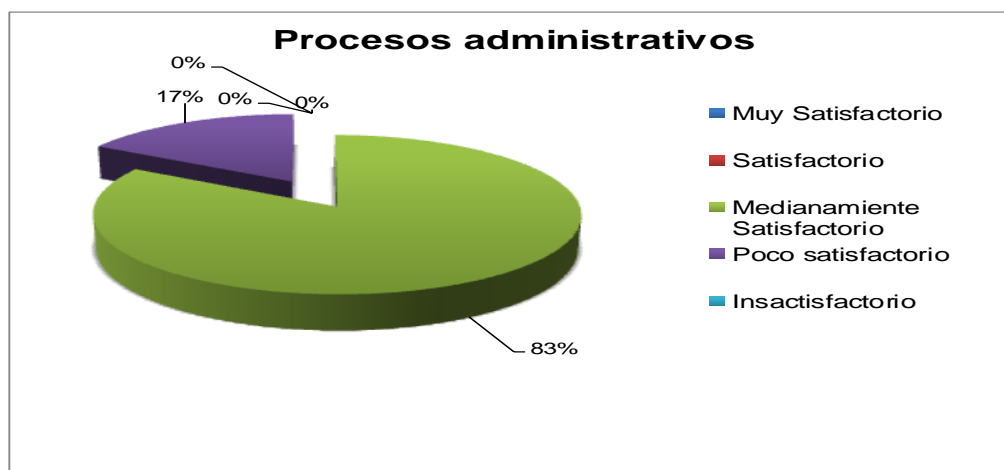
Tabla 7 Procesos administrativos

	Frec. Abs.	Frec. Abs. Acum.	Frec. Rela.	Frec. Rela. Acum.
Muy Satisfactorio	0	0	0%	0%
Satisfactorio	0	0	0%	0%
Medianamente Satisfactorio	5	5	83%	83%
Poco satisfactorio	1	6	17%	100%
Insatisfactorio	0	6	0%	100%
TOTAL	6		100%	

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los autores

Gráfico 3 Procesos administrativos



Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los autores

De la encuesta realizada a los directivos de la empresa se puede tener claro la existencia de un problema en el cual ellos admiten con cierta cautela que los procesos manejados en la empresa en las áreas industrial y comercial no son los más adecuados ni generan resultados totalmente satisfactorios, 5 directivos equivalente al 83% del total manifestaron que los resultados son medianamente satisfactorios, es decir que cumplen con la administración de ciertos aspectos del negocio pero tampoco dejan un sentido de realización de metas. Por tal motivo se constata que si hay falencias.

2.- ¿De qué manera se desarrollan los procesos administrativos en la empresa “Comercial 3B S.A.”?

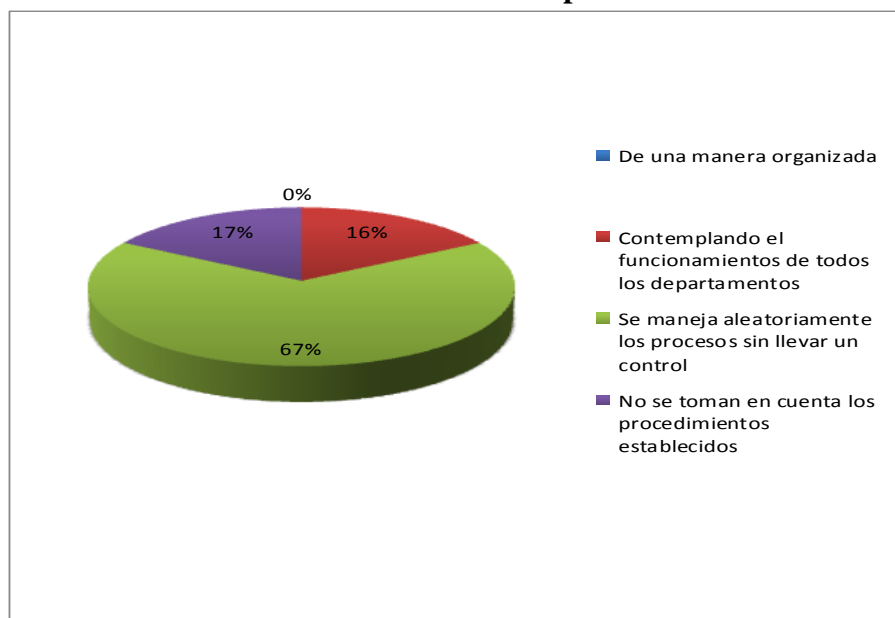
Tabla 8 Desarrollo de procesos

	Frec. Abs	Frec. Abs. Acun	Frec. Rela	Frec. Rela. Acun
De una manera organizada	0	0	0%	0%
Contemplando el funcionamiento de todos los departamentos	1	1	17%	17%
Se maneja aleatoriamente los procesos sin llevar un control	4	5	67%	83%
No se toman en cuenta los procedimientos establecidos	1	6	17%	100%
Total	6		100%	

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los autores

Gráfico 4 Desarrollo de procesos



Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los autores

Según la encuestas, los directivos coincidieron en que los procesos dentro de la empresa se llevan de una forma improvisada y sin proceder a un seguimiento de las actividades este es el factor que se considera como el 67% aunque otros directivos contestaron desde otro punto de vista, cabe recalcar que el problema se evidencia en la respuesta de la mayoría, por lo tanto en la empresa 3B no existe un control eficiente de los procesos administrativos.

3.- ¿La empresa “Comercial 3B S.A.” cumple con el debido control de los procesos administrativos?

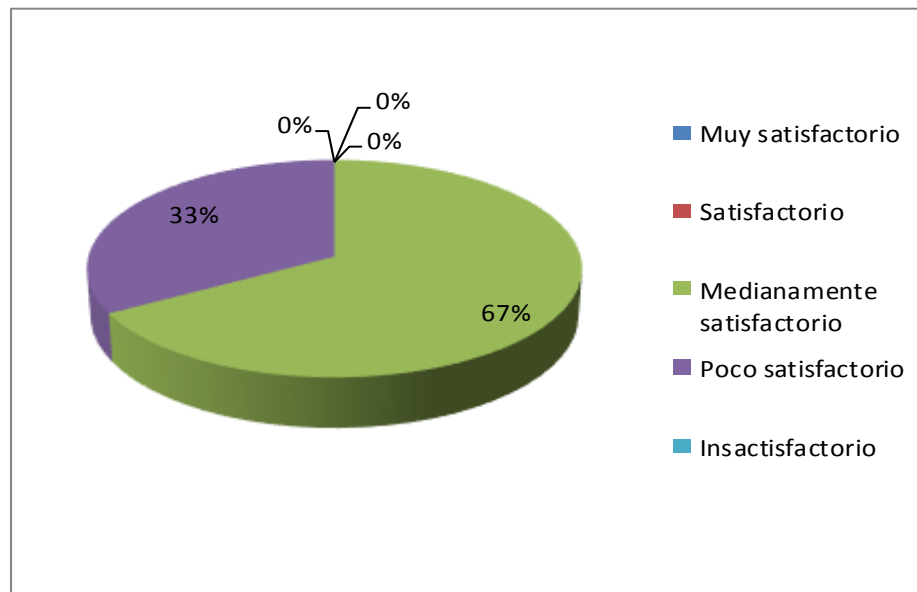
Tabla 9 Control de los procesos administrativos

	Frec. Abs	Frec. Abs. Acum	Frec. Rela	Frec. Rela. Acum
Muy satisfactorio	0	0	0%	0%
Satisfactorio	0	0	0%	0%
Medianamente satisfactorio	4	4	67%	67%
Poco satisfactorio	2	6	33%	100%
Insatisfactorio	0	6	0%	100%
Total	6		100%	

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los autores

Gráfico 5 Control de los procesos administrativos



Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los autores

Al ver las respuestas nuevamente se evidencia el hecho que la empresa no alcanza las expectativas esperadas dentro de la organización por lo cual el 67% respondió que en cuestión de control en los procesos solo es medianamente satisfactorio mientras que el 33% concuerda en que es poco satisfactoria la forma en que se lleva cabo dicho seguimiento, esta vez nadie aseguró que la empresa lleve un adecuado proceso por lo cual los resultados son 0% en lo que a eficiente proceso de haga referencia.

4.- ¿Considera que se han presentado problemas en el desarrollo de los procesos administrativos en la empresa?

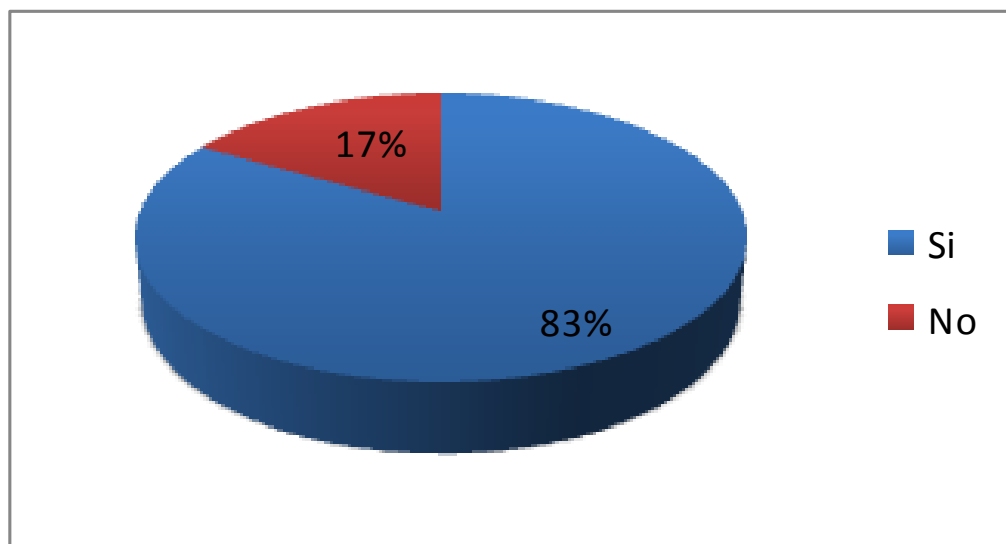
Tabla 10 Problemas en los procesos administrativos

	Frec. Abs	Frec. Abs. Acum	Frec. Rela	Frec. Rela. Acum
Si	5	5	83%	83%
No	1	6	17%	100%
Total	6		100%	

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los autores

Gráfico 6 Problemas en los procesos administrativos



Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los autores

Como indica el resultado de esta pregunta de la encuesta, los directivos están conscientes que han pasado por situaciones de conflicto administrativo por lo que aseguran que la empresa comercial 3B S.A. presenta problemas en dichas labores, es necesario que todos los directivos se den cuenta de este aspecto y no se cieguen ante los hechos que manifiesta la opinión de un grupo mayoritario. De esa forma se podrá implementar cambios en la administración.

5.- ¿Cree usted que las falencias administrativas han afectado el desarrollo de la empresa?

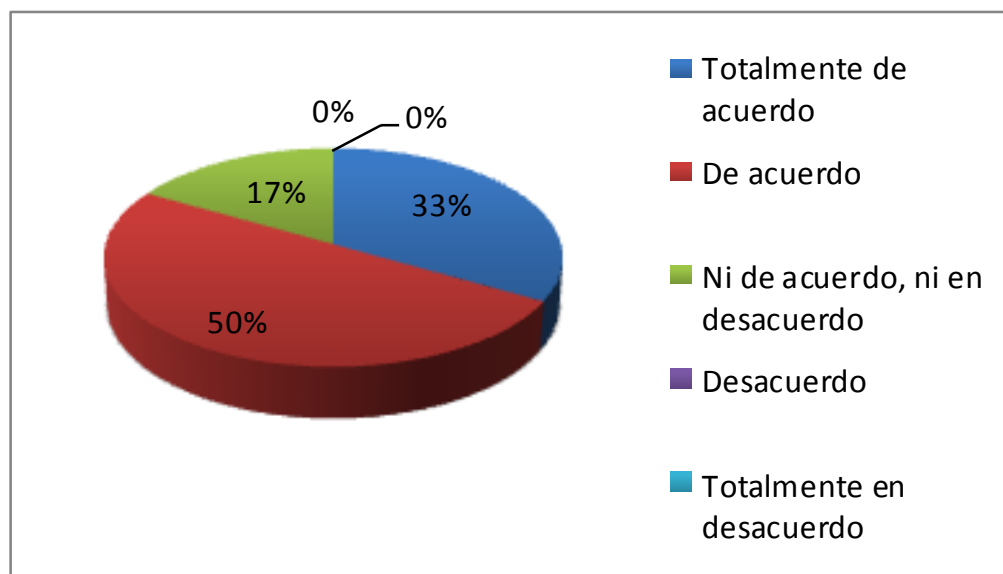
Tabla 11 Falencias afectan el desarrollo

	Frec. Abs	Frec. Abs. Acun	Frec. Rela	Frec. Rela. Acun
Totalmente de acuerdo	2	2	33%	33%
De acuerdo	3	5	50%	83%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	6	17%	100%
Desacuerdo	0	6	0%	100%
Totalmente en desacuerdo	0	6	0%	100%
Total	6		100%	

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los autores

Gráfico 7 Falencias afectan el desarrollo



Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los autores

Al plantear esta interrogante se evidencia que los errores y la mala administración afectan directamente al desarrollo conjunto de la empresa, ya que una organización necesita integrar eficazmente todos sus procesos para evitar caer en falencias que repercutan negativamente al éxito de la misma, los directivos dijeron estar en acuerdo al tener que enfrentarse a la realidad donde estos problemas están afectando de forma significativa a la empresa.

6.- ¿Considera que los procesos administrativos actuales responden a la eficiencia de la empresa?

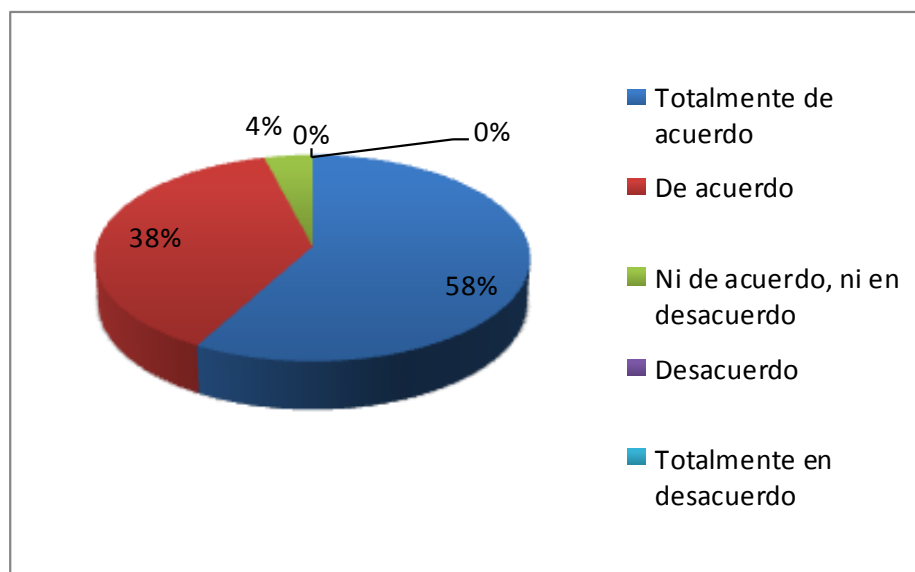
Tabla 12 Procesos eficientes

	Frec. Abs.	Frec. Abs. Acun	Frec. Rela	Frec. Rela. Acun
Totalmente de acuerdo	0	0	0%	0%
De acuerdo	0	0	0%	0%
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	1	1	17%	17%
Desacuerdo	4	5	67%	83%
Totalmente en desacuerdo	1	6	17%	100%
Total	6		100%	

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los autores

Gráfico 8 Procesos eficientes



Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los autores

Como se puede observar en los resultados el 58% de los directivos estuvo de totalmente de acuerdo y el 28% de acuerdo en que los procesos que se han realizado hasta el momento no son suficientes para lograr una labor eficiente y satisfactoria así como tampoco compensan los problemas por los cuales el comercial ha tenido que sobrellevar durante esta etapa difícil en su negocio.

7.- ¿Considera que el mal uso de los procesos administrativos han afectado las ventas de la empresa?

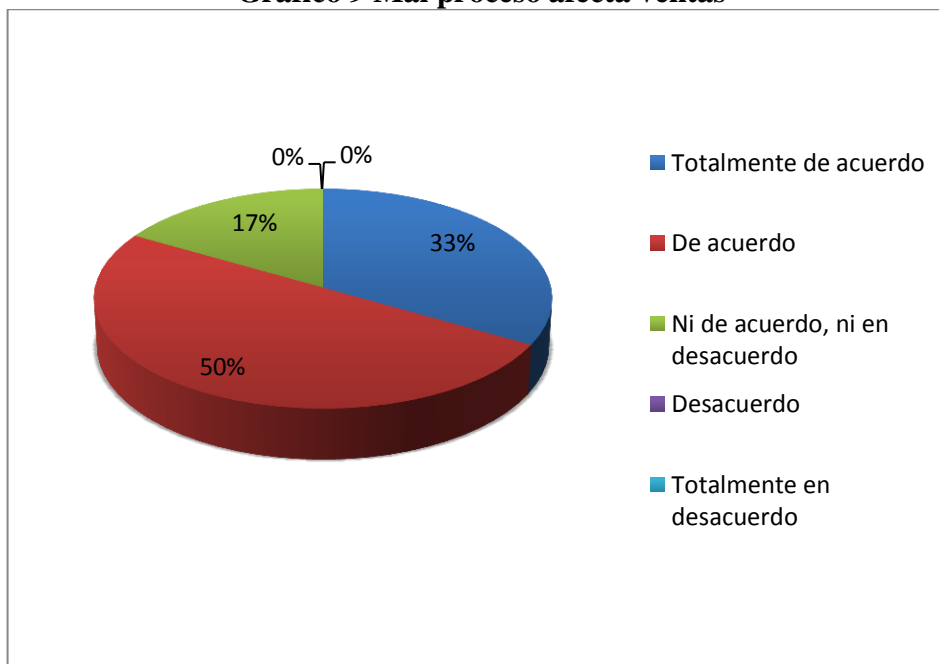
Tabla 13 Mal proceso afecta ventas

	Frec. Abs.	Frec. Abs. Acun	Frec. Rela	Frec. Rela. Acun
Totalmente de acuerdo	2	2	33%	33%
De acuerdo	3	5	50%	83%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	6	17%	100%
Desacuerdo	0	6	0%	100%
Totalmente en desacuerdo	0	6	0%	100%
Total	6		100%	

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los autores

Gráfico 9 Mal proceso afecta ventas



Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los autores

Al respecto los directivos contestaron estar de acuerdo en que las ventas están disminuyendo debido a la mala gestión que presenta la empresa por lo cual el 33% contesto estar totalmente de acuerdo al reflexionar en este aspecto sumamente importante y el 50% de acuerdo a este punto de vista, ningún directivo respondió estar en contra de esta problemática ya que las ventas representan los frutos de la organización, sin ventas no existe la empresa.

8.- ¿Considera que el mal uso de los procesos administrativos han afectado la producción de la empresa?

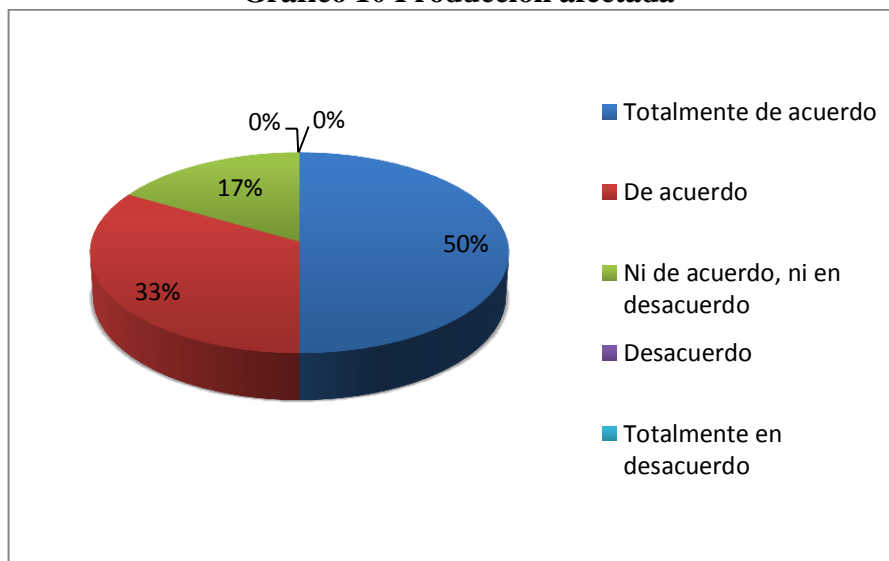
Tabla 14 Producción afectada

	Frec. Abs	Frec. Abs. Acun	Frec. Rela	Frec. Rela. Acun
Totalmente de acuerdo	3	3	50%	50%
De acuerdo	2	5	33%	83%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	6	17%	100%
Desacuerdo	0	6	0%	100%
Totalmente en desacuerdo	0	6	0%	100%
Total	6		100%	

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los autores

Gráfico 10 Producción afectada



Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los autores

Según la encuesta, el 50% de los directivos mencionó estar en total acuerdo al respecto, la producción de sus productos también ha recibido parte de las consecuencias de la ineficiente planificación y control de las actividades, por su parte el 33% estuvo de acuerdo lo que suma un 83% del total. Por lo tanto se revela que la producción ha sufrido una caída y se debe proceder a determinar qué tan grave a resultado este mal proceder en la empresa.

9.- ¿Considera que el mal uso de los procesos administrativos han afectado la distribución y entrega de productos?

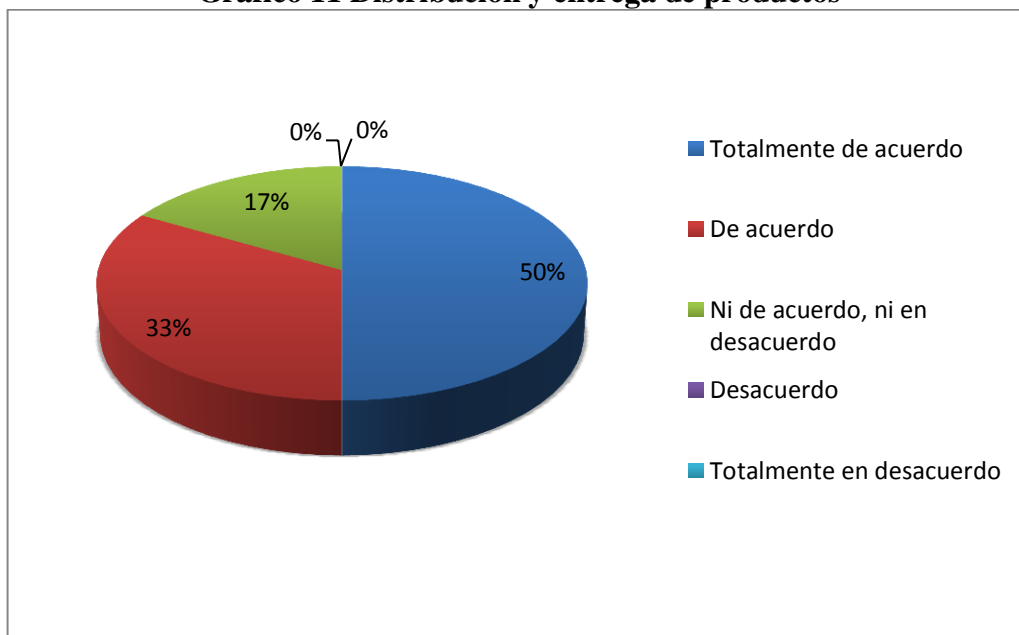
Tabla 15 Distribución y entrega de productos

	Frec. Abs	Frec. Abs. Acun	Frec. Rela	Frec. Rela. Acun
Totalmente de acuerdo	3	3	50%	50%
De acuerdo	2	5	33%	83%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	6	17%	100%
Desacuerdo	0	6	0%	100%
Totalmente en desacuerdo	0	6	0%	100%
Total	6		100%	

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los autores

Gráfico 11 Distribución y entrega de productos



Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los autores

Para lograr ventas es necesario que la distribución y entrega de productos sea eficaz y eficiente, sin embargo como lo revelan los directivos esta parte fundamental de logística y distribución de mercadería se ha visto afectada por el desgaste de los procesos con los que hasta ahora la empresa ha trabajado, eso refleja el resultado del 50% de quienes manifestaron estar de acuerdo en que la entrega de productos ha pasado por malas experiencias tanto para la empresa como para los clientes que depositaron confianza en la organización.

10.- ¿Considera necesario que exista una reestructuración de los procesos administrativos de la empresa?

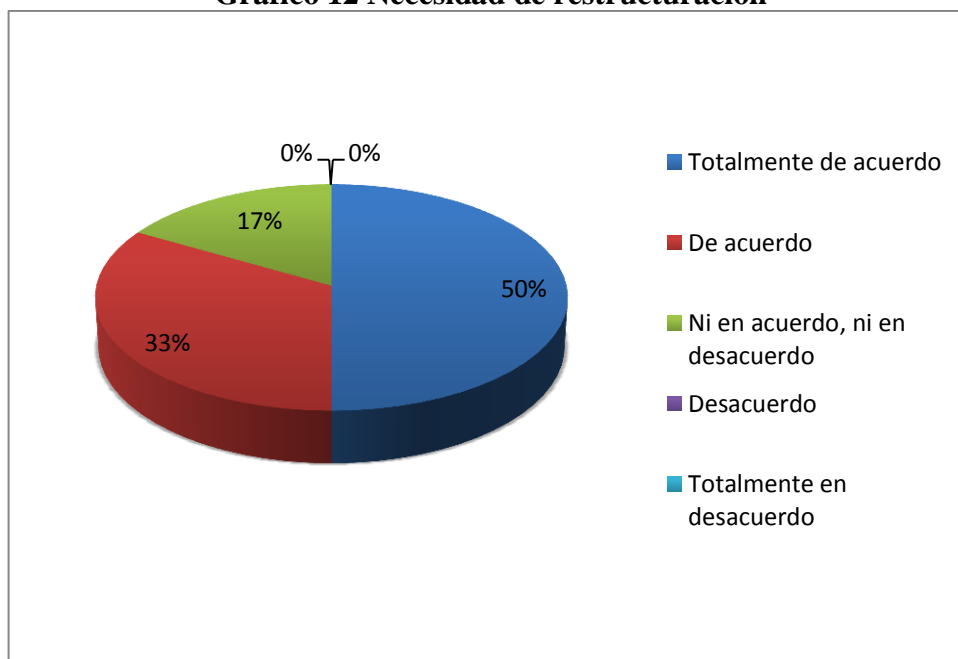
Tabla 16 Necesidad de reestructuración

	Frec. Abs	Frec. Abs. Acun	Frec. Rela	Frec. Rela. Acun
Totalmente de acuerdo	3	3	50%	50%
De acuerdo	2	5	33%	83%
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	1	6	17%	100%
Desacuerdo	0	6	0%	100%
Totalmente en desacuerdo	0	6	0%	100%
Total	6		100%	

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los autores

Gráfico 12 Necesidad de reestructuración



Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los autores

Para los directivos es necesario que se elabore un plan de reestructuración de los procesos administrativos, debido a las razones analizadas anteriormente en esta misma encuesta, una reestructuración podría traer mejoras a los problemas que se manifiesta tener actualmente en la empresa, por lo tanto no hay razón para no proceder a plantear esta alternativa con miras al mejoramiento institucional, de producción, y de servicio que la empresa da a sus clientes.

**Tabulación de Encuesta dirigida al personal de la empresa Industrial y
Comercia 3B S.A**

1.- ¿Cuánto tiempo tiene laborando en la empresa “Comercial 3B S.A.”?

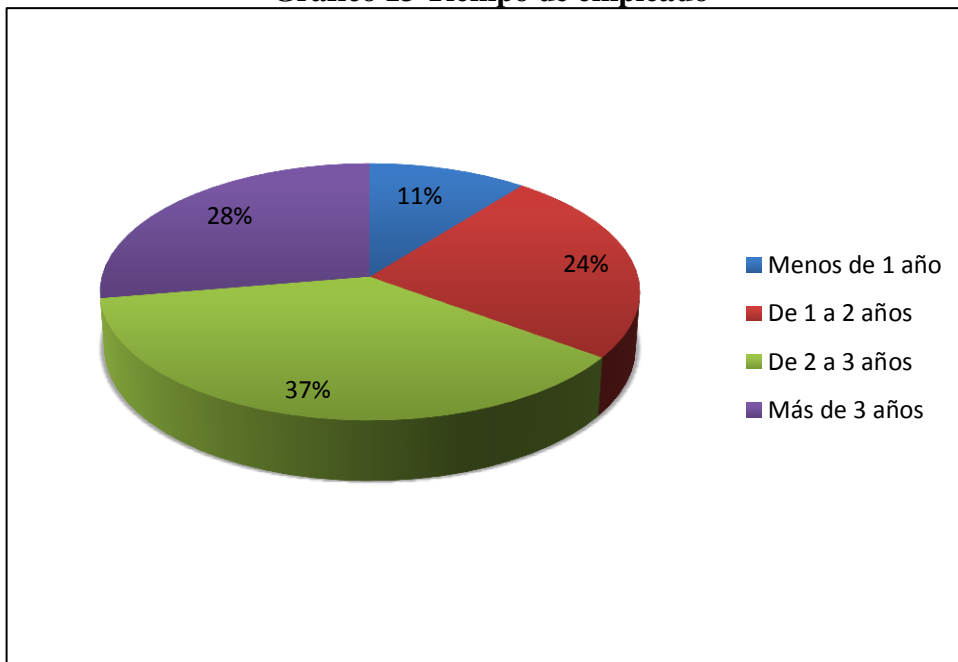
Tabla 17 Tiempo de empleado

	Frec. Abs.	Frec. Abs. Acun.	Frec. Rela.	Frec. Rela. Acun.
Menos de 1 año	10	10	11%	11%
De 1 a 2 años	23	33	24%	35%
De 2 a 3 años	35	68	37%	72%
Más de 3 años	26	94	28%	100%
Total	94		100%	

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los autores

Gráfico 13 Tiempo de empleado



Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los autores

Esta encuesta fue dirigida a los empleados de la empresa comercial 3B S.A. en la cual laboran 94 empleados, de los cuales se procedió a realizar la investigación de cuánto tiempo llevaban prestando sus servicios para el comercial, 35 personas, correspondientes al 37% dijo ser parte de la empresa desde hace 2-3 años, seguido del 28% quienes son los que tienen más antigüedad, el 24% respondió tener de 1 a 2 años laborando y el 11% son empleados añadidos recientemente a la organización.

2.- ¿Considera que los procesos administrativos repercuten en el funcionamiento general de la empresa?

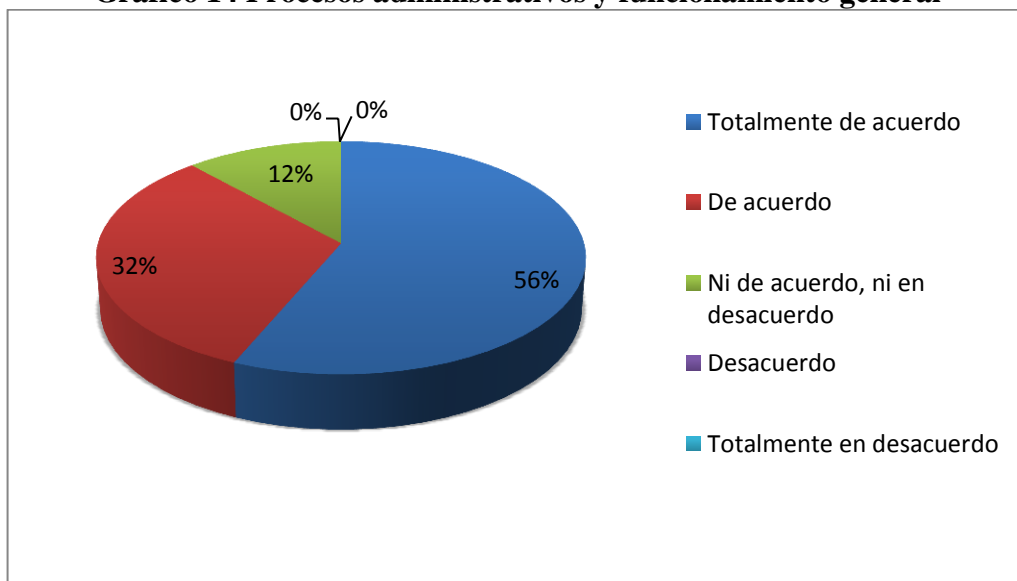
Tabla 18 Procesos administrativos y funcionamiento general

	Frec. Abs	Frec. Abs. Acun	Frec. Rela	Frec. Rela. Acun
Totalmente de acuerdo	53	53	56%	56%
De acuerdo	30	83	32%	88%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	11	94	12%	100%
Desacuerdo	0	94	0%	100%
Totalmente en desacuerdo	0	94	0%	100%
Total	94		100%	

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los autores

Gráfico 14 Procesos administrativos y funcionamiento general



Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los autores

Según la opinión de los empleados, se tiene claro que ellos perciben la deficiencia en la realización de los procesos administrativos por tanto el 56% estuvo en total acuerdo en que el funcionamiento general de la empresa está viéndose afectado por la mala situación administrativa que se atraviesa, otro grupo mayoritario correspondiente al 32% acepto que esta situación sea así mientras que un grupo menor manifestó neutralidad. Por tanto los empleados están en conocimiento de las falencias actuales de la empresa.

3.-Desde su perspectiva ¿Considera que existen falencias en el área administrativa de la empresa?

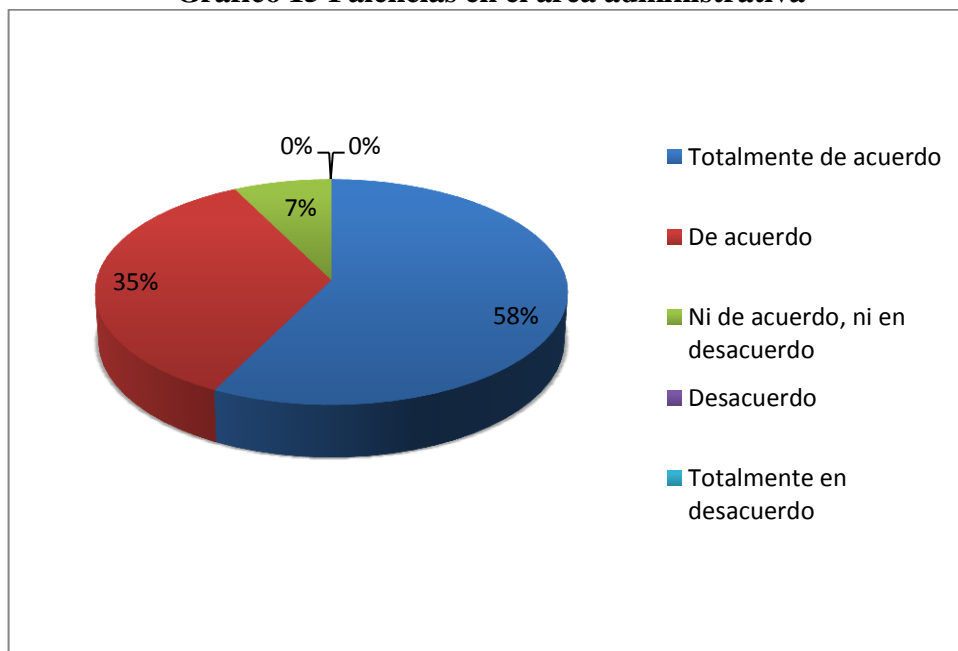
Tabla 19 Falencias en el área administrativa

	Frec. Abs	Frec. Abs. Acun	Frec. Rela	Frec. Rela. Acun
Totalmente de acuerdo	54	54	57%	57%
De acuerdo	33	87	35%	93%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7	94	7%	100%
Desacuerdo	0	94	0%	100%
Totalmente en desacuerdo	0	94	0%	100%
Total	94		100%	

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los autores

Gráfico 15 Falencias en el área administrativa



Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los autores

Para los encuestados las falencias en la empresa y el área administrativa son notables por ello la mayoría de ellos respondió que están en total acuerdo al preguntárseles si bajo su criterio la empresa presenta estas inconsistencias, el 58% de los empleados estuvo en total acuerdo al reconocer que estos problemas existen dentro de la organización y otro 35% estuvo en semejanza de acuerdo con lo estipulado en la interrogante. Algunos prefieren optar neutralidad.

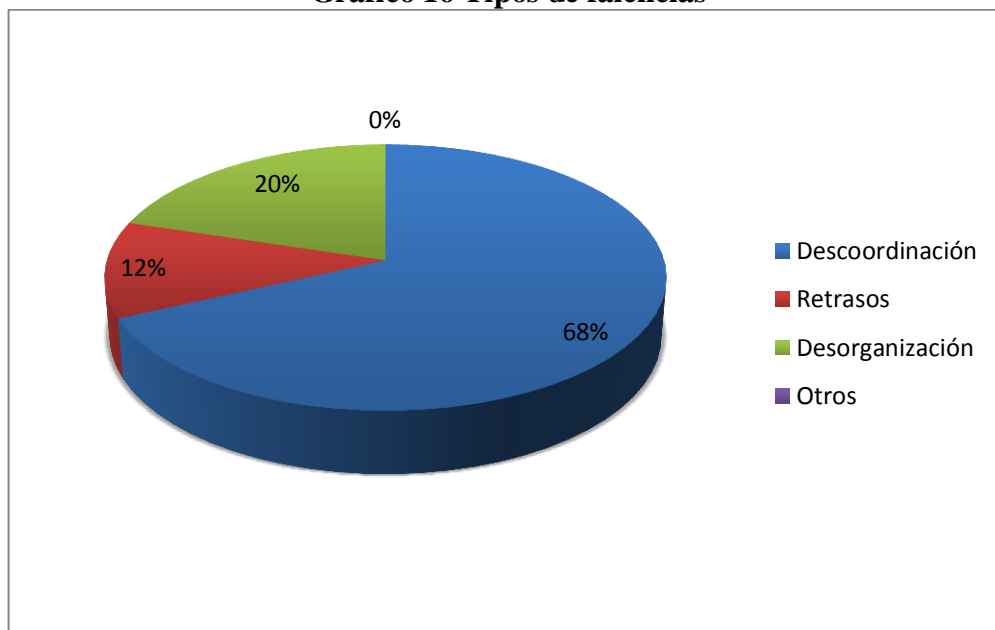
4.- ¿Qué tipo de falencias se presentan en el área administrativa de la empresa?

Tabla 20 ¿Qué falencias existen?

	Frec. Ab.	Frec. Abs. Acum	Frec. Rela	Frec. Rela. Acum
Descoordinación	64	64	68%	68%
Retrasos	11	75	12%	80%
Desorganización	19	94	20%	100%
Otros	0	94	0%	100%
Total	94		100%	

Fuente: Datos de la investigación
Elaborado por: Los autores

Gráfico 16 Tipos de falencias



Fuente: Datos de la investigación
Elaborado por: Los autores

Bajo la perspectiva de los empleados, la mayor falencia que han podido apreciar es la descoordinación, el 68% de los mismos seleccionaron esta opción como la más problemática dentro de las falencias presentes. Luego está la desorganización la cual recibe el voto del 20% y por último los retrasos en el 12%. Los empleados aseguran estar inconformes con la falta de coordinación dentro de los procesos por tal motivo ha sido la de mayor consideración.

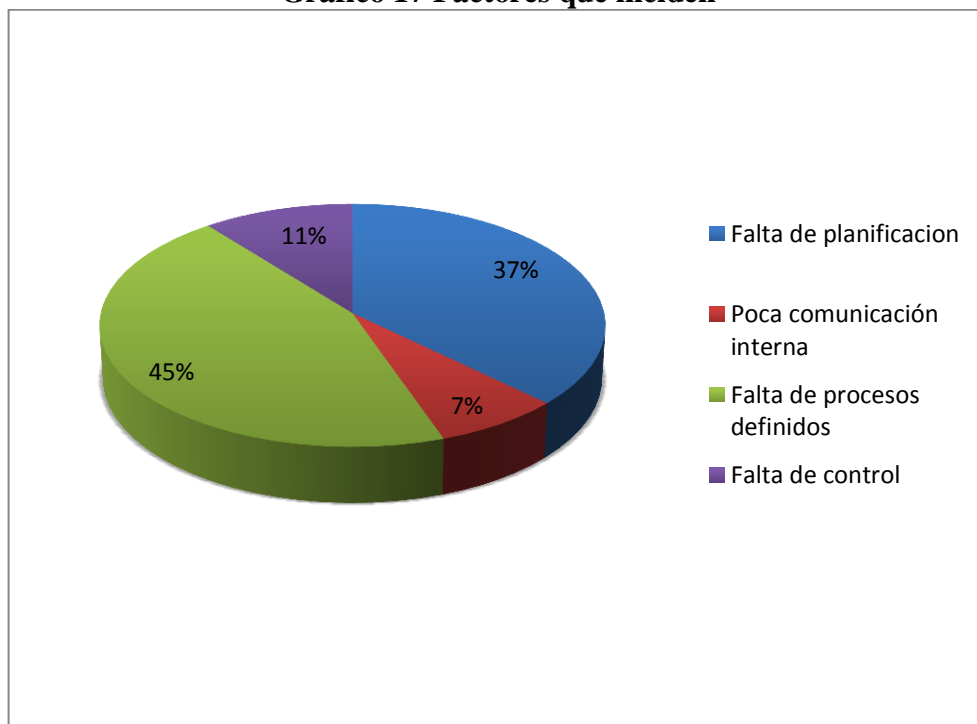
5.-Desde su perspectiva ¿Qué factores inciden en que se presenten problemas en los procesos administrativos?

Tabla 21 Factores que inciden

	Frec. Abs	Frec. Abs. Acum	Frec. Rela	Frec. Rela. Acum
Falta de planificación	35	35	37%	37%
Poca comunicación interna	7	42	7%	45%
Falta de procesos definidos	42	84	45%	89%
Falta de control	10	94	11%	100%
Total	94		100%	

Fuente: Datos de la investigación
Elaborado por: Los autores

Gráfico 17 Factores que inciden



Fuente: Datos de la investigación
Elaborado por: Los autores

Al plantearse esta pregunta el 45% de los empleados contestó que uno de los factores de más influencia para la generación de los problemas es la falta de procesos definidos, luego de este está la falta de planificación con el 37% del total así que se observa que ambos aspectos son de carácter urgente para la reestructuración de los procesos, se debe comenzar por atender los puntos donde se registre mayor inconsistencia e inconformidades.

6.- ¿Considera que los problemas que se presentan en el área administrativa han repercutido en las ventas mayoristas?

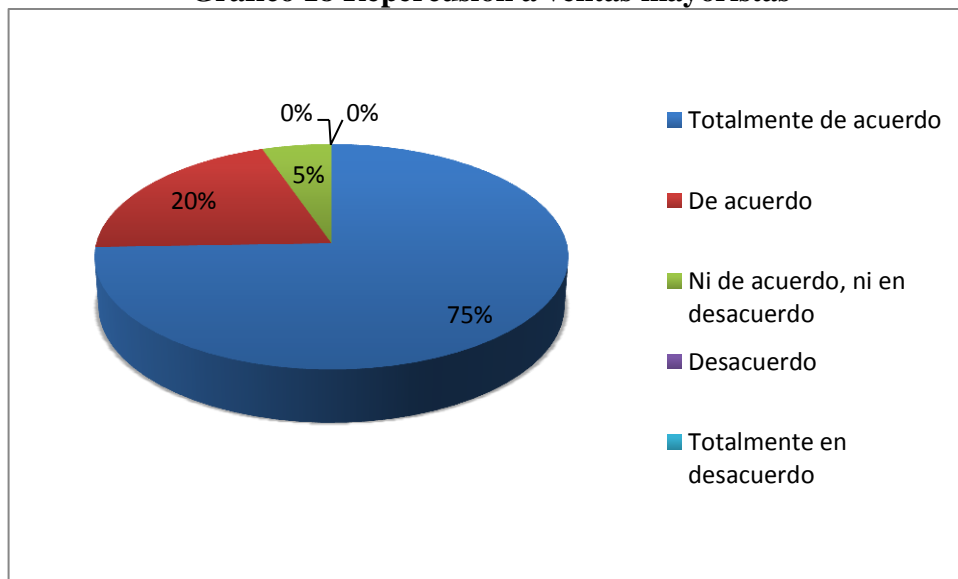
Tabla 22 Repercusión a ventas mayoristas

	Frec. Abs	Frec. Abs. Acum	Frec. Rela	Frec. Rela. Acum
Totalmente de acuerdo	70	70	74%	74%
De acuerdo	19	89	20%	95%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	94	5%	100%
Desacuerdo	0	94	0%	100%
Totalmente en desacuerdo	0	94	0%	100%
Total	94		100%	

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los autores

Gráfico 18 Repercusión a ventas mayoristas



Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los autores

La empresa comercial 3B S.A. distribuye sus productos y mercadería principalmente a distribuidores mayoristas por lo cual se había consolidado de manera adecuada en el mercado al que se dirige, teniendo múltiples pedidos y en gran cantidad por parte de sus distribuidores sin embargo los empleados de la empresa manifiestan que ventas a mayoristas han resultado afectadas por los problemas que se han presentado dentro de los procesos administrativos por lo tanto el 75% de los empleados afirma que las ventas han reducido.

7.- ¿Considera que de haber un mayor control en el área administrativa se mejorarían las ventas mayoristas de la empresa?

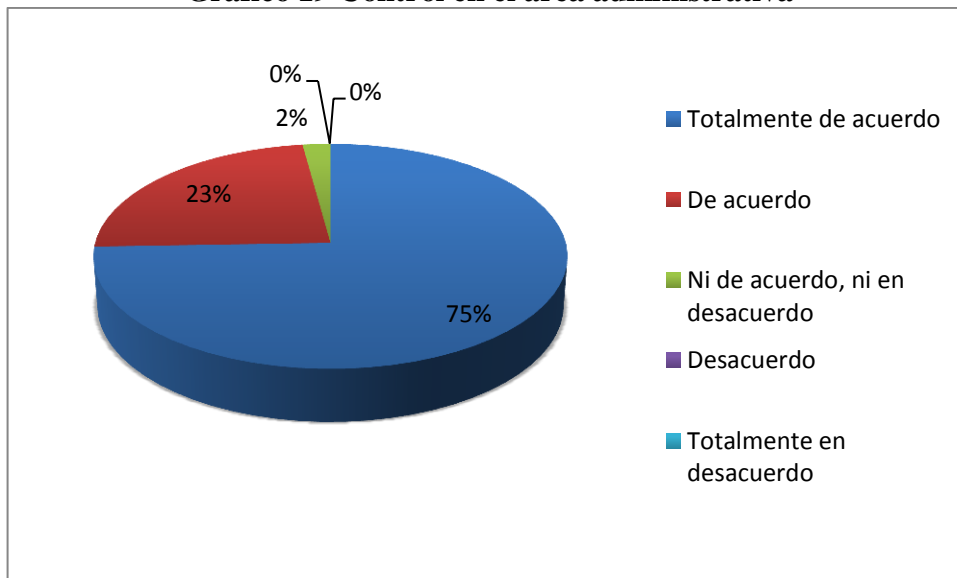
Tabla 23 Control el área administrativa

	Frec. Abs	Frec. Abs. Acum	Frec. Rela	Frec. Rela. Acum
Totalmente de acuerdo	70	70	74%	74%
De acuerdo	22	92	23%	98%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	94	2%	100%
Desacuerdo	0	94	0%	100%
Totalmente en desacuerdo	0	94	0%	100%
Total	94		100%	

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los autores

Gráfico 19 Control en el área administrativa



Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los autores

Según las respuestas dadas nuevamente el 75% de los empleados está totalmente de acuerdo que se disponga a realizar un control de los procesos administrativos de la empresa, de esa forma podría mejorar las ventas hacia los distribuidores mayoristas y por tanto hacia el consumidor final. Como se puede ver en el gráfico no hay ningún empleado que se oponga hacia la decisión de llevar un control dentro de la empresa por lo tanto se puede determinar que sería factible poner en desarrollo un plan de acción y control.

8.- ¿Considera que de haber un mayor control en el área administrativa se mejorarían la distribución y entrega de los productos?

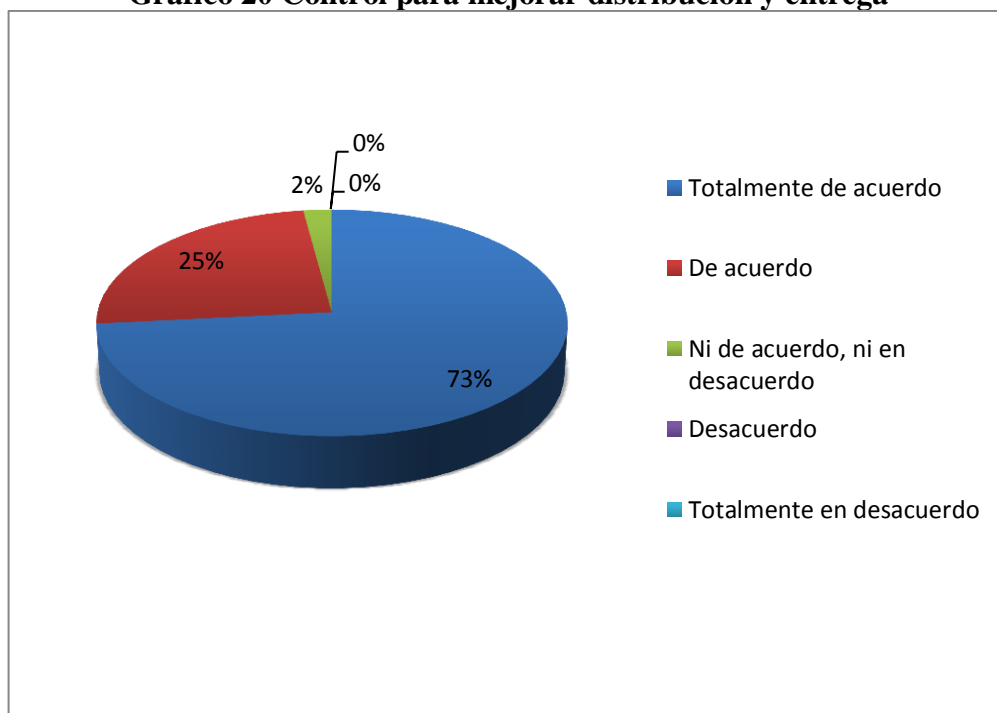
Tabla 24 Control para mejora distribución y entrega

	Frec. Abs	Frec. Abs. Acum	Frec. Rela	Frec. Rela. Acum
Totalmente de acuerdo	69	69	73%	73%
De acuerdo	23	92	24%	98%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	94	2%	100%
Desacuerdo	0	94	0%	100%
Totalmente en desacuerdo	0	94	0%	100%
Total	94		100%	

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los autores

Gráfico 20 Control para mejorar distribución y entrega



Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los autores

Los controles en el área administrativa para mejorar las ventas por ende mejorarán los procesos de distribución y entrega de los productos, por lo tanto los empleados respondieron el 75% está totalmente de acuerdo en que los controles repercutirán de forma positiva en la distribución y entrega, sin una buena gestión en el área logística y transporte de la empresa no puede realizarse ventas exitosas, así que es necesario que ésta área reciba el tratamiento y seguimiento adecuado.

9.- ¿Se deberían reestructurar los procesos administrativos de la empresa?

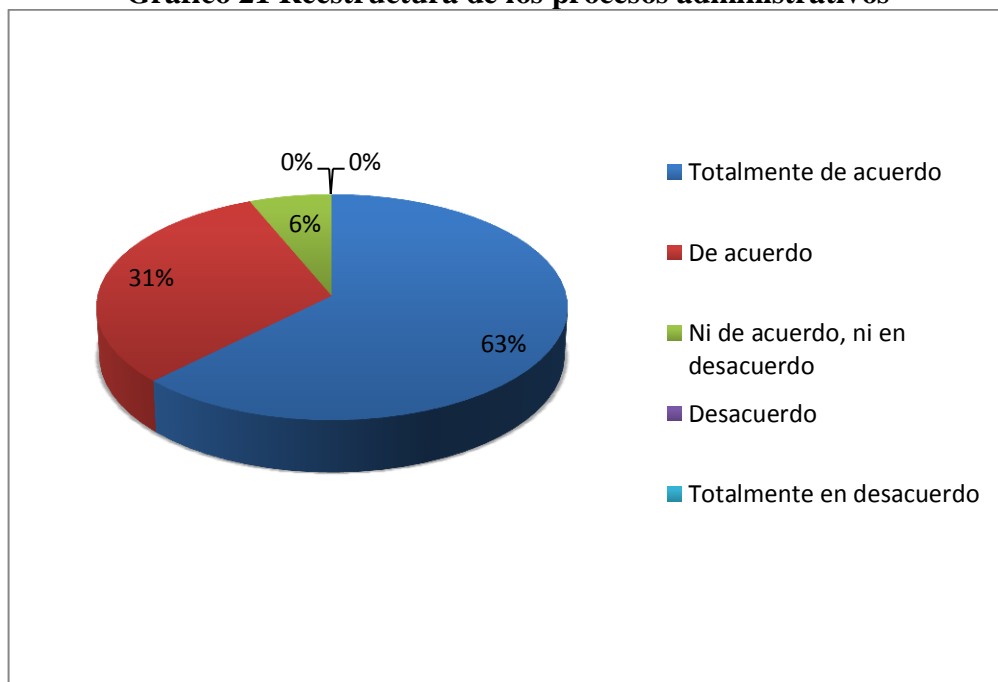
Tabla 25 Reestructura los procesos administrativos

	Frec. Abs.	Frec. Abs. Acum.	Frec. Rela.	Frec. Rela. Acum.
Totalmente de acuerdo	60	60	63%	63%
De acuerdo	30	90	31%	94%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	96	6%	100%
Desacuerdo	0	96	0%	100%
Totalmente en desacuerdo	0	96	0%	100%
Total	96		100%	

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los autores

Gráfico 21 Reestructura de los procesos administrativos



Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los autores

Los resultados arrojan como positivo para opinión de los empleados que se deba realizar una reestructuración de los procesos administrativos ya que el 63% estuvo totalmente de acuerdo ante el planteamiento de la medida mientras que el 31% estuvo de acuerdo, ambas son actitudes positivas y otorgan bases para proceder a la realización de la idea de mejorar los controles y procesos.

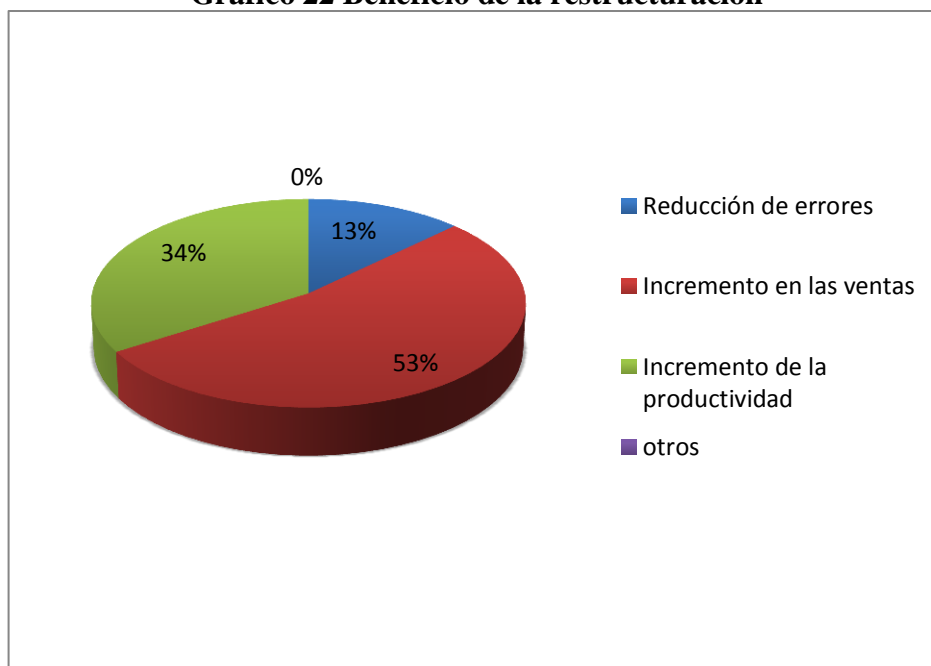
10.- ¿De qué forma se beneficiaría la empresa al reestructurar los procesos administrativos?

Tabla 26 Beneficio de la reestructuración

	Frec. Abs	Frec. Abs. Acum	Frec. Rela	Frec. Rela. Acum
Reducción de errores	12	12	13%	13%
Incremento en las ventas	50	62	53%	66%
Incremento de la productividad	32	94	34%	100%
otros	0	94	0%	100%
Total	94		100%	

Fuente: Datos de la investigación
Elaborado por: Los autores

Gráfico 22 Beneficio de la reestructuración



Fuente: Datos de la investigación
Elaborado por: Los autores

Para la mayoría de los empleados el incremento en las ventas es el mayor beneficio que pueden esperar ya que el 53% tuvo en consideración este punto, seguido del incremento en la productividad con el 34% por lo tanto se puede observar mediante las cifras que los empleados están pendientes de que se logre mejorar estos aspectos fundamentales para el desarrollo exitoso de sus actividades y están a favor de las medidas que generen esas mejoras.

**Tabulación de Encuesta dirigida a los clientes de la empresa Industrial y
Comercia 3B S.A**

1.- ¿Cuánto tiempo es cliente de la empresa “Comercial 3B S.A.”?

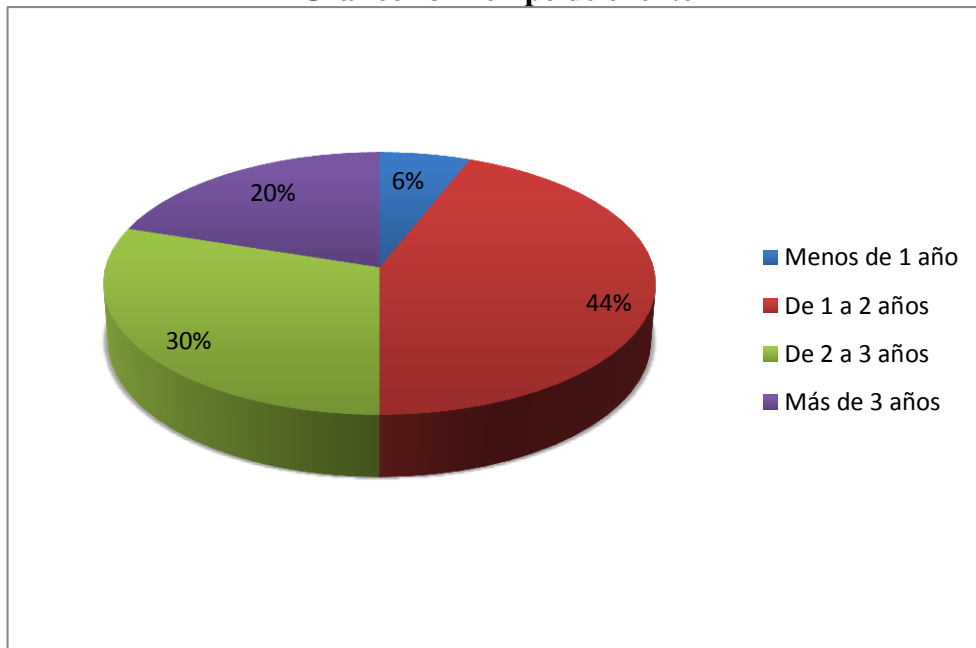
Tabla 27 Tiempo de cliente

	Frec. Abs.	Frec. Abs. Acun	Frec. Rela	Frec. Rela. Acun
Menos de 1 año	6	6	6%	6%
De 1 a 2 años	44	50	44%	50%
De 2 a 3 años	30	80	30%	80%
Más de 3 años	20	100	20%	100%
Total	100		100%	

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los autores

Gráfico 23 Tiempo de cliente



Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los autores

Esta encuesta realizada a los clientes del Comercial 3B S.A. empieza por determinar la el tiempo por el cual se han mantenido como clientes de la empresa y realizan pedidos periódicamente, entre los cuales el 20% son los clientes más antiguos que llevan más de 3 años comprando los productos, luego el 30% son los que tienen de 2 a 3 años de permanencia, el 44% de clientes llevan de 1 a 2 años y solo el 6% tienen menos de 1 año.

2.- ¿Considera que los procesos administrativos repercuten en el funcionamiento general de la empresa?

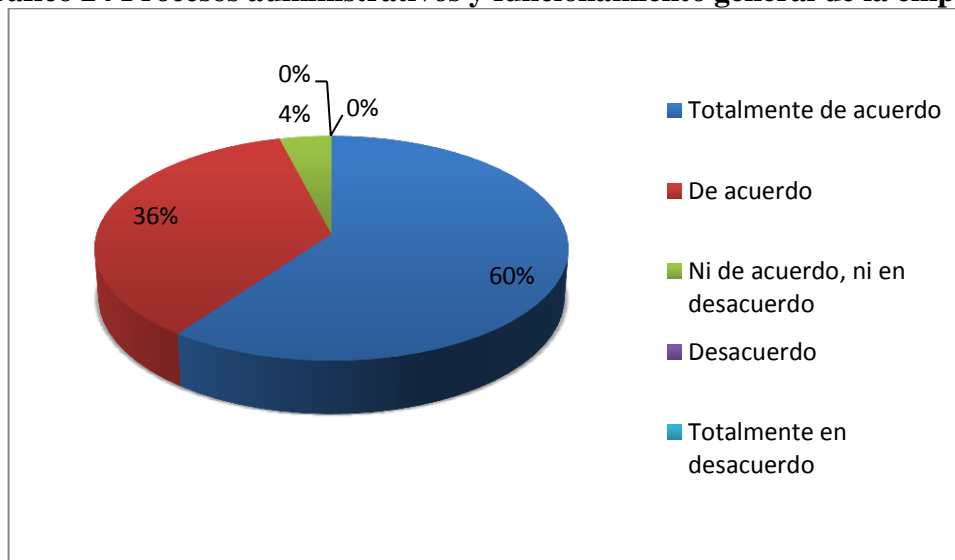
Tabla 28 Procesos administrativos y funcionamiento general de la empresa

	Frec. Abs.	Frec. Abs. Acum.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Acum.
Totalmente de acuerdo	60	60	60%	60%
De acuerdo	36	96	36%	96%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	100	4%	100%
Desacuerdo	0	100	0%	100%
Totalmente en desacuerdo	0	100	0%	100%
Total	100		100%	

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los autores

Gráfico 24 Procesos administrativos y funcionamiento general de la empresa



Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los autores

Para los clientes los procesos administrativos de la empresa son inadecuados y perciben que la empresa ha sufrido malas consecuencias para ellos esta mala administración está afectando a la empresa, sus actividades y las relaciones con quienes le compran. Por ello el 60% de los clientes respondieron estar totalmente de acuerdo en que estos procesos están relacionados a la eficacia general de la organización.

3.-Desde su perspectiva como cliente ¿Considera que existen falencias en el área administrativa de la empresa?

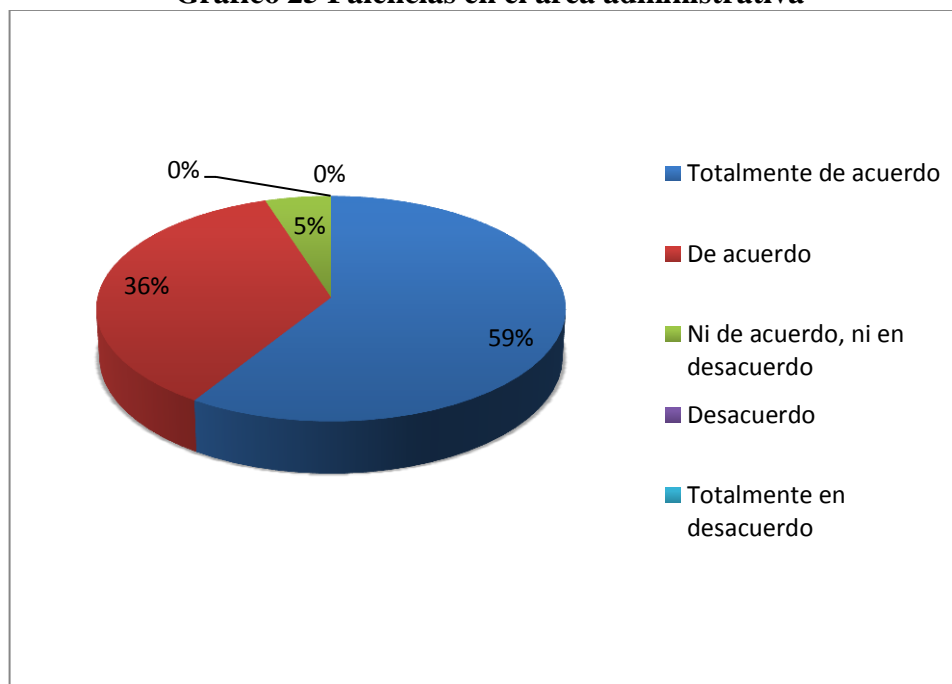
Tabla 29 Falencias en el área administrativa

	Frec. Abs.	Frec. Abs. Acum.	Frec. Rela.	Frec. Rela. Acum.
Totalmente de acuerdo	59	59	59%	59%
De acuerdo	36	95	36%	95%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	100	5%	100%
Desacuerdo	0	100	0%	100%
Totalmente en desacuerdo	0	100	0%	100%
Total	100		100%	

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los autores

Gráfico 25 Falencias en el área administrativa



Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los autores

Según los clientes, la empresa presenta falencias por ello el 59% de los encuestados concordó de total de acuerdo a la interrogante por lo que lo es necesario cambiar esa imagen antes los clientes ya que se han dado cuenta de los errores y mal operación de las funciones fundamentales de la organización, otro 36% está de acuerdo con el punto vista pero ningún cliente desconoce de la mala gestión que presenta el comercial 3B S.A.

4.- ¿Qué tipo de falencias cree usted que presentan en el área administrativa de la empresa?

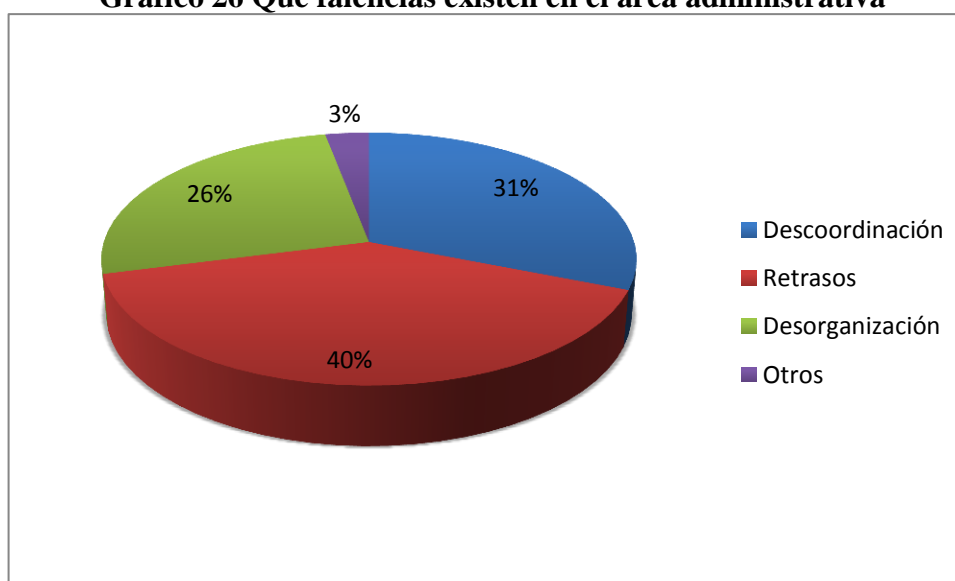
Tabla 30 Qué falencias existen en el área administrativa

	Frec. Abs	Frec. Abs. Acum	Frec. Rela	Frec. Rela. Acum
Descoordinación	31	31	31%	31%
Retrasos	40	71	40%	71%
Desorganización	26	97	26%	97%
Otros	3	100	3%	100%
Total	100		97%	

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los autores

Gráfico 26 Qué falencias existen en el área administrativa



Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los autores

El resultado de esta pregunta muestra que para los clientes de la empresa la situación de mayor importancia y que ocasiona más problemas son los retrasos en la entrega de mercadería ya que como comerciantes deben manejar sus inventarios de manera organizada y si ésta no se encuentra a tiempo para la venta genera problemas y desorganización, además el segundo factor que consideraron es la descoordinación por parte de la empresa ya que no está demostrando agilidad ni congruencia entre sus departamentos.

5.- ¿Considera que los procesos administrativos actuales responden a la eficiencia de la empresa?

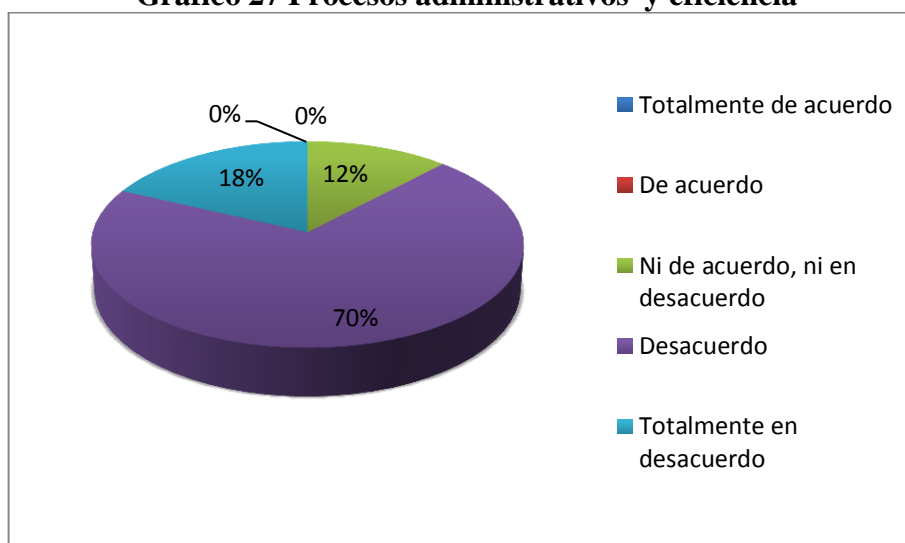
Tabla 31 Procesos administrativos y eficiencia

	Frec. Abs	Frec. Abs. Acun	Frec. Rela	Frec. Rela. Acun
Totalmente de acuerdo	0	0	0%	0%
De acuerdo	0	0	0%	0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	12	12	12%	12%
Desacuerdo	70	82	70%	82%
Totalmente en desacuerdo	18	100	18%	100%
Total	100		100%	

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los autores

Gráfico 27 Procesos administrativos y eficiencia



Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los autores

El 70% de los encuestados estar en desacuerdo con la afirmación que la empresa sea eficiente ya que por los resultados anteriores ellos notan que existen problemas y debilidades que deben ser mejoradas si se quiere mantener buenas relaciones comerciales, algunos clientes, el 18%, con más intensidad dijeron estar en total desacuerdo de que los procesos sean los adecuados para fomentar buenas actividades.

6.- ¿Considera que los problemas que se presentan en el área administrativa han repercutido en las ventas mayoristas hacia sus clientes?

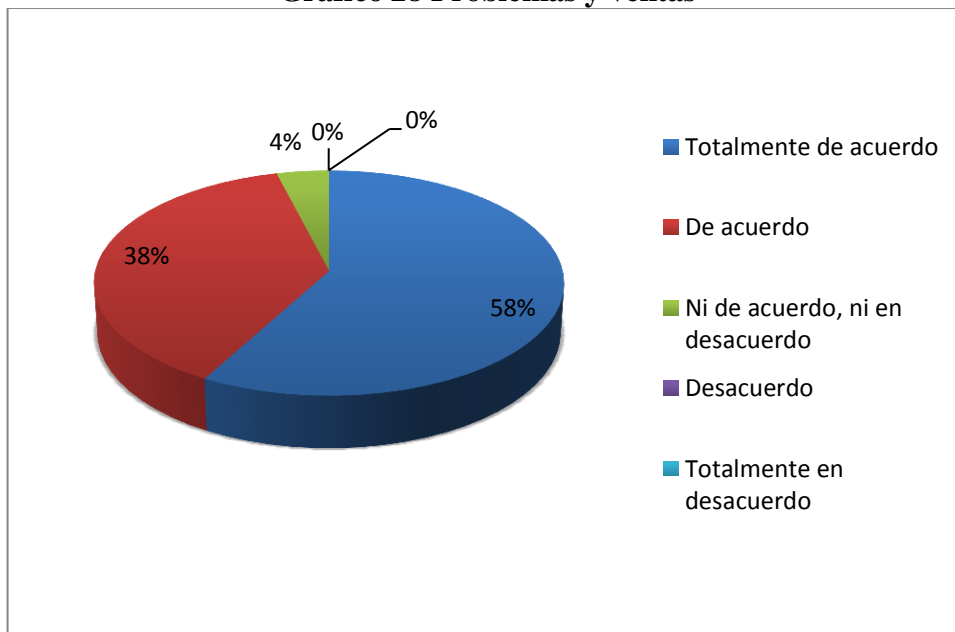
Tabla 32 Problemas y ventas

	Frec. Abs.	Frec. Abs. Acum.	Frec. Rela.	Frec. Rela. Acum.
Totalmente de acuerdo	58	58	58%	58%
De acuerdo	38	96	38%	96%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	100	4%	100%
Desacuerdo	0	100	0%	100%
Totalmente en desacuerdo	0	100	0%	100%
Total	100		100%	

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los autores

Gráfico 28 Problemas y ventas



Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los autores

Tanto la empresa como los empleados y ahora los clientes dan por hecho que la venta se ha visto afectada debido a que las falencias administrativas han continuado en el desarrollo de los procesos de la empresa, por lo tanto el 88% y 38% estuvo en total acuerdo y acuerdo respectivamente ante esta situación, si los clientes consideran que las ventas se afectan es importante actuar lo más pronto posible para no afrontar pérdidas económicas significativas.

7.- ¿Considera que el mal uso de los procesos administrativos han afectado la distribución y entrega de productos?

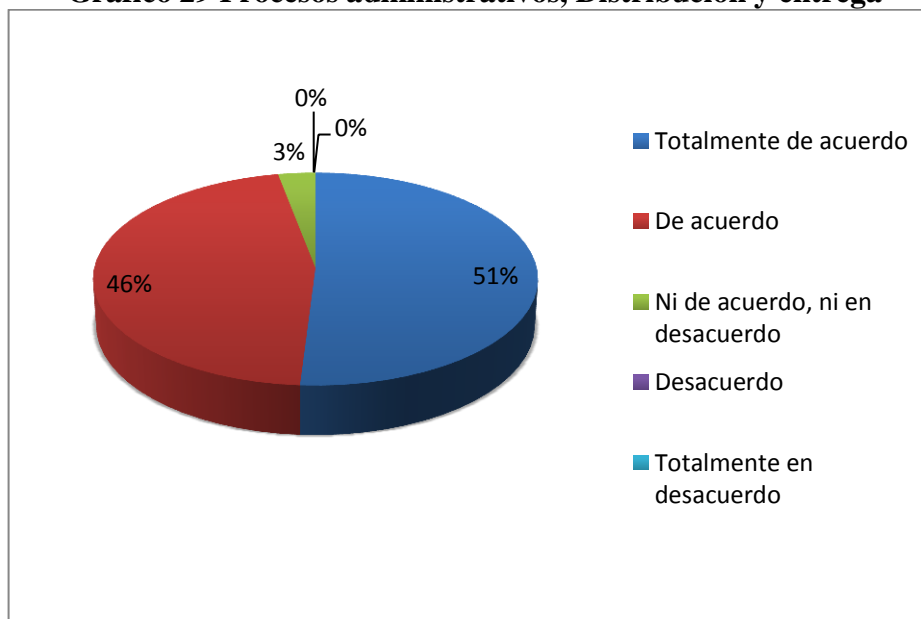
Tabla 33 Procesos administrativos, Distribución y entrega

	Frec. Abs	Frec. Abs. Acum	Frec. Rela	Frec. Rela. Acum
Totalmente de acuerdo	51	51	51%	51%
De acuerdo	46	97	46%	97%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	100	3%	100%
Desacuerdo	0	100	0%	100%
Totalmente en desacuerdo	0	100	0%	100%
Total	100		100%	

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los autores

Gráfico 29 Procesos administrativos, Distribución y entrega



Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los autores

En este caso se puede observar que el 51% de los clientes respondieron que efectivamente están en total acuerdo al afirmar que los procesos mal dados están afectando en la distribución y entrega de los productos ya que como distribuidores de las marcas que maneja la compañía 3B S.A. demuestran estar inconformes con la atención que se les da a sus pedidos y el lapso de entrega de los mismos, el otro 46% manifiesta igual descontento en este aspecto.

8.- ¿Considera que de haber un mayor control en el área administrativa se mejorarían las ventas mayoristas de la empresa hacia sus clientes?

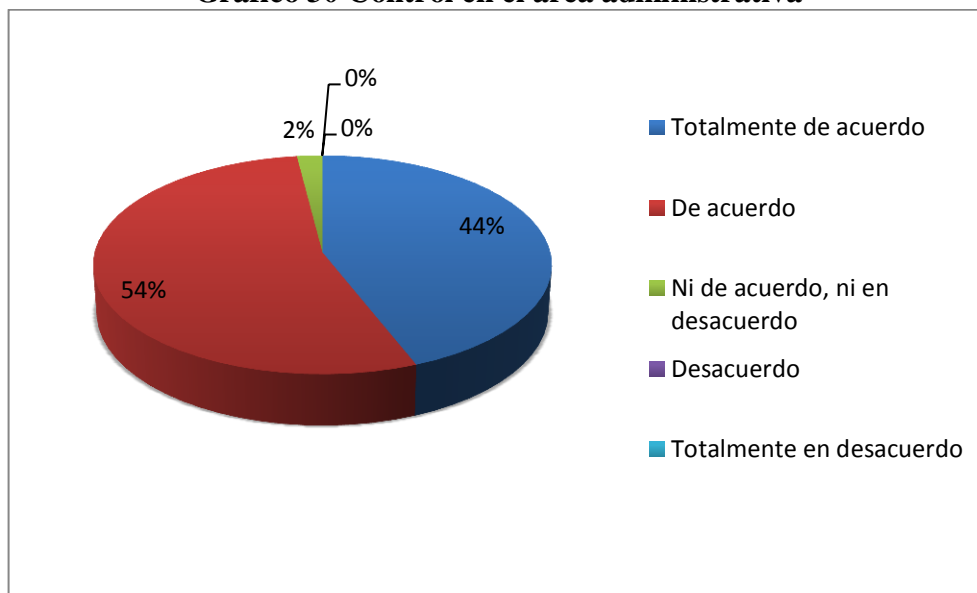
Tabla 34 Control en el área administrativa

	Frec. Abs	Frec. Abs. Acum	Frec. Rela	Frec. Rela. Acum
Totalmente de acuerdo	44	44	44%	44%
De acuerdo	54	98	54%	98%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	100	2%	100%
Desacuerdo	0	100	0%	100%
Totalmente en desacuerdo	0	100	0%	100%
Total	100		100%	

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los autores

Gráfico 30 Control en el área administrativa



Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los autores

En referencia al resultado obtenido se considera que los clientes apoyan la medida de que se implemente un mejor control para que se realicen mejores procedimientos que beneficien tanto al fabricante como al distribuidor de su producto por lo tanto el 54% está totalmente de acuerdo y el 44% de acuerdo en considerar un mayor control en la administración.

9.- ¿Considera que de haber un mayor control en el área administrativa se mejorarían la distribución y entrega de los productos?

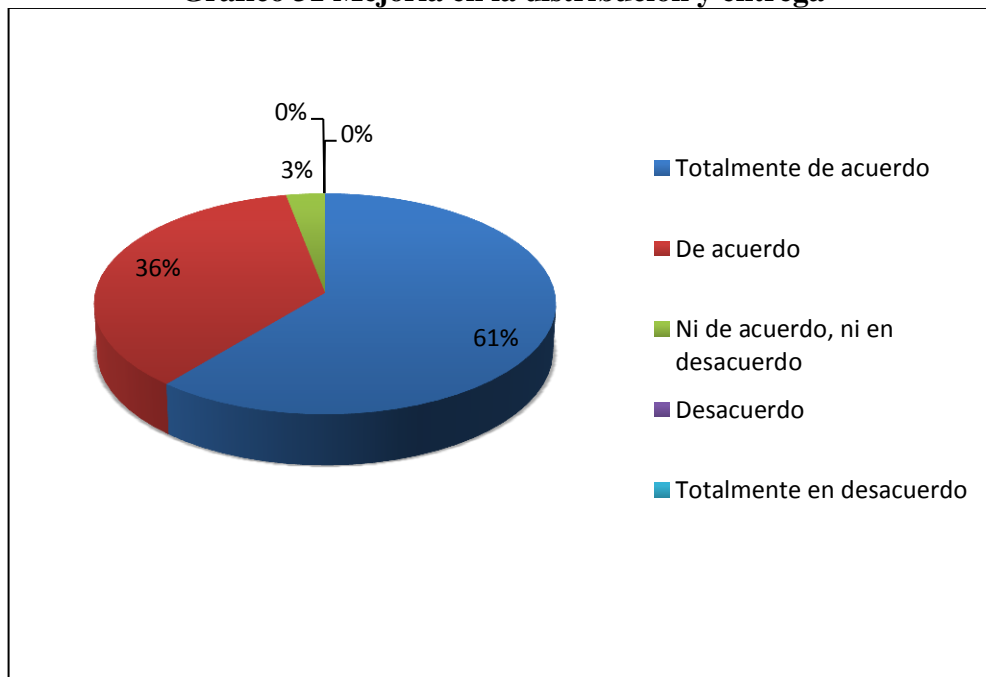
Tabla 35 Mejoría en la distribución y entrega

	Frec. Abs.	Frec. Abs. Acum.	Frec. Rela.	Frec. Rela. Acum.
Totalmente de acuerdo	61	61	61%	61%
De acuerdo	36	97	36%	97%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	100	3%	100%
Desacuerdo	0	100	0%	100%
Totalmente en desacuerdo	0	100	0%	100%
Total	100		100%	

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los autores

Gráfico 31 Mejoría en la distribución y entrega



Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los autores

Más de la mitad de los clientes creen que los procesos de distribución y entrega mejorarían si hubiese mayor control sobre ello por eso están a favor de que se realicen cambios en estos aspectos el 61% y otro 36% muestran que si se diera este caso las áreas de logística fueran más eficaces para atender a todos los que compran al mayor en la empresa.

10.- ¿Considera necesario que exista una reestructuración de los procesos administrativos de la empresa?

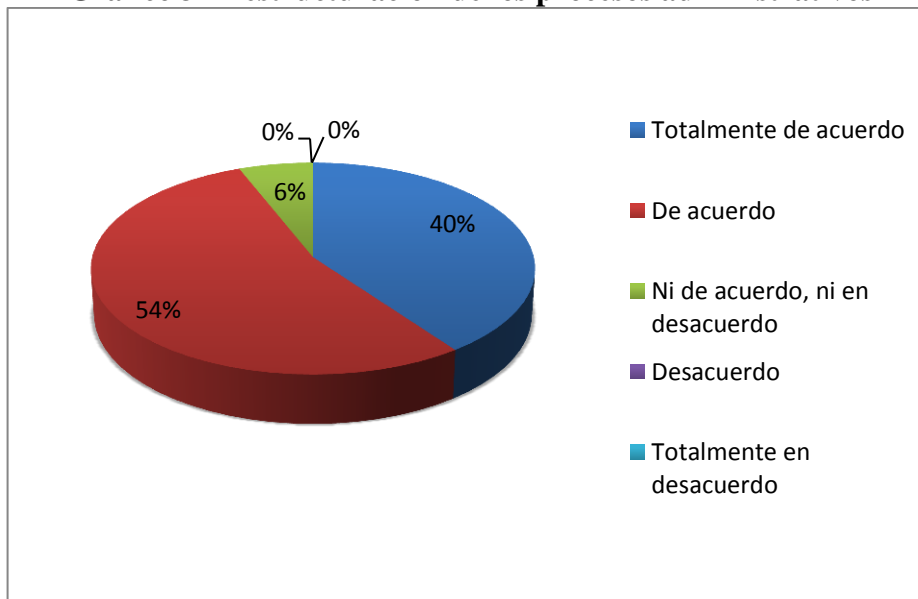
Tabla 36 Reestructuración de los procesos administrativos

	Frec. Abs.	Frec. Abs. Acum.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Acum.
Totalmente de acuerdo	40	40	40%	40%
De acuerdo	54	94	54%	94%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	100	6%	100%
Desacuerdo	0	100	0%	100%
Totalmente en desacuerdo	0	100	0%	100%
Total	100		100%	

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los autores

Gráfico 32 Reestructuración de los procesos administrativos



Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los autores

Como lo muestran los resultados los clientes consideran que una reestructuración es necesaria y traerá beneficios y mejorías al desempeño de las actividades, el 40% contestó con total acuerdo al planteamiento y otro 54% de acuerdo. Esto se debe a que si se elabora una reestructuración de forma correcta, se eliminarían los problemas y falencias graves que pudiesen estar presentes en la organización de la empresa comercial.

Análisis general de las encuestas

La empresa comercial 3B S.A. distribuye sus productos y mercadería principalmente a distribuidores mayoristas por lo cual se había consolidado de manera adecuada en el mercado al que se dirige, teniendo múltiples pedidos y en gran cantidad por parte de sus distribuidores sin embargo los empleados de la empresa manifiestan que ventas a mayoristas han resultado afectadas por los problemas que se han presentado dentro de los procesos administrativos por lo tanto el 75% de los empleados afirma que las ventas han reducido.

Los controles en el área administrativa para mejorar las ventas por ende mejorarán los procesos de distribución y entrega de los productos, por lo tanto los empleados respondieron de similar forma esta pregunta de la encuesta donde el 75% está totalmente de acuerdo en que los controles repercutirán de forma positiva en la distribución y entrega, sin una buena gestión en el área logística y transporte de la empresa no puede realizarse ventas exitosas, así que es necesario que ésta área reciba el tratamiento y seguimiento adecuado.

Para la mayoría de los empleados el incremento en las ventas es el mayor beneficio que pueden esperar ya que el 53% tuvo en consideración este punto, seguido del incremento en la productividad con el 34% por lo tanto se puede observar mediante las cifras que los empleados están pendientes de que se logre mejorar estos aspectos fundamentales para el desarrollo exitoso de sus actividades y están a favor de las medidas que generen esas mejoras.

Esta encuesta realizada a los clientes del Comercial 3B S.A. empieza por determinar el tiempo por el cual se han mantenido como clientes de la empresa y realizan pedidos periódicamente, entre los cuales el 20% son los clientes más antiguos que llevan más de 3 años comprando los productos, luego el 30% son los que tienen de 2 a 3 años de permanencia, el 44% de clientes llevan de 1 a 2 años y solo el 6% tienen menos de 1 año.

Conclusiones y recomendaciones de las encuestas

Conclusiones

- Debido a que las encuestas se efectuaron con la finalidad de identificar cual es la perspectiva tanto de los gerentes, empleados y clientes de la empresa Industrial y Comercial 3B, se pudo identificar que es perceptible que dentro de la misma hay ciertos factores que no permitan desarrollar adecuadamente las actividades de esta empresa.
- Se pudo identificar en base a los resultados obtenidos, que la mayoría de los participantes de la misma, consideran necesaria la mejora principalmente en el área de administración de la empresa.
- Existe la esperanza de mejorar las actividades y los resultados comerciales esperados gracias al mejoramiento de las tareas dentro del área administrada.
- Los clientes son la razón de toda empresa, sin estos no son incentivados y no se les brinda las promociones necesarias, en cualquier momento pueden cambiar de proveedor de sus productos o servicios., por ello es importante ofrecer los mejores productos que la empresa industrial y comercial 3B comercializa.
- Una empresa que cuente con un proceso sistemático y lógico puede alcanzar desarrollarse en un mercado cada vez más exigente, donde el crecimiento de ofertas de parte de otras empresas, complica cada vez más las actividades comerciales de una organización.
- La reestructuración de los procesos administrativos es la opción que más factible se visualiza para mejorar las fallas que presenta la empresa industrial y comercial 3B para mejorar sus ventas hacia los mayoristas.

Recomendaciones

- Se recomienda que se corrijan aquellos factores que impiden el desarrollo adecuado de las actividades dentro de la empresa Industrial y Comercial 3B.
- Se debe considerar aplicar mejoras en el área administrativa de la empresa, esto puede incluir la determinación de indicadores de control interno.
- Se recomienda que para mejorar la satisfacción del cliente no solo se considere la calidad del producto que se ofrece, sino también el servicio al cliente que la empresa proporciona. Además sería importante evaluar constantemente el nivel de satisfacción de los clientes.

CAPÍTULO IV

4. LA PROPUESTA

4.1. Título de la propuesta

Reestructuración de los Procesos Administrativos de la Empresa Industrial y Comercial 3B S.A. para mejorar las Ventas Mayoristas Periodo 2014.

4.2. Justificación de la propuesta

En los negocios, las corporaciones, empresas e industrias que requieren resurgir, necesitan tener más que una sola estrategia en un área determinada, requieren realizar una evaluación exhaustiva, con la cual puedan identificar, desde donde se está fallando, para conocer a cabalidad el porqué del fallo surgido. Por lo general el área administrativa de toda empresa, es desde donde se establecen la mayor parte de las acciones a realizarse, si algo sucede mal en otras áreas, es responsabilidad del encargado del área administrativa, de ejercer las correspondientes acciones de mejora. Las empresas dedicadas no sólo a fabricación de su producción directamente, deben tener presente que si desean tener el éxito esperado, deberán disponer de los recursos necesarios para lograr sus objetivos comerciales.

La propuesta para la empresa Industrial y Comercial 3B, forma parte de una iniciativa para promover las ventas de la empresa, e incentivar a las personas a que formen parte de la fuerza de venta por catálogo de los productos de la empresa. La Industrial y Comercial 3B es una empresa que se encuentra en el mercado desde hace 47 años, la cual se dedica a todo el proceso textil, además de comercializar por catálogos a través del internet ropa de marcas nacionales como: Eros, Brunette, Nané, Pio Pio, Baus, Warner's, Sista, entre otros.

Se conoce mediante estudios, que a pesar de que la empresa Industrial y Comercial 3B lleva muchos años en el mercado nacional y produce ropa de alta calidad gracias a la tecnología empleada en sus procesos de elaboración, no es una empresa muy reconocida, y no realiza muchas ventas, por lo ha sido necesaria tomar las medidas pertinentes que permitan mejorar aquellos aspectos que no permiten que la empresa industrial y comercial 3B se desarrolle adecuadamente.

4.3. Objetivo General de la propuesta

Reestructurar los procesos administrativos en el departamento de ventas de la empresa Industrial y Comercial 3B S.A.

4.4. Objetivos específicos de la propuesta

- Establecer los aspectos relevantes para el adecuado desarrollo de los procesos internos en el departamento de ventas de la empresa.
- Desarrollar un plan estratégico para la empresa.
- Diseñar un manual de procesos para el departamento de ventas de la empresa.

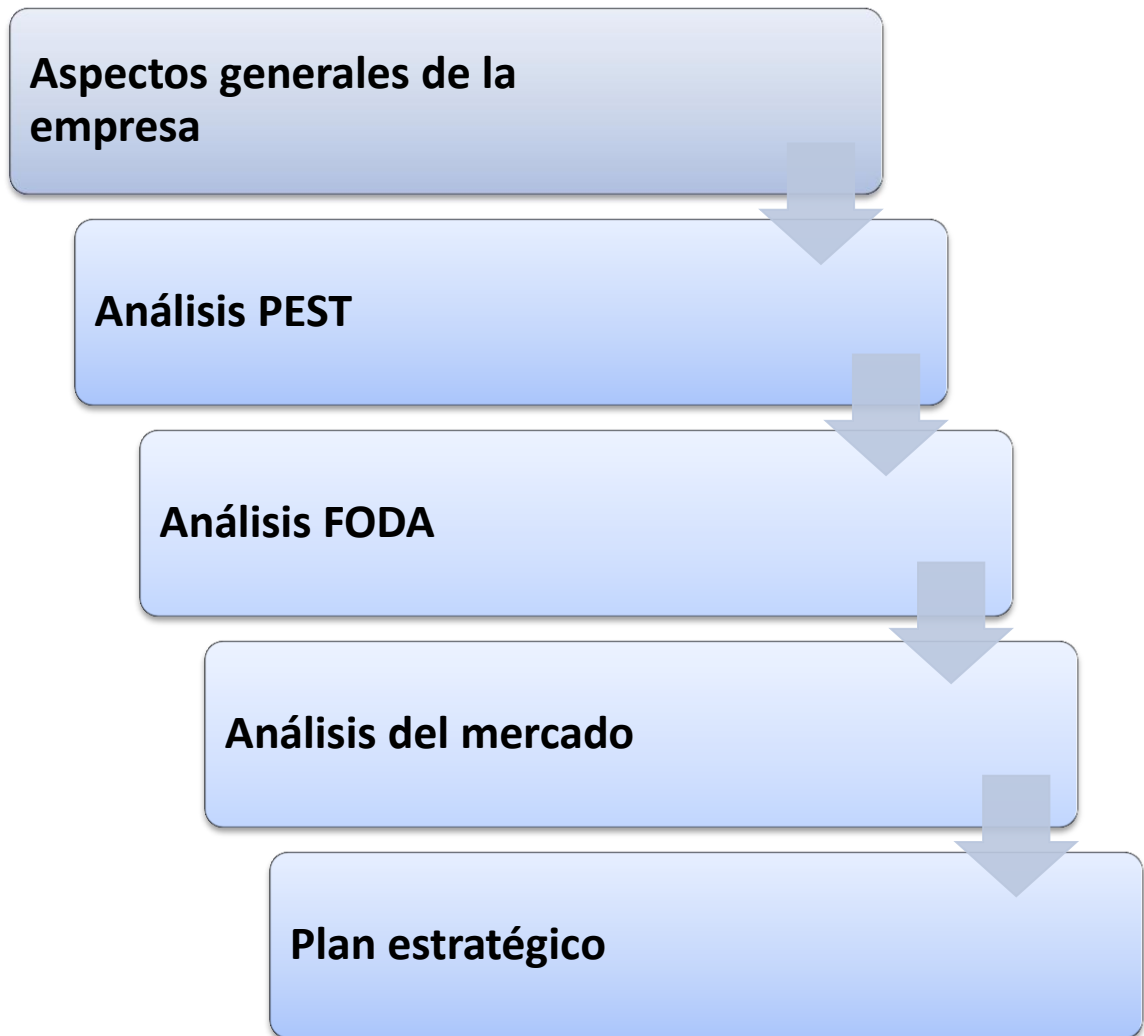
4.5. Hipótesis de la propuesta

Las ventas Mayoristas del año 2014 mejoraran en la empresa 3 B S.A. con una reestructuración de procesos administrativos.

4.6. Listado de contenidos y flujo de la propuesta

Con el desarrollo de la propuesta se busca establecer estrategias que contribuyan a solucionar los inconvenientes en el desarrollo de las funciones en el departamento de ventas de la empresa Industrial y Comercial 3B. La propuesta se basa en los siguientes elementos fundamentales:

Gráfico 33 Flujo de la propuesta



Elaborado por: Las autores

4.7. Desarrollo de la propuesta

4.7.1. Aspectos generales

Empresa textil industrial y comercial 3B

La empresa textil llamada Industrial y Comercial 3B, es la determinada a realizar el pertinente estudio de penetración de mercado, como una estrategia que va acorde a lo que sucede dentro del sector en donde participa con su actividad comercial, y la información es proporcionada en base al portal web que poseen.

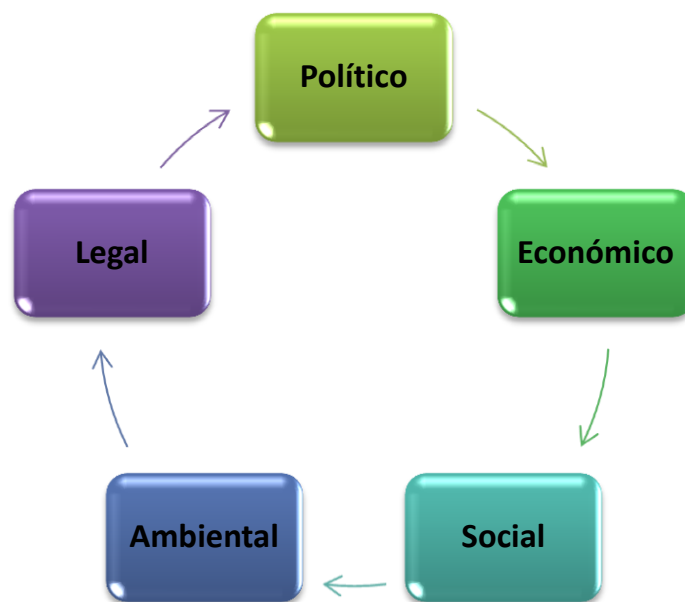
Según lo descrito por (Industrial y Comercial 3B, 2011), la empresa se inició por iniciativa del matrimonio Izquierdo Baus, quienes son los fundadores de la compañía que actualmente tiene 47 años en el mercado textil. Posee un sistema integrado en sus operaciones, elaboración y tinturado de la tela, además de los procesos de corte, estampado, confección y comercialización de ropa, con la más alta tecnología para un acabado de primera calidad, los cuales los han hecho acreedores al premio New Millenium. La empresa actualmente genera trabajo a centenares de personas en su planta y oficina, realizando la inclusión de personas con discapacidad.

Misión

Más que un grupo empresarial, Industrial y Comercial 3B S.A. es una comunidad emprendedora que motiva a colaboradores, clientes y aliados, a desarrollar su capacidad creativa y laboral para que disfruten de una vida plena y sustentable. Interpretamos las tendencias positivas del mundo y convertimos la responsabilidad por la sociedad y por el planeta en productos enfocados y sensibles que mejoran la relación de nuestros clientes con su entorno.

4.7.2. Análisis PESTAL

Gráfico 34 PESTAL



Elaborado por: Los autores

- **Político:**

En el aspecto político se puede indicar que existe una estabilidad dentro del Ecuador, ya que el presidente Eco. Rafael Correa es quien ha estado dirigiendo el poder legislativo del país desde el 2009 llevando un régimen político estable desde entonces, siendo en la actualidad una de las naciones de la región de Sudamérica más igualitaria y con mayor apertura para que las empresa nacionales se desarrollen, siempre y cuando estas cumplan con los respectivos regímenes legales y pagos respectivos a entidades reguladoras de los impuestos.

Es importante también mencionar que la política de estado impulsa la fabricación de productos nacionales, y es por este motivo, que en la actualidad, se han impuesto diversos impuestos a aquellos productos que llegan de diferentes lugares del mundo, debido a que se ha identificado que ingresa más productos extranjeros de los que salen del país, siendo este un factor que no aporta en el aspecto económico del Ecuador.

Ministerios como el de Producción, Economía velan constantemente que se las empresas e industrias que se dedican a diversas actividades productivas, cumplan con los lineamientos requeridos para potencializar la calidad dentro de estas y los productos que ahí se producen, cumpliendo con normas como la ISO 9001-2008, con la cual las empresas e industrias se comprometen ofreciendo alta calidad tanto en el producto como en el servicio, brindando y asegurando que son aptos para el uso y consumo de la sociedad.

Por lo tanto como se mencionó anteriormente, la empresa industrial y comercial 3B, tiene un gran ventaja en estos momentos, porque cumple rigurosamente con lo estipulado y planteado por la ley, sin embargo al mejorando aquellos aspectos que no permiten el crecimiento una operacionalización óptima la empresa podrá mejorar su objetivo próximo en el año 2014 como es el mejorar las ventas mayoristas.

- **Económico:**

Dentro de este punto se resaltan factores como la inflación la cual para finales del año 2013 estuvo en 2.30%, según los datos expuestos en (Banco Central del Ecuador, 2013), por su parte el PIB para enero del 2013 fue de 3.98%. Los detalles de la inflación en la comercialización del producto influyen, ya que las personas no tendrán que ajustarse a un aumento del precio de los mismos y se les hará mucho más factible realizar la adquisición del mismo.

Sin embargo no se puede dejar de mencionar que el crecimiento económico que se ha dado en el Ecuador, se debe principalmente a la facilidad que ahora tienen las pequeñas empresas para constituirse, ya que anteriormente, los trámites y papeles para emprender un negocio que se requerían tardaban meses e incluso años en entregarse, lo cual resultaba desalentador.

Actualmente se pueden observar proyectos múltiples que aportan no sólo en el aspecto económico del país, sino que este viene acompañado de un incentivo a la sociedad, puesto que son los ciudadanos que más se favorecen de este crecimiento, y emprenden diversos proyectos los cuáles también son potencializadores del crecimiento económico del Ecuador. La empresa industrial y comercial 3B, tiene una oportunidad en mejorar las ventas a los mayoristas, debido que todo proceso comercial se debe a que los consumidores y clientes minoristas, solicitan por estos canales diversos productos, ya sea para consumo propio, o para posteriormente comercializarlo abriendo otros canales de comercialización.

- **Social:**

La sociedad para las empresas es el eje principal del éxito comercial, ya que dentro de estas se pueden encontrar un porcentaje considerable de consumidores tanto reales como potenciales. El Ecuador en los últimos dos años según información obtenida del Ministerio de desarrollo Urbano y Viviendo, experimenta un cambio en su población, principalmente debido a la ayuda que directamente viene del Gobierno Nacional en ofrecer lo mejor fuentes de trabajo,

lo cual permite que los ciudadanos tengan más ingresos para emprender un negocio vendiendo diversos productos y por ende en base a esta actividad tengan la oportunidad de obtener una casa y emprender diversos negocios.

La empresa industrial y comercial 3B debe aprovechar el momento actual que experimenta la sociedad ecuatoriana y mejorar cuanto antes aquellos factores que impiden mejorar e incrementar las ventas a hacia los mayorista, ya que a partir de estos canales de ventas vienen detrás un sinnúmero de cliente que requieren productos de esta empresa. Es importante mencionar que cuando se brinda un producto o servicio que cumpla con las necesidades y requerimientos de los consumidores, estos tendrán la aceptación necesaria y por ende crecerán aquellas empresas que los producen.

Los canales mayoristas son considerados de mucha importancia, debido a que como su nombre lo indica venden y distribuyen al por mayor, generando a su vez una mayor ganancia para las empresas que producen diversos productos, la conexión que las empresas establezcan con estos canales no se basa solo en venderles, sino que además se trata de transmitir a través de estas, la imagen y responsabilidad comercial que se manejará con los diversos clientes finales, quiénes son los que tiene la última palabra al elegir un producto de una empresa u otra. La empresa comercial e industrial 3B si desea mejorar su relación con los clientes que están dentro de la sociedad debe ofrecer una imagen de marca con responsabilidad.

- **Tecnológico:**

Una empresa que no cuenta con los recursos tecnológicos no es empresa que en la actualidad pueda visualizarse hacia el futuro exitoso, debido a que es de suma importancia para estar a la par a las grandes compañías contar con la tecnología de punta, con la cual se puede tener incluso una ventaja frente a los competidores, que basan su actividad comercial y productiva gracias a estos recursos. Un punto importante de mencionar, es que la tecnología requiere del talento humano para que pueda operar los complejos procedimientos que por lo general las máquinas y equipos tecnológicos requieren.

Cada día aparecen nuevos mecanismos y equipos que aseguran un desempeño eficiente de toda empresa, y que genera resultados económicos muchas veces superando las expectativas comerciales. Este factor también está ligado con lo social, puesto que se fundamenta en el empleo de maquinarias y métodos esenciales dentro de proceso de aprovisionamiento, venta y despacho de la entidad.

La empresa industrial y comercial 3B, necesita contar con los respectivos recursos tecnológicos para alcanzar sus metas comerciales y por ende sus metas económicas, sin embargo, de nada le sirve a esta empresa contar con todos los recursos necesarios, siempre y cuando no se maneje eficazmente el área administrativa, donde se establecen parámetros a cumplir en un tiempo y lugar determinado.

Si la empresa industrial y comercial 3B se propone mejorar hacer la implementación de nuevas tecnologías, será importante que exista primero la respectiva administración de estos recursos, y del personal que los operará, sólo de esta manera en el caso de la empresa industrial y comercial 3B mejorará y alcanzará sus objetivos requeridos en un marco de tiempo establecido. (Largo plazo).

- **Ambiental:**

Respecto al aspecto ambiental, toda empresa debe comprometerse no sólo a ofrecer una mejora con sus productos, servicios y gestión adecuada de todos sus recursos, sino que además debe establecerse un programa de ayuda y concienciación con el medio ambiente, debido a que en la actualidad hablando específicamente del Ecuador, de parte del Gobierno Nacional fomenta que las empresas deben ejecutar sus actividades de producción con responsabilidad hacia el ecosistema, empleando recursos renovables, y evitando a toda costa materiales que provengan de combustibles fósiles.

Está la política de responsabilidad social empresarial que maneja la empresa industrial y comercial 3B para con su sociedad, está específicamente orientada a ofrecer productos elaborados a partir de la implementación de menor cantidad de recursos y combustible dañino.

Actualmente en el Ecuador se puede evidenciar un crecimiento de infraestructura para aprovechar al máximo los recursos naturales, la implementación de los paneles solares es una alternativa principal que no puede dejarse de emplear en las empresas de producción de productos masivos.

Si es necesario en el momento de que la empresa industrial y comercial 3B implemente las promociones requeridas para dar a conocer sus productos y mejora en área administrativa, deberá establecer mediante los canales respectivos elegidos campañas enfocadas al cuidado del medio ambiente y al reciclaje de diversos materiales, lo cual será una actividad en beneficio no sólo del medio ambiente, sino que además ubicará a la empresa como una de las organizaciones preocupadas en cuidar el medio ambiente brindando consejos de reciclaje, reutilización y renovación de productos que aún pueden cumplir con otros usos.

- **Legal:**

Este factor, se ajusta a todos los reglamentos laborales, de importación y demás, que siguiéndose adecuadamente se pueden evitar problemas con los respectivos organismos reguladores que el gobierno nacional ha establecido para vigilar todas las actividades que las empresas realizan.

Si la empresa industrial y comercial 3B desea mejorar todo lo concerniente al área administrativa, debe preocuparse por no descuidar y mantenerse siguiendo cada una de las disposiciones que las leyes dispongan, cumpliéndose estos reglamentos, la empresa se encontrará en ventaja ante otras organizaciones que en su afán por mejorar, descuidan otros aspectos y le va peor.

Por ello es necesario reconsiderar y mantener en cuenta en que se desea mejorar, en que se quiere mantener igual, y que no se puede descuidar por ningún motivo, como en el caso de las leyes y normas respectivas. Analizando bien el factor legal y gubernamental van prácticamente de la mano, ya que a partir del gobierno, es de donde nacen y se disponen todas las leyes pertinentes para ser cumplidas, en este caso, la empresa industrial y comercial 3B, debe tomar en consideración estos aspectos.

Analizando cada uno de los aspectos que componen el PESTAL, es claro identificar que de cada uno de ellos se puede tomar ventaja y mejorar para que la empresa pueda ubicarse en el mercado con un referente no sólo en el aspecto comercial, sino que además permitan que la empresa pueda cumplir con cada uno de los objetivos planteados. El análisis PESTAL es considerada la herramienta más completa del análisis del mercado en el cual se desenvuelve toda organización, ya que comprende la indagación a profundidad del entorno total del macro y micro ambiente del mercado.

Gráfico 35 Plan operativo de actividades

PLAN OPERATIVO DE ACTIVIDADES						
Acción	Programación	Meta	Unidad de medida	Fuente verificable	Responsables	Observaciones
Planificación estratégica	MES 1	Establecer parámetros	%	Informe	Gerencia	Aplicación de estrategias
Detalles de semana	1	2	3	4	Evaluación	
Definición del negocio (misión, visión, objetivos)					Consecución de los objetivos planteados	
Perpsectivas financieras (inversión)						
Determinación de funciones						
Desarrollo promocional	MES 2	Difusión	%	Informe	Alianzas estratégicas	Cumplimiento de procesos
Detalles de semana	1	2	3	4	Evaluación	
Aplicación de medios					Cumplimiento con los medios publicitarios establecidos	
Establecimeinto de cobertura						
Definición de técnicas de ventas						
Evaluación						

Elaborado por: Los autores

Gráfico 36 Marca Industrial y Comercial 3B



Fuente: (Industrial y Comercial 3B, 2011)

Elaborado por: Los autores

4.7.3. Análisis FODA

Gráfico 37 FODA



Fuente:(Industrial y Comercial 3B S.A., 2013)

Elaborado por: Los Autores

4.7.4. Análisis del mercado

Tipo de mercado

Una empresa que busca mejorar sus actividades comerciales, debe conocer e identificar bien el mercado en el cual incursionará, esto es un requisito imprescindible en el éxito comercial, de lo contrario, sino se contase con una buena herramienta de identificación de este mercado objetivo, se invertiría mucho dinero en el o los mercados incorrectos, lo cual se quiere evitar a toda costa. Por ello, a continuación se describen los tipos mercados existentes, para identificar y sacar ventaja del más conveniente.

El tipo de mercado a introducirse son los consumidores de ropa de marca por catálogo está especificado de la siguiente manera:

Mercado Global

Hombres y mujeres de todas las edades a nivel nacional.

Mercado Sectorizado

Hombres y mujeres de todas las edades a nivel nacional que adquieran todo tipo de ropa y calzado.

Mercado Potencial

Hombres y mujeres de todas las edades a nivel nacional que adquieran todo tipo de ropa y calzado de diferentes marcas.

Mercado del proyecto

La direccionalidad de la campaña en el mercado participante son los hombres y mujeres de todas las edades a nivel nacional que adquieran todo tipo de ropa y calzado de diferentes marcas, y que se realice el incentivo para que adquieran ropa por catálogo de la empresa Industrial y Comercial 3B.

Posicionamiento

Para Schiffman y Kanuk (2005), “El resultado de una estrategia de posicionamiento exitosa es una imagen de marca distintiva, en la cual confían los consumidores al elegir un producto.” (Pág. 180)

Se enfoca en la forma de posicionar la campaña de la empresa Industrial y Comercial 3B para los consumidores a nivel nacional, para incentivarlos a comprar los productos de la empresa de las diferentes marcas, ya que a pesar de que la empresa lleva muchos años de estar en el mercado no es muy reconocida lo cual incide en que no tenga muchas ventas.

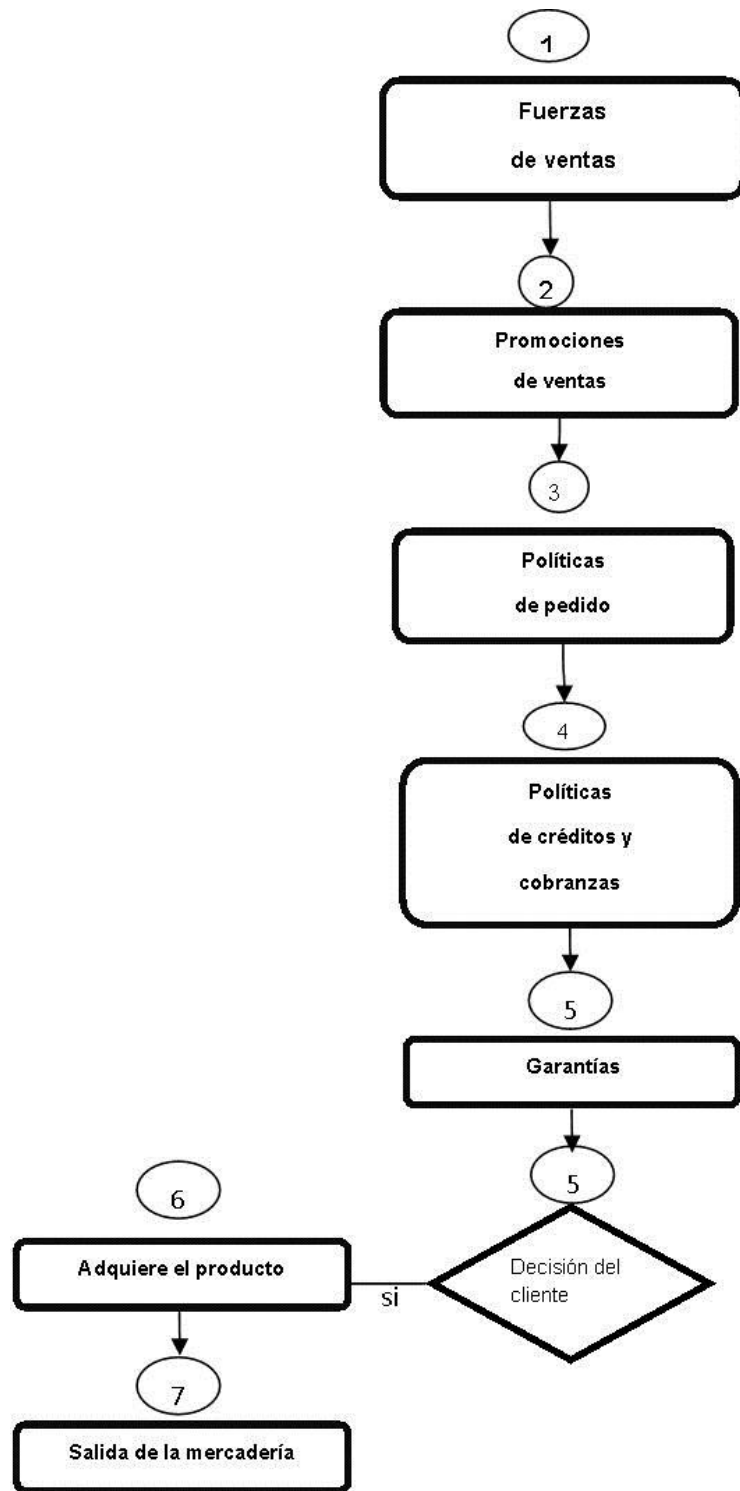
Según Jimenez y Calderón (2004), “Cualquier posicionamiento no puede ser alcanzado ni es algo inmediato, sino que requiere esfuerzo y tiempo para madurar en la mente de los consumidores.” (Pág. 87)

Segmento de Mercado

Para un mejor resultado, se establece el segmento específico, homogéneo para la campaña realizada como aporte a la empresa Industrial y Comercial 3B como forma de dar a conocer a la empresa y atraer clientes para incrementar las ventas.

4.7.5. Desarrollo de flujos para procesos

Gráfico 38 Proceso de venta



Elaborado por: Los Autores

Fuerza de Ventas

Según lo mencionado por Kotler y Lane (2009, pág. 618), “Las estrategias de ventas que adopte la empresa tendrá repercusiones sobre la estructura de la fuerza de ventas”. Entonces debido a que la empresa 3B S.A. desea mejorar la venta en la implementación de las correspondientes estrategias que generará probablemente el incremento esperado de las ventas de los diversos en venta de materiales que comercializa esta empresa.

Deseando poder obtener un incremento considerado en las ventas la organización 3B S.A. esta deberá generar un lineamiento para que la fuerza de ventas con una dirección estratégica defina cuáles serán aquellas pautas que permitirán conseguir los objetivos con el menor uso de recursos con la finalidad de efectuar tareas eficaces y eficientes en relación a las claves de éxito esperada.

3B S.A. empresa dedicada a la comercialización de líneas de ropa, teniendo una buena aceptación en el mercado generando incluso una recordación de la marca, es por ello que otro punto importante en la implementación de las estrategias, es no olvidarse de darle el valor necesario a los clientes, ya que de ellos dependen la aceptación o no de los productos, el establecer los costos de ventas permitirán encontrar las oportunidades específicas para la comercialización de líneas de ropa de productos que 3B S.A. ofrece.

Debido a que se desea generar eficiencia en las ventas de los locales de la empresa, será importante generar una imagen que permita proyectar una a la empresa 3B S.A., como una organización líder en el mercado, obviamente bajo la venta de su línea de ropa; demostrando que se puede conseguir los objetivos esperados, se buscará además que los potenciales clientes puedan al ir convertirse en clientes reales, brindándoles las diversas alternativas al momento de efectuar la compra en los locales de la empresa 3B S.A. en la ciudad de Guayaquil, y demostrar que la empresa puede brindar un servicio óptimo dándole solución a los diversos requerimientos de los varios tipos de clientes.

Por ello, se laborará brindando la capacitación necesaria a la fuerza de ventas que trabaja en los diversos locales de la empresa 3B S.A. La capacitación para todos los trabajadores tendrá como finalidad básica, el que puedan brindar un servicio óptimo a todos los clientes, ya que depende de un trato justo y eficiente para generar una cercanía entre la empresa y todos los clientes, esto es necesario ya que es la única manera de poder vincularlos directamente y así poder mejorar la cuota de ventas de la línea de ropa de 3B S.A.

Debido a que la empresa 3B S.A. comercializa su línea de ropa para varios proyectos, es considerado por ello como un producto de especialidad, ya que los clientes buscan estas prendas directamente sin que la empresa efectúe el mayor esfuerzo posible, es decir, la ropa que ofrece la empresa es buscada por los clientes. La empresa 3B S.A. debe tener presente que su éxito comercial depende de la calidad de servicio hacia los clientes, por ello esto significa que es un trabajo que se debe efectuar con el total respaldo de todos quienes conforman la empresa.

Promociones de ventas

Se procede definir varias promociones de ventas que permitirán conseguir los objetivos deseados, sin embargo será importante definir el marco temporal, es decir el tiempo que requerirá la aplicación de las respectivas promociones de ventas, lo cual se han definido que serán un mes, ya que se considera como el tiempo justo para la aplicación de las necesarias actividades promocionales para la organización 3B S.A. en las ciudades del Ecuador donde la empresa tenga participación comercial.

Según varios autores, las promociones de ventas son aquellos incentivos que permitan en los clientes persuadir su atención, lo cual es sumamente necesario, debido a que se evita que los competidores puedan influenciar en la decisión de compra de su producto. Las promociones de ventas, se pueden estimular a través de diversos artículos, sin embargo hay que saber elegir las correspondientes promociones, debido a que existen promociones de ventas enfocadas a los clientes, así como existen ciertas estrategias direccionadas netamente a los

distribuidores, por ello, conociendo ya el objetivo al que la empresa 3B S.A. Quiere direccionarse, se procede a continuación a detallar aquellas estrategias promocionales para conseguir el anhelado objetivo en la incrementación de las ventas de la empresa. |

Planes de pago: Esta estrategia será direccionada a los clientes directos con los que ya cuenta en la actualidad la empresa 3B S.A. cuenta con algunos clientes fijos, tanto empresas como personas independientes, empresas personas a las cuales se les brindará los productos de 3B S.A. durante el evento la facilidad de acceder a planes de pagos por la adquisición del servicio durante el tiempo que requiera, esto se manejará a través del ofrecimiento de membrecías semestrales.

Eventos y experiencias: Otra de las promociones de ventas que la empresa 3B S.A. empleará serán los eventos y experiencia, estos sirven afianzar más toda la línea de productos que la pueda ofrecer. Los eventos sirven para potencializar y dar a conocer a profundidad sobre las características de un producto específico, en este caso los eventos y experiencias que se emplearán para dar a conocer un poco más sobre la línea de ropa que ofrece 3B S.A., servirán como enganche para que el público de interés que asista a dicho evento se relacione y conozca un poco más de la empresa 3B S.A. y toda su línea de ropa.

Garantías: Toda empresa que desea tener éxito comercial en el mercado, además de ofrecer productos de calidad, debe ofrecer las respectivas garantías, como respaldo hacia sus clientes, de que el producto que está llevando cuenta con un proceso eficiente de elaboración y por ende es de buena calidad.

Un aspecto importante que genera confianza en los potenciales clientes y a la vez destaca la integridad de la empresa, es la garantía del servicio que se ofrece, el mismo que se efectuará prestando principal atención a la satisfacción de los clientes, al momento de comprar para su familia prendas de vestir para diversas tareas y actividades diarias.

Política de pedidos

En lo que respecta a la política de pedidos se establece que la empresa 3B S.A. se basa a los lineamientos que se deben efectuar de forma estricta por parte de toda la fuerza de ventas de la empresa. Hay que recordar que es responsabilidad de todos quienes conforman la fuerza de ventas de la empresa, para cumplir con los objetivos y metas organizacionales, en cuanto al alcance de los objetivos respectivos. Es importante que tanto el departamento de producción tenga directa relación con los encargados de promocionar la línea de ropa que ofrece 3B S.A. de esta manera se evitara distorsiones al momento de entregar la cantidad de productos solicitados.

1. Ingreso de pedidos

Respecto a los ingresos de pedidos, los clientes se podrán comunicar directamente con los representantes de ventas, esta es la manera más formal de solicitar los pedidos que por lo general las empresas mayoristas solicitan para su posterior venta en el mercado guayaquileño. Se manejará una base de datos de todos los clientes, con la finalidad de poder evitar procesos tediosos a futuro.

2. Pagos

Las empresas mayoristas que deseen adquirir la línea de ropa de la empresa 3B S.A. Podrán efectuar sus pagos con tarjetas de créditos (Visa, Mastercard, American Express), efectivo y cheque, sin embargo para las diferentes formas de pago, será necesario que los clientes hayan posteriormente registrado en la base de datos de la empresa. Será importante establecer ciertas cláusulas al momento de que los clientes realicen sus respectivos pagos, con la finalidad de evitar problemas a la hora de los pagos respectivos.

3. Servicio

El servicio personalizado que la empresa 3B S.A., es parte de la estrategia que se desea implementar, cuya finalidad se fundamenta en mejorar las ventas mayoristas, sin descuidar la calidad del servicio ofrecido ya sea a través de la

fuerza de ventas, como a través de los diversos productos ofrecidos en este caso la línea de producto textil de la empresa 3B S.A.

4. Pedidos en espera

En cuanto al pedido de espera, este se implementará cuando los pedidos de las otras empresas mayoristas, es decir los clientes sobrepasen la capacidad de entrega de la empresa, este será despachado días posteriores. Sin embargo se trabajará a futuro para evitar los retrasos en la entrega de los productos solicitados por los clientes.

5. Reembolsos

Si se llegasen a presentar problemas con los productos que la empresa 3B S.A. distribuya, se tomarán los correctivos necesarios como el reembolso en caso de que los productos ofrecidos presentan fallas de producción, como la mala costura, rompimiento, entre otros, este tipo de reembolso, se lo realiza con la finalidad de ofrecer garantías hacia los clientes los cuáles han confiado plenamente en la empresa 3B S.A.

Políticas de créditos y cobranzas

Respecto a la política de crédito 3B S.A. aplicará una gestión eficaz de las cuentas por cobrar de los clientes, esto involucra efectuar un proceso detallado y sistemático. Por esto se necesita que la empresa en su departamento de cobranzas efectúe diariamente las tareas de evaluación de los clientes y los pagos respecto a los productos solicitados.

1. Las condiciones de crédito

Respecto a las condiciones de créditos, los clientes mayoristas podrán requerir su crédito para facilitar la adquisición de los productos, en este caso de la línea de ropa, será importante que se realice una evaluación de solvencia de las empresas, que desean adquirir toda la gama de productos textiles que la empresa

3B S.A. Comercializa, como parte de su proceso de reestructuración de todos sus procesos administrativos, los cuáles son fundamentales para a su vez mejorar sus ventas mayoristas durante el periodo 2014.

2. Proceso de evaluación de crédito

Gráfico 39 Proceso de evaluación de crédito

Se requiere una solicitud de crédito firmada.
Evaluación de la información financiera de la empresa (se utiliza: informes de la oficina de crédito, referencias de crédito, referencias bancarias, registros públicos, grupos de crédito de la industria).
Aplicación de un sistema de puntuación de crédito.
Firma de carta de crédito o letra.

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los autores

3. Los límites de crédito

Será importante establecer los límites de crédito, cuya finalidad sea asegurar el proceso de pago de todos los clientes, estos límites de crédito están basados con referencia a la actividades comerciales pertinentes. En caso de poderse establecer los límites de crédito, se emplearán las cifras correspondientes de crédito de los clientes. A continuación se procede a definir los límites de crédito que la empresa 3B S.A. empleará.

Gráfico 40 Los límites de crédito

Notificará al cliente y el departamento de ventas;
Describir las formas aceptables de garantía o colateral;
Ofrecer métodos alternativos de pago (en caso de ser necesario)
Describir cuando se podrá reevaluar la cuenta, y cómo el cliente puede llegar a ser solvente (en caso de ser necesario).

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los autores

En cuanto a las decisiones sobre el establecimiento de los respectivos créditos, la empresa debe contar fundamentalmente con un departamento

encargado de darle seguimiento respectivo a toda la cartera de clientes con los que cuenta. Vale recalcar que la reestructuración de los procesos administrativos comprende llevar a cabo toda una evaluación, para así poder trabajar sobre los aspectos que afectan el normal desarrollo de las actividades de la empresa, y por ende nos permita mejorar las ventas mayoristas.

Proceso de crédito y re-evaluación

Este proceso se evaluará de acuerdo al tamaño de la cartera de clientes, se tendrá que establecer un proceso sistemático que permita llevar adecuadamente el respectivo cobro a los clientes.

Tabla 37 Proceso de cobranzas

Primero Fecha de la factura	Cartera A	Cartera B	Cartera C	Portafolio <\$ 500
0-30	Corriente	Corriente	Corriente	Corriente
35	Colección de llamada	Colección de llamada	Carta de recordatorio	Emisión de carta de notificación
45	Colección de llamada			
55	Colección de llamada	Colección de llamada	Carta de recordatorio	Emisión de carta de notificación
65	Emisión de carta de notificación			
75		Emisión de carta de notificación	Final de la demanda de llamadas	Emisión de carta de notificación
80	Emisión de carta de notificación			
90		Emisión de carta de notificación		
91	Intervención de terceros	Intervención de terceros	Intervención de terceros	Intervención de terceros

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los autores

Garantías

3B S.A. cuenta con un tiempo considerable en el mercado, lo cual le ha permitido en base a la experiencia en el asesoramiento al momento de vender a través de sus diversos locales en la ciudad de Guayaquil, ganarse la confianza de varios clientes, por ello es importante que se garantice ya sea con sus producto o con el servicio ofrecido, el que los clientes estarán adquiriendo un producto de calidad que cuenta con una garantía empresarial, en base a los estándares de calidad tanto en la producción como en el servicio brindado mediante los canales de venta. Por lo tanto se establece que la empresa 3B S.A. está comprometida al asegurar que los productos que se comercializan son de la más alta calidad, por lo que mantendrá una comunicación constante con los clientes y demostrando que

todas las actividades de transportación son ejecutadas con la mayor integridad. Las garantías que la empresa ofrezca a todos sus clientes, servirá como plataforma para poder así mejorar el volumen de ventas hacia los clientes mayorista, como meta principal que la empresa 3B S.A. brindará a todos

1. Información oportuna en caso de imprevistos

Si se llegasen a presentar inconvenientes secundarios, al momento de la entrega de la mercadería, es decir en su distribución, la empresa será la encargada de asegurar que se desarrollen efectivamente los planes de solución de problemas, lo cual también interviene en el mejoramiento de los procesos administrativos para a su vez mejorar las ventas de toda la línea de productos que la empresa 3B S.A. ofrece.

Productos de la empresa

A su haber tiene marcas de prestigio en el mercado, como son:

- Fashion Express.
- Eros.
- Brunette.
- Nané.
- Pio Pio.
- Baus.
- Warner's
- Sista

Todos estos productos son encontrados en la página web o por medio del catálogo denominado MASS.

Precio

Los precios establecidos por la empresa Industrial y Comercial 3B para su cartera de productos se basan en una estrategia de precio orientado a la competencia, considerando que en el sector en que la empresa desempeña sus actividades existen una alta participación de empresas competidoras, por lo tanto no se ha

considerado recomendable establecer precios o muy bajos o muy altos para los productos.

Plaza

En lo que se refiere a la plaza, la empresa hace uso de los canales de distribución, lo que les permite tener una mayor cobertura a nivel nacional, además, comercializa sus productos a través de catálogos. Por lo tanto, en este punto se considera necesario que se mantenga un flujo adecuado de la comunicación entre la empresa y los canales con los que trabaja para mejorar el proceso de comercialización.

Promoción

A través de una campaña de comunicación con una duración de tres meses y de incorporación de licencias Disney para Industrial y Comercial 3B, para conseguir un impacto en el grupo objetivo, que conozcan la empresa y los productos que esta comercializa con el fin de incrementar las ventas de la misma.

Promoción (Comunicación de la Campaña)

✓ Publicidad

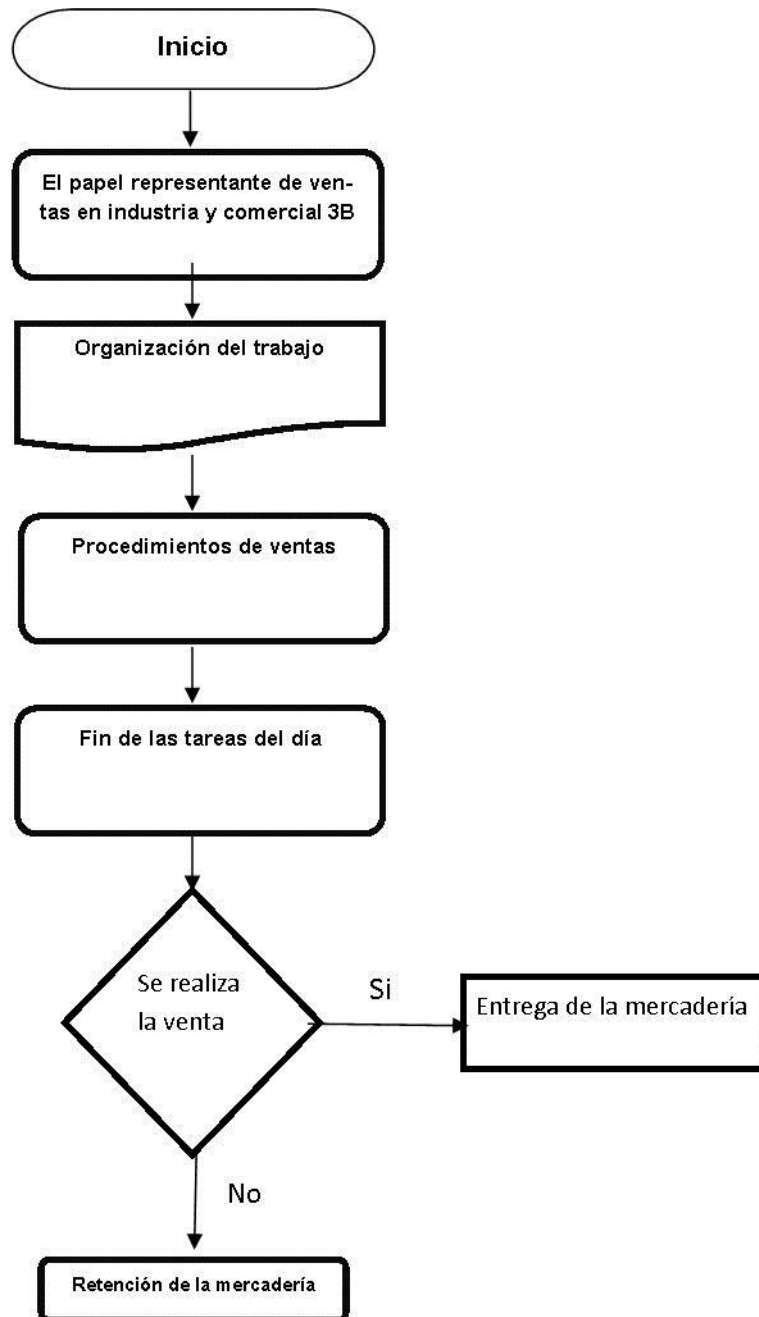
La comunicación de la campaña de la empresa Industrial y Comercial 3B es realizada a través de los medios ATL debido a que estos medios tienen un mayor alcance al cual público objetivo tiene mayor acceso. Además se establece el medio BTL como forma de atraer a una nueva fuerza de venta.

- El medio ATL que se selecciona para la comunicación de la campaña es La Revista de diario El Universo, por ser una revista dominical que abarca muchos temas entre ellos la moda, además es un suplemento del diario de mayor circulación del país.
- El medio BTL seleccionado son 2 vallas estáticas que se ubican en la ciudad de Guayaquil, además de un evento en el que se den a conocer las diferentes marcas que comercializa la empresa con el fin de captar personas interesadas en ser parte de la fuerza de venta de la empresa.

El catálogo en línea para que se muestre lo nuevo de la empresa como lo es la marca Disney para niños, donde se detallará las prendas que son parte de la nueva colección.

4.7.6. Manual de procesos para el departamento de ventas

Gráfico 41 Flujogramas del manual de procesos del departamento de ventas



Elaborado por: Los autores

1. Introducción

Con el presente manual le permitirá al departamento de ventas ofrecer el nivel esperado de servicio y su vez servirá como una herramienta de referencia para el uso diario. Describe cómo debe desarrollarse el proceso de ventas de forma práctica y sirve como documento de referencia para todo el personal de ventas cuando se trata de cómo debe actuar con los clientes.

El propósito de este documento es ayudar a mejorar los procesos de ventas y a su vez permitirá una utilización eficaz de los recursos de ventas con el fin de:

- Estandarizar las mejores prácticas a través de las fuerzas de ventas de Industrial y Comercial 3B

2. Objetivo

Los objetivos de este manual de venta son los siguientes:

- Proporcionarle el representante de ventas de la empresa Industrial y Comercial 3B una guía para los procedimientos de ventas de los productos.
- Ayudar a todo el personal de ventas para lograr sus respectivos objetivos de ventas.

3. El papel Representante de Ventas en Industrial y Comercial 3B

El éxito de Industrial y Comercial 3B como empresa está directamente relacionado con la eficacia del equipo de ventas quienes tienen un papel crucial, que influye tanto en la seguridad de la empresa y sus empleados.

Es un reto para la empresa gestionar su territorio de ventas efectivas, y evaluar el cumplimiento de sus metas y objetivos mediante el uso de los conocimientos adquiridos.

Sus principales responsabilidades están relacionadas con las siguientes áreas:

a) Performance de Ventas

- Logro de objetivos de ventas acordados/objetivos para el territorio/cuentas definidas que son fijados por el jefe directo.

- Ejecutar preventas estacionales y tomar órdenes regulares cuando sea necesario.
- Vender promociones.
- Asegurarse de que los mayoristas ofrecen un servicio adecuado a los clientes.
- Control de proceso de ventas.
- Mantener una buena relación con los clientes.

b) Rendimiento de la cartera de Productos

- Asegurar la presencia de los productos de Industrial y Comercial 3B según artículos enumerados por tienda dentro de los plazos acordados.
- Asegurarse de que las estrategias se implementan y tomar acciones correctivas en caso de que no se lleven a cabo.
- Comprobar que el stock se hace girar por la fecha y la promoción para asegurar que el flujo de mercadería es respetado.
- Garantizar la disponibilidad, visibilidad y accesibilidad a la mercadería.

c) Competidor / Información del Mercado

Proporcionar al jefe de ventas y a la administración la información sobre nuevos clientes potenciales, apertura de nuevas tiendas y actividades de los competidores (promociones, cambios de precios).

d) Rendimiento

Gestionar rendimientos de acuerdo a los lineamientos específicos por categoría.

e) Administrativo

- Plan de viajes para visitas de clientes de otras provincias.
- Proponer enmiendas a la frecuencia de visitas a los puntos de ventas o distribuidores autorizados.
- Actualización de la información del cliente en la base de datos.
- Preparar y enviar informe de gastos e ingresos.

- Gestionar el stock de productos/materia prima.
- Preparación las reuniones de ventas.
- Proporcionar todos los informes pertinentes o solicitados por el personal administrativo.

4. Organización del trabajo

a) Organización diaria

Un total de 8 horas por día según lo estipula el Código de Trabajo, que se deben cumplir adicional a la hora destinada para el almuerzo del personal, cabe mencionar que depende del personal organizar su día.

b) Fin de semana y festivos

El trabajo en fines de semana y días de fiesta se puede pedir en un supuesto particular cuando se está haciendo un acto promocional. En estos casos se requiere la autorización del personal administrativo. Para estos casos especiales se compensará cada día de trabajo durante el fin de semana y/o vacaciones con un día de descanso durante los dos meses siguientes.

c) Ausencias

Cada ausencia que no esté motivada por razones profesionales tiene que ser comunicada lo antes posible al jefe inmediato y al departamento de RRHH.

Enfermedades, accidentes u otros eventos no esperados deberán comunicarse sin demora a RRHH o soporte de ventas. Cuando la ausencia es de más de tres días se requiere una declaración formal.

d) Materiales de apoyo

Como un representante de ventas se le proporciona:

- Tablet con aplicaciones de gestión y base de datos de clientes.
- Teléfono móvil.

Para estos elementos existen directrices e instrucciones específicas, asegúrese de que comprende perfectamente su contenido e implicaciones.

5. Procedimientos de ventas

Los procedimientos de ventas se describen en tres pasos principales:

a) Visitas Planificación y Preparación

Para garantizar a alcanzar sus ventas de acuerdo a los objetivos asignados por la dirección debe establecer cómo va a lograrlo a través de los procedimientos de planificación eficaces.

• Procedimientos de Planificación

Estar preparados con eficacia en lo que se presente en términos de productos llega a ser muy importante si va a alcanzar sus objetivos de ventas.

Planificación periodo Ventas

1. Actividad de repaso Plan basado en la documentación del período de ventas previsto en la reunión de ventas.
2. Analice sus objetivos de ventas del período (pre-venta) por salida.
3. Analizar las actividades a realizar para alcanzar los objetivos.
 - Las ventas y preventas programadas.
 - Programa de Promoción.
 - Las actividades de control en el almacén.
 - Identificar las actividades de rutina que se incluirán.
 - Planificación semanal / diario
 - Revisar y actualizar el plan a diario antes de empezar sus visitas.
 - Logro de asignados pre-venta
 - Distribución (es decir, llevar el producto a los diferentes canales con los que trabaja la empresa)
 - Colocación (es decir, presentación de nuevo producto)

Revise los resultados en una base diaria y semanal mediante la comparación de vuelta a los objetivos de ventas y las visitas previstas para el período.

b) Visita Preparación

Para tener éxito hay que planificar lo que va a hacer antes de entrar en la tienda.

Requisitos Visita

Es imperativo que el vendedor esté totalmente preparado con el equipo adecuado para lograr sus objetivos previstos. Lista de comprobación:

- Los presentadores (carpetas de venta, muestras).
- Programa de promoción.
- Pegatinas ½ Precio.
- Lista de precios.
- Formularios de Pedido.
- Catálogos de información de producto.
- Material de punto de venta.

Procedimiento tienda

En esta sección se irá procedimientos sobre todo en las tiendas que encontrará como un Representante de Ventas de Industrial y Comercial 3B. Para ayudarle en la consecución de sus objetivos generales, se recomienda el siguiente enfoque:

1. Anunciarse y hacer el contacto inicial.

Iniciar sesión o anunciarse en todas las tiendas que visita. Si tiene la oportunidad, hacer un contacto inicial con el que toma las decisiones en la tienda.

2. Identificar oportunidades en las tiendas.

Asegurarse de evaluar el potencial de las oportunidades en la toma de corriente y luego identificar problemas específicos mediante la comprobación de lo siguiente:

- Caminar por la tienda para detectar la actividad de otros fabricantes, que se realicen cambios en la distribución de la tienda y áreas de oportunidad para los productos de la empresa Industrial y Comercial 3B.
- Analizar el posicionamiento competidores, comprobar su rendimiento productos en contra de su gama principal.
- Compruebe diseños de estanterías, etiqueta de precio / pegatinas, la rotación de existencias.
- Compruebe los niveles de existencias y créditos.
- Compruebe posibles devoluciones y establecer las notas de crédito pertinentes.

3. Discusión con el comprador.

Puede incluir:

- Entorno comercial / información del competidor.
- Colocación de gama principal de los productos.
- Pantallas reserva - preventa
- Siguiendo con temas por ejemplo entregas, devoluciones, reclamaciones y consultas.

4. Vender e influir en las órdenes.

En cada visita, el Representante de ventas debe estar tratando de ganar una mayor distribución de la cartera de productos de Industrial y Comercial 3B.

5. Tomar pedidos.

En Industrial y Comercial 3B se gestionan cuatro tipos de órdenes:

- Pedidos de los clientes: Los clientes hacen sus pedidos por ellos mismos. En este caso, su papel como representante de ventas es influir en los pedidos del cliente.
- Pedidos indirectos: Los clientes pueden realizar pedidos a través de los distribuidores. Puede grabar estas órdenes indirectas si el distribuidor está vinculado con Industrial y Comercial 3B o escribirlos en la hoja de pedido del distribuidor.
- Órdenes directas: El cliente puede realizar pedidos a través de la página web o directamente centro de ventas.

El propósito de la orden es no sólo para impulsar las ventas de grandes cantidades, sino también para recomendar un surtido equilibrado que maximice las oportunidades de toda la cartera de productos de Industrial y Comercial 3B y el cliente.

Esto es particularmente importante en el caso de las promociones basadas en reducciones de precios. Así que se puede evitar cantidades de venta que no se pueden comprar en el período de la promoción.

Procedimiento de visitas

Entre Visitas

Todo lo que respecta a la administración debe ser completado después de cada visita. Una vez que haya salido de una visita que debiera acción:

- Órdenes - si no se completaron en la tienda.
- Actualización de la información del cliente.
- Formulario de información de mercado completo para capturar la actividad de los competidores y enviarlo a la lista de distribución solicitada.

Fin de las tareas del día


- Actualice el stock libre.
- Adelante administración apropiada, tal como informes de gastos por plazos estipulados.

- Retornos de entrada.
- Las órdenes de transferencia y toda otra información a través del sistema de control.

4.7.7. Control para el departamento de ventas

Para llevar a cabo un mayor control de las actividades que se desarrollan en el departamento de ventas, se propone la utilización de la siguiente herramienta de control, la cual deberá ser gestionada por el jefe de ventas, y evaluada conforme a los objetivos.

Tabla 38 Herramienta de control administrativo

 ÁREA ADMINISTRATIVA																														
COMUNICACIÓN		PROPOSITO: Mantener una constante comunicación con la red de distribución.																				01/01/2014								
																						Jefe de ventas								
No.	Objetivos / Métodos	Unidad de Medida	Comunicación	Responsable	2013	2014	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1	Objetivo: Desarrollar una mejor relación entre la empresa y la red de distribución.																													
1.A	Comunicar los pedidos y la entrega de éditos	Obj Real	Nºcontactos realizados 4	Jefe de ventas																										
	Métodos:																													
1.1	Informar al cliente telefónicamente o vía correo electrónico el estado de su pedido	Obj Real	Tiempo asignado 3	Jefe de ventas																										
1.2	Enviar el pedido	Obj Real	Tiempo asignado 1	Jefe de ventas																										
Jefe de ventas																														
Notas: ● Cumplió lo planificado (1% de variación con el) ▲ requiere plan de acción (5% de variación con el Objetivo) ✘ requiere plan de acción (más del 5% de variación con el)																														

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los autores

4.8. Impacto/beneficio obtenido

El impacto ambiental refiere a las acciones que son tomadas por la empresa en pro del medio ambiente que lo rodea, es decir, con el entorno con el cual se encuentra vinculado intrínsecamente y son factores que son tomados en cuenta en la propuesta porque van acorde a las estrategias planteadas para las mejoras de sus ventas en lo que se denomina penetración o introducción de mercado.

En las estrategias aplicadas en su efectividad, obtienen una calificación de un impacto ambiental positivo, porque son actividades comunicacionales de largo alcance y permanentes a largo plazo como lo son las vallas o revistas. Además los medios alternativos como lo es el catálogo en línea de las prendas de ropa, hacen que se evite la impresión de ejemplares, sino que factibilidad la presencia permanente del producto y la empresa.

A continuación se explica las acciones que aplican la empresa Industrial y Comercial 3B con referente a su responsabilidad con el medio ambiente y el compromiso que tienen como organización.

En Industrial y Comercial 3B se encuentran comprometidos con sus principios de eco-eficiencia y efectividad sostenible para ser amistosos con el medio ambiente, por lo cual ellos han puesto en marcha el programa de reciclaje "Tu aporte construye el futuro", que consiste en la ubicación de depósitos de reciclaje en cada área de trabajo, que son acompañadas con charlas de concienciación sobre las 3R: reducción, reutilización y reciclaje de los recursos involucrados en la producción y administración de las prendas de vestir.

(Industrial y Comercial 3B, 2011) "El objetivo de este programa es administrar adecuadamente las grandes cantidades de residuos que nuestra industria textil consume mensualmente tales como: papel, cartón, plásticos, residuos de tela y residuos orgánicos."

Principalmente cabe destacar, que en las charlas de concienciación, la empresa hace hincapié acerca de la necesidad de reutilizar todos los materiales

que son empleados diariamente en la producción y administración de cada área, y estos una vez reciclados en su totalidad, son entregados a empresas especializadas para que sean aprovechados en la elaboración de sus productos.

Industrial y Comercial 3B S.A., tiene claro de que la Responsabilidad Social Empresarial es un factor altamente relevante a la nueva economía, porque una sociedad con educación, impulso empresarial y equidad es la base para la sostenibilidad deseada, y obtener el progreso, en sintonía con las necesidades del país y del planeta.

La nombrada Ecoeficiencia es producir más con menos, y así se minimizan el desperdicio de recursos gracias a procedimientos de mejora continua; se reduce la cantidad e impacto de los residuos generados; también se reduce el consumo de energía y remisiones contaminantes; se aplican acabadidad el respeto por las regulaciones ambientales; y se mejoran nuestros procesos administrativos.

Se sabe que el respeto por la sostenibilidad ambiental parte de la reducción del impacto y de la huella de carbono producidos por parte de la organización. Esta lógica permite también generar programas innovadores que contribuyen con el crecimiento de los públicos internos y externos al cual pertenece. La ecoeficiencia constituye para la compañía uno de los cimientos principales de la competitividad y calidad.

(Industrial y Comercial 3B, 2011) Practica los siguientes principios:

1. Reducción del impacto en el producto: optimizamos los recursos involucrados en entregar cada producto que entregamos al mercado.
2. Desarrollo sostenible: contemplamos en cada acto y programa un plan que valora impactos ambientales y sociales, que seguimos y mejoramos.
3. Orientamos el ecodiseño de productos y servicios hacia reducir recursos empleados, reutilizar elementos y materiales y reciclar para promover desarrollo de las comunidades.

4. Cultivamos buenas prácticas de producción y administración a través de procedimientos socializados en mejoramiento continuo.
5. Nos basamos en mecanismos de producción limpia.
6. Nos comprometemos con la innovación y la tecnología.
7. Hacemos permanentes valoraciones internas y externas de recursos.
8. Desarrollamos una adecuada eliminación de residuos.
9. Nos comprometemos con la descontaminación de aguas y desechos.
10. Promovemos los acuerdos ambientales con proveedores y comunidades beneficiadas por nuestra actividad.
11. Adquirimos insumos y materiales con criterio ambiental.
12. Generamos programas internos y externos de comunicación ambiental.
13. Desarrollamos bases de conocimiento para sustentar mejoras.
14. Mantenemos conformidad con auditorías ambientales, legales, y nos enfocamos en la certificación de nuestra calidad ecológica.

Responsabilidad Social Empresarial

La Responsabilidad Social Empresarial de la propuesta es basada en las actividades tomadas en cuenta por la empresa para el beneficio de la sociedad con las que participa. Con las estrategias ya descritas se plantea el progreso de personas con la forma de micro emprendimiento en la atracción de fuerza de ventas y que estos obtengan beneficios.

Se presentan las actividades que realiza la empresa, como respaldo de la investigación realizada por los autores, demostrando que la empresa si posee su compromiso con la sociedad:

A través de sus marcas, Fashion Express, Eros, Brunette, Pio Pio, Nané, Baus, Sista, entre otras, Industrial y Comercial 3Bha generado una gestión vanguardista de Responsabilidad Social Empresarial, que hoy le permite desarrollar programas en la dimensión social y ambiental que impulsan desde la formación de microempresarias, formación profesional, hasta la consolidación de la ecoeficiencia empresarial, en alianza con empresas ecológicas que poseen sistemas que reducen la presión energética como ENIGIN.

Industrial y Comercial 3B en su interés de mejorar continuamente sus procesos de producción y administrativos, capacitó a un grupo interdisciplinario de colaboradores sobre la Gestión Ambiental Rentable (G.A.R.) y es una acción que se encuentra en constante actualización de los elementos vinculantes de la gestión.

A este grupo se los ha denominado como "Ecohéroes GAR" y tienen como objetivo fundamental la identificación de las oportunidades de mejora dentro de la organización en 4 aspectos elementales: Eficiencia económica, Desempeño ambiental, Desarrollo organizacional y Seguridad Industrial.

Sistema integrado de formación Empresarial

El SIFE (Sistema Integrado de Formación Empresarial) es un programa vanguardista bajo los esquemas de la nueva economía para integrar de manera competitiva a sectores sociales que antes se mantenían en la informalidad mercantil.

EL SIFE promueve fundamentalmente un esquema de gestión descentralizado en asociación con empresarios, con la finalidad de establecer centros integrales en los cuales la población encuentra oportunidades de formación empresarial, financiamiento emprendedor y distribución o producción de bienes y servicios.

Su naturaleza es de carácter competitiva, y por ello se trasciende los modelos considerados tradicionales, para llegar a convertirse en un productor de oportunidades y obtener mayores competencias, con criterios de comercio justo y esquemas de ganar-ganar, es decir, persona y empresa.

Considerando así que el programa lleva la competencia del desarrollo empresarial a todos los niveles de la sociedad, con el entendimiento de cada situación y contextualización dentro de las realidades de cada comunidad donde se desarrolla profesionalmente en una organización, y en este caso con la compañía Industrial y Comercial 3B de la ciudad de Guayaquil.

Programa Confeccionamos el Futuro

(Industrial y Comercial 3B, 2011), considera “Este programa parte de una visión innovadora, que busca convertir en productividad las aspiraciones sociales de comunidades populares. Constituye una alianza estratégica entre la organización mundial Fe y Alegría e Industrial y Comercial 3B, que genera capacitación con oportunidades para los padres de familia y comunidades influenciadas por las escuelas que regenta Fe y Alegría.”

Explicando de total manera que el programa “Confeccionamos el Futuro”, establece la formación estratégica y profesional de hombres y mujeres en confección, manejo empresarial y distribución para la industria textil, con esquemas de comercio justo.

(Industrial y Comercial 3B, 2011) ”Los participantes del programa cuentan con una formación personalizada, que al final les permite optar por ser parte de Industrial y Comercial 3B, como colaborador, o bien por ser microempresario de la producción, o incluso, convertirse en empresario de nuestra marca Fashion Express.”

Apadrinamiento de escuelas Fe y Alegría

La empresa Industrial y Comercial 3B distinguen que la educación es la respuesta asertiva para una sociedad que necesita la obtención del desarrollo integral. Se posee una alianza con Fe y Alegría, y pronto se considerarán con otras organizaciones, patrocina, dentro de un esquema anual, pero concebido a largo plazo, la labor de escuelas que atienden sectores de la población menos favorecidos. El objetivo que tiene la organización es transferir recursos, tecnología y conocimientos que generen una base de jóvenes que pueden aportar desde la escuela con conocimientos técnicos y conceptuales para su desarrollo personal y profesional de aplicación en las dimensiones fabriles, empresariales y administrativas, logrando un programa de competencias para su vida profesional y progresista.

Beneficio obtenido

El impacto de la reestructuración en la productividad, la lealtad del cliente y las ganancias se evidenciará a largo plazo. Sin embargo, se puede definir como principales beneficiarios a la empresa en general, tanto empleados como el personal administrativo, y particularmente el departamento de ventas, ya que con la aplicación de la propuesta se contribuye a mejorar el problema encontrado.

4.9. Análisis financiero

Retorno de la inversión

Tabla 39 Retorno de la inversión

INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS						
Cantidad	ACTIVO	Valor de Adquisición Individual	Valor de Adquisición Total	Vida Útil	Depreciación Anual %	Depreciación Anual
1	SOFTWARE	18,500.00	18,500.00	5	20%	3,700.00
	TOTALES		18,500.00			3,700.00

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los Autores

Para el desarrollo del trabajo al tratarse únicamente de la parte interna de la empresa y donde no será necesario una inversión publicitaria contundente ni requerir de nuevo personal, solo se evidencia la compra de un software de control que permitirá regular los procesos desarrollados en la parte administrativa de la empresa. El Software es el Sofmaker en el cual se puede llevar un seguimiento de las gestiones realizadas por el personal. Con el software se cubren algunas necesidades de la entidad, incluye los módulos de ventas, cuentas por cobrar, inventarios, compras, cuentas por pagar y bancos.

Gráfico 42 Sofmaker

The screenshot displays the SofMaker ERP interface. On the left, a navigation menu includes 'Centros de Costos', 'Bodegas', 'Departamentos', 'Grupos del Inventario', 'Sub Grupos del Inventario', 'Kardex de Inventario', 'Terceros', 'Bancos', 'Monedas', 'Tablas de Impuestos', and 'Tabla de Formas de Pago'. The 'Terceros' menu is expanded, showing 'Vendedores', 'Clientes', 'Proveedores', and 'Sucursales'. The main window is titled 'erp @ctive net Año: 2003 (XX) Principal.' and contains several panels:

- Facturas de venta:** Shows a sales order for 'VTAD0005063' with client 'GARCIA JUAN CARLOS molina', vendor 'EXITO', and date '04/10/2003 12:00:00 AM'. The total amount is 15,433,526.00. Below this is a table of items:

Más	Referencia	Descripción	Centro de Costos	C:
+	HS001	PORCION DE SALMO *140 GR.	050101	0
+	hs003	LANGOSTINO APANADO 16-20 *4 UNZ	050101	0
+	10	SERVICIO	050101	0
- Kardex del inventario (productos y servicios):** Shows details for 'CAVIAR NEGRO' (Codigo VR002). It is a 'Producto' with department '01', group '01', and sub-group '01'. The cost center is '050101' (INGRESOS GRAVADOS MEDELLIN). It includes fields for 'Precio base de venta' (0.00), 'Actualización de precios' (Nuevo precio base de venta: 0.00, Fecha activación: 28/04/2003 12:00:00 A), and 'Equivalencias'. The 'Costeos' section is set to 'Por bodega'.

At the bottom of the window, there is a footer with the text 'Menu que contiene los diferentes terceros que tienen relación con la compañía.' and a 'NUM' field.

Fuente: (SofMaker SQL, 2012)

Tabla 40 Depreciación

ACTIVOS FIJOS A DEPRECIAR	DEPRECIACIÓN ACUMULADA											
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023		
SOFTWARE	3,700.00	3,700.00	3,700.00	3,700.00	3,700.00						18,500.00	0.00
DEPRECIACIÓN ANUAL	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	-	-	-	-	-	18,500	
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	3,700	7,400	11,100	14,800	18,500	18,500	18,500	18,500	18,500	18,500		

Fuente: Datos de la investigación
Elaborado por: Los Autores

La depreciación del software se la realizará en 5 años, cuando es para uso de la empresa, este es considerado como activo fijo y debe determinarse su tiempo de vida útil.

Tabla 41 Estado de resultado

	Estado de Resultado				
	2014	2015	2016	2017	2018
% de Repartición Utilidades a Trabajadores	15%	15%	15%	15%	15%
% de Impuesto a la Renta (puede aplicar €)	22%	22%	22%	22%	22%
Ventas	70,480.00	77,528.00	85,280.80	93,808.88	103,189.77
Costo de Venta	14,096.00	15,505.60	17,056.16	18,761.78	20,637.95
Utilidad Bruta en Venta	56,384.00	62,022.40	68,224.64	75,047.10	82,551.81
Gastos Sueldos y Salarios	16,000.00	17,000.00	18,000.00	19,000.00	20,000.00
Gastos Marketing	12,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Utilidad Operativa	28,384.00	40,022.40	45,224.64	51,047.10	57,551.81
Gastos Financieros	1,289.75	974.22	622.19	229.41	0.00
Utilidad Neta (Utilidad antes de Imptos)	27,094.25	39,048.18	44,602.45	50,817.69	57,551.81
Repartición Trabajadores	4,064.14	5,857.23	6,690.37	7,622.65	8,632.77
Utilidad antes Imptos Renta	23,030.11	33,190.95	37,912.08	43,195.04	48,919.04
Impto a la Renta	5,066.62	7,302.01	8,340.66	9,502.91	10,762.19
Utilidad Disponible	17,963.49	25,888.94	29,571.42	33,692.13	38,156.85

Fuente: Datos de la investigación
Elaborado por: Los Autores

En el estado de resultado se evidencia la utilidad que se mantendría en la empresa a pesar de su inversión en detalles para el presente trabajo de investigación.

Tabla 42 Flujo de caja

TIR Y VAN							
% de Repartición Utilidades a Trabajadores		15%	15%	15%	15%	15%	
% de Impuesto a la Renta		22%	22%	22%	22%	22%	
Año		1	2	3	4	5	
Ventas		70,480	77,528	85,281	93,809	103,190	
Costos Variables		14,096	15,506	17,056	18,762	20,638	
Costos Fijos		29,290	22,974	23,622	24,229	25,000	
Flujo de Explotación		27,094	39,048	44,602	50,818	57,552	
Repart. Util		4,064	5,857	6,690	7,623	8,633	
Flujo antes de Imp Rta		23,030	33,191	37,912	43,195	48,919	
Imppto Rta		5,067	7,302	8,341	9,503	10,762	
Flujo después de Impuestos		17,963	25,889	29,571	33,692	38,157	
MKT	-32,596	0	0	0	0	0	
Flujo del Proyecto Puro	-32,596	17,963	25,889	29,571	33,692	38,157	Perpetuidad 87,190
TMAR	30.00%						
ACCIONISTAS							
Valor Actual	-32,596	13,818	15,319	13,460	11,797	10,277	87,190
		13,818	29,137	42,597	54,393	64,670	
VAN	119,264						
TIR	76.20%						

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los Autores

De acuerdo a lo evidenciado se determina la viabilidad económica y financiera del negocio, debido a que el valor del VAN (Valor actual neto) es superior a la inversión de \$32596, mientras que por otro lado se evidencia que la TIR (Tasa interna de retorno) de 76.20% es mayor a la TMAR (Tasa mínima aceptable de rendimiento) del 30% que está dispuesta por los accionistas.

Tabla 43 Retorno de la inversión

PAYBACK	5	meses				
MESES	0	32,596				
1	1	7,698	7,698	-32,596	(24,898)	
2	2	7,698	15,396	-32,596	(17,200)	
3	3	7,698	23,095	-32,596	(9,501)	
4	4	7,698	30,793	-32,596	(1,803)	
5	5	7,698	38,491	-32,596	5895.11	

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Los autores

Para el desarrollo del trabajo al tratarse únicamente de la parte interna de la empresa y donde no será necesario una inversión publicitaria contundente ni requerir de nuevo personal, solo de los detalles del software y de la capacitación del personal, la inversión tendrá su retorno en el mes 5 después de empezar con la puesta en marcha del desarrollo de las estrategias. La inversión está dada por la suma del activo fijo de \$18500 como lo es el software y la inversión en capacitación para la fuerza de ventas de la empresa desglosada en los gastos de marketing de 12000 más \$2096 que son detallados como gastos varios para el desarrollo del proyecto.

4.1. Validación de la propuesta

La validación de la propuesta fue realizada por personal administrativo de la empresa Industrial y Comercial 3B, ya que son quienes conocen las necesidades que tiene su empresa y tienen la necesidad de tomar medidas correctivas, por lo tanto consideraron que las estrategias propuestas les permitirá corregir tales errores en los procesos administrativos, particularmente en el departamento de marketing.

CONCLUSIONES

- A través de la investigación realizada, se pudo comprobar que existen falencias en el desarrollo de los procesos administrativos de la empresa Industrial y Comercial 3B, particularmente estos inconvenientes se presentan en el departamento de ventas lo cual incide en el decaimiento de las ventas de la empresa.
- Se pudo identificar de acuerdo a la percepción de quienes forman parte de la empresa, que existe la necesidad de aplicar las medidas correctivas para solucionar los inconvenientes identificados.
- Las falencias en el departamento de ventas de la empresa inciden de manera negativa en la satisfacción de los clientes, lo cual genera una imagen negativa de la empresa y afecta a la retención de los clientes a largo plazo.

RECOMENDACIONES

- Es recomendable que se apliquen las estrategias propuestas, con la finalidad de mejorar el desarrollo de los procesos internos en el departamento de ventas de la empresa.
- Es necesario que se capacite al personal del departamento de ventas de modo que éstos puedan mejorar las falencias que presentan y desarrollar habilidades que le permitan a la empresa mejorar sus niveles de competitividad.
- Se recomienda también desarrollar estudios de mercado en relación a la satisfacción de los clientes de la empresa, una vez que haya pasado el tiempo estimado a partir de la aplicación de las estrategias propuestas.

BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, C., Campabadal, P., Todoazen, C., Costa, J., Echeverría, I., Fernández, A., y otros. (2012). *CT o la cultura de la Transición: Crítica a 35 Jahr de cultura española*. Madrid: Random House Mondadori.
- Alarcón, J. (2008). *Reingeniería de procesos empresariales*. FC.
- Armijos, M. (2010). *Control interno X*. Recuperado el 11 de Enero de 2013, de Control interno X: <http://controlinterno-x.com/control-interno/actividades-de-control-interno>
- Asamblea Nacional. (2013). *Ley Orgánica de Comunicación*. Quito: Registro Oficial.
- Ballesteros, A. (2009). *Comercio exterior*. Murcia: Universidad de Murcia.
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Resumen de la inflación*. Quito: Banco Central del Ecuador.
- Berbel, G. (2011). *Manual de recursos humano*. España: Uoc .
- Bernal, C. (2008). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Naucalpan, Edo. de México: Pearson Educación.
- Bernal, C. (2009). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Naucalpan, Edo. de México: Pearson Educación.
- Best, J. (2009). *Cómo investigar en educación*. Madrid: Ediciones Morata.
- Biasca, R. (2008). *Resultados: la fórmula para crecer en el vértigo competitivo*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Bort, M. (2010). *Merchandising: cómo mejorar la imagen de un establecimiento comercial*. Madrid: ESIC.
- Brillat-Savarin, J. A. (2010). *Fisiología Del Gusto*. Madrid : Editorial MAXTOR.

- Caicedo, M., & Godoy, V. (2008). *Plan de marketing para el desarrollo turístico de Mompiche en la Provincia de Esmeraldas*. Guayaquil: ESPOL.
- Cataño, R. (2010). *La publicidad: un freno al desarrollo. Elementos para un juicio crítico sobre la llamada industria publicitaria*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Cepeda, M. (2010). *Reestructuración de procesos en las áreas de compras, bodega y cocina del Quito Tennis y Golf Club*. Quito: Universidad de Especialidades Turísticas U.C.T.
- Congreso Nacional. (2002). *Ley de Turismo*. Quito: Registro Oficial.
- Cortaza, A. (02 de 10 de 2010). *Management Business Service Consulting*.
Obtenido de http://mbsperu.com/index.php?option=com_content&view=article&id=81&Itemid=460
- Crosby, A. (2009). *Re-inventando el turismo rural*. Barcelona: Forum Natura.
- Cuatrecasas, L. (2010). *Gestión integral de la calidad: Implantación, control y certificación*. Barcelona: Profit Editorial.
- Cuatrecasas, L. (2012). *Organización de la producción y dirección de operaciones*. España: Díaz de Santos.
- Cubillo, G., & Ruiz, R. (2009). *Proyecto para la reestructuración comercial, administrativa y financiera de una pyme de productos textiles del sector deportivo: Caso LIZFASHION*. Guayaquil: Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- Da Silva, R. (2012). *Teorías de la administración*. México D.F.: Cengage Learning Editores.
- Diccionario de la Real Academia de la Lengua . (4 de 2 de 2013). *Real Academia Española*. Recuperado el 5 de 2 de 2014, de <http://lema.rae.es/drae/?val=empleo>

- Diccionario de la Real Academia de la Lengua. (4 de 2 de 2013). *Real Academia de la Lengua*. Recuperado el 5 de 2 de 2014, de <http://lema.rae.es/drae/?val=balneario>
- Editorial Vértice. (2011). *Gestión Medioambiental en Empresas de hostelería*. Málaga: Editorial Vértice.
- Escribano, A. (2010). *Aprender a enseñar*. España: Univ de Castilla.
- Esparcia, P. J. (2011). *Nuevos factores de desarrollo territorial*. Valencia: Universitat de Valencia.
- Evangelio, R. (2009). *El encargo de obra intelectual*. Madrid: Dykinson.
- Fernández, R. (2010). *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*. Alicante: Editorial Club Universitario.
- Fernández, R. (2010). *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*. San Vicente (Alicante): Editorial Club Universitario.
- Fred, D. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. España: Pearson educación.
- Galindo, M. Á. (2008). *Diccionario de Economía Aplicada*. Madrid: Editorial Ecobook.
- García, M. (2009). *Marketing multinivel*. México: Esic editorial.
- García, M. (2011). *Las claves de la publicidad*. Madrid: ESIC Editorial.
- Gaumé, S. (2013). *Mantenimiento y reparación de un PC en red*. Barcelona: Ediciones ENI.
- Gobierno Autónomo de la Provincia de Santa Elena. (12 de Diciembre de 2013). *Turismo*. Recuperado el 23 de Mayo de 2014, de <http://www.santaelena.gob.ec/>
- Goldstone, P. (2009). *Turismo: más allá del ocio y del negocio*. Barcelona: A&M Gráfico.

- Google Maps. (16 de Febrero de 2014). *Google Maps*. Recuperado el 16 de Febrero de 2014, de <https://www.google.com.ec/maps/preview?hl=es&source=newuser-ws>
- Guajardo, E. (2008). *Administración de la calidad total*. México D.F.: Editorial Pax México.
- Hernández, b. (2011). *Técnicas estadísticas de investigación social*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Hernández, E. (2009). *Estrrategias de reestructuración productiva empresarial*. México: Udg.
- Hidalgo, C. (2009). *Teoría y práctica de la propaganda contemporánea*. Santiago de Chile: Andres Bello.
- Industrial y Comercial 3B. (11 de Diciembre de 2011). *Industrial y Comercial 3B*. Recuperado el 13 de Enero de 2013, de sitio web de Industrial y Comercial 3B: <http://www.comercial3b.com>
- Industrial y Comercial 3B S.A. (2013). *Comercial 3B*. Recuperado el 04 de Noviembre de 2013, de La empresa: <http://www.comercial3b.com/>
- Jimenez, A. (2013). *Señor, ¿Por Qué Nosotros?* Bloomington: Editorial Palibrio.
- Jiménez, A., & Calderón, H. (2004). *Dirección de productos y marcas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Kalpakjian, S., Schmid, S., & Figueroa, U. (2009). *Manufactura, ingeniería y tecnología*. España: Pearson educación.
- Kotler, P., & Lane, K. (2009). *Dirección de marketing*. Naucalpan de Juárez, Edo. de México: Pearson Educación.
- Krapf, K. (2009). *La consumición turística*. Madrid: Juan Carlos Martínez Coll.
- López, A. (2012). *Sitio web gerencial*. Recuperado el 13 de Enero de 2012, de Sitio web gerencial:

http://www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_interno

López, B. (2010). *Los pilares del marketing*. Barcelona: Universidad Politécnica de Catalunya.

Martínez, J. L. (2008). *Instrumentos Económicos Para La Protección del Medio Ambiente*. Madrid: Editorial Dykinson.

Mauter, D., & Bischoff, K. (2009). *Análisis y simulación de procesos*. Barcelona: Reverte.

Merino, M. (2010). *Introducción a la investigación de mercados*. Madrid: ESIC Editorial.

Meyers, F. (2009). *Estudios de tiempos y movimientos*. México, D.F.: Pearson Educación.

Ministerio de Agricultura Gobierno de Chile. (14 de 7 de 2008). *Biodiversidad*. Recuperado el 6 de 2 de 2014, de http://educacionambiental.conaf.cl/?seccion_id=1550cfc248ef692efd94e5d2f31d0a0b&unidad=7

Ministerio de Educación y Ciencia. (2010). *Publicidad, educación y nuevas tecnologías*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia.

Ministerio de Turismo. (6 de Diciembre de 2014). *"All you need is Ecuador" es la campaña que está en el mundo*. Santiago de Chile: Ministerio de Turismo.

Miquel, S., Parra, f., Lhermie, C., & Miquel, M. J. (2008). *Distribución Comercial 6a Edición*. Madrid: ESIC Editorial.

Mourelle, M. (2009). *Técnicas hidrotermales y estética del bienestar*. España: Paraninfo.

Muñoz, C. (2009). *Desarrollo de una propuesta para la construcción de indicadores del impacto social de la educación en América Latina y El Caribe*. México, D.F.: Universidad Iberoamericana Ciudad de México.

- Nouwen, H. (2011). *Momentos de paz estafa*. Bogotá: Editorial San Pablo.
- Olmos, L., & García, R. (2011). *Estructura del mercado turístico*. Madrid: Editorial Paraninfo.
- Pearson Educación. (2008). *Canales de comercialización*. España: Pearson educación.
- Pérez, J. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Pleite, F., & Moreno, J. (2009). *Procedimiento y proceso administrativos práctico*. España: La ley.
- Quesada, R. (2010). *Elementos de Turismo. Teoría, clasificación y actividad*. San José: Universidad Estatal a Distancia.
- Quesada, R. (2010). *Elementos de Turismo. Teoría, clasificación y actividad*. San José: Universidad Estatal a Distancia.
- Quesada, R. (2010). *Elementos de Turismo. Teoría, clasificación y actividad*. San José: Universidad Estatal a Distancia.
- Quesada, R. (2010). *Elementos de Turismo. Teoría, clasificación y actividad*. San José: Universidad Estatal a Distancia.
- Roldán, G., & Restrepo, J. (2008). *Fundamentos de Limnología neotropical*. Bogotá: Universidad de Antioquia.
- Ruiz, A., & Valdés, L. (2009). *Turismo y promoción de destinos turísticos: Implicaciones empresariales*. Barcelona: Universidad de Oviedo.
- Saavedra, E., Durandal, C., & Durán, E. (2010). *Promoción turística: una llave para el desarrollo de Chuquisaca*. La Paz: Fundación PIEB.
- Santillana, J. (2003). *Establecimiento de sistemas de control interno/ Establishment of Internal Control Systems: Funcion De Contraloria*. México D.F.: Cengage Learning editores.

- Schiffman, L., & Kanuk, L. (2005). *Comportamiento del consumidor*. México: Pearson educación.
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Matriz productiva*. Quito: SENPLADES.
- Sinisterra, G. (2009). *Contabilidad administractiva* . Venezuela: Ecoe.
- Super Intendencia de Control Empresarial. (09 de 05 de 2014). *Codigo de comercio*. Obtenido de <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2013/03/C%C3%B3digo-de-Comercio.pdf>
- Tamayo, H. (2012). *Plan de promoción y difusión turística para la parroquia San Juan de Pastocalle, ubicado en el cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi*. Latacunga: UTC.
- Téllez, B. (2004). *Auditoría: un enfoque práctico*. México: Cengage Learning Editores.
- Torrent, R. (2009). *Evolución integral: Visiones sobre la realidad desde el paradigma emergente*. Barcelona: Editorial Kairós.
- Urquijo, J. (2009). *La remuneracion del trabajo*. Caracas: Universidad Católica Andrés.
- Varo, J. (2009). *Gestión estretégca de la calidad de servicios*. España : Díaz de Santos .
- Viciano, A. (2014). *Técnicas de ventas*. Málaga: IC Editorial.
- W, R., Triviño, M., & Arriola, M. (2011). *Administración*.Italia: Cengage Learning.
- Walton, M., & Deming, E. (2004). *El método Deming en la práctica*. Bogotá: Editorial Norma.
- Zikmund, W., & Babin, B. (2008). *Investigación de mercados*.México, D.F.: Cengage Learning Editores.

ANEXOS



Formatos de encuestas

Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas, Para la obtención previa al título de Ingeniera Comercial.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA INDUSTRIAL Y COMERCIAL 3B S.A.

TEMA: Reestructuración de los procesos administrativos de la empresa Industrial y Comercial 3B S.A. para mejorar las ventas mayoristas periodo 2014.

1.- ¿Los procesos administrativos de la empresa Industrial y Comercial 3B son adecuados para su cumplimiento?

- Satisfactorio
- Muy satisfactorio
- Medianamente satisfactorio dirigida
- Poco satisfactorio
- Insatisfactorio

2.- ¿De qué manera se desarrollan los procesos administrativos en la empresa “Comercial 3B S.A.”?

- De una manera organizada
- Contemplando el funcionamiento de todos los departamentos
- Se maneja aleatoriamente los procesos sin llevar un control
- No se toman en cuenta los procedimientos establecidos

3.- ¿La empresa “Comercial 3B S.A.” cumple con el debido control de los procesos administrativos?

- Satisfactorio
- Muy satisfactorio
- Medianamente satisfactorio
- Poco satisfactorio
- Insatisfactorio

4.- ¿Considera que se han presentado problemas en el desarrollo de los procesos administrativos en la empresa?

- Satisfactorio
- Muy satisfactorio
- Medianamente satisfactorio
- Poco satisfactorio
- Insatisfactorio

5.- ¿Cree usted que las falencias administrativas han afectado el desarrollo de la empresa?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

6.- ¿Considera que los procesos administrativos actuales responden a la eficiencia de la empresa?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

7.- ¿Considera que el mal uso de los procesos administrativos han afectado las ventas de la empresa?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

8.- ¿Considera que el mal uso de los procesos administrativos han afectado la producción de la empresa?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

9.- ¿Considera que el mal uso de los procesos administrativos han afectado la distribución y entrega de productos?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

10.- ¿Considera necesario que exista una reestructuración de los procesos administrativos de la empresa?

- Satisfactorio
- Muy satisfactorio
- Medianamente satisfactorio
- Poco satisfactorio
- Insatisfactorio



Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas, Para la obtención previa al título de Ingeniera Comercial.

**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA
INDUSTRIAL Y COMERCIAL 3B S.A.**

TEMA: Reestructuración de los procesos administrativos de la empresa Industrial y Comercial 3B S.A. para mejorar las ventas mayoristas periodo 2014.

1.- ¿Cuánto tiempo tiene laborando en la empresa “Comercial 3B S.A.”?

- Menos de 1 año
- De 1 a 2 años
- De 2 a 3 años
- Más de 3 años

2.- ¿Considera que los procesos administrativos repercuten en el funcionamiento general de la empresa?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

3.-Desde su perspectiva ¿Considera que existen falencias en el área administrativa de la empresa?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

4.- ¿Qué tipo de falencias se presentan en el área administrativa de la empresa?

- Descoordinación
- Retrasos

- Desorganización
- Otros

5.-Desde su perspectiva ¿Qué factores inciden en que se presenten problemas en los procesos administrativos?

- Falta de planificación
- Poca comunicación interna
- Falta de procesos definidos
- Falta de control
- Otros

6.- ¿Considera que los problemas que se presentan en el área administrativa han repercutido en las ventas mayoristas?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

7.- ¿Considera que de haber un mayor control en el área administrativa se mejorarían las ventas mayoristas de la empresa?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

8.- ¿Considera que de haber un mayor control en el área administrativa se mejorarían la distribución y entrega de los productos?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- Desacuerdo

- Totalmente en desacuerdo

9.- ¿Se deberían reestructurar los procesos administrativos de la empresa?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

10.- ¿De qué forma se beneficiaría la empresa al reestructurar los procesos administrativos?

- Reducción de errores
- Incremento en las ventas
- Incremento de la productividad
- Otros

Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas, Para la obtención previa al título de Ingeniera Comercial.



**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA
INDUSTRIAL Y COMERCIAL 3B S.A.**

TEMA: Reestructuración de los procesos administrativos de la empresa Industrial y Comercial 3B S.A. para mejorar las ventas mayoristas periodo 2014.

1.- ¿Cuánto tiempo es cliente de la empresa “Comercial 3B S.A.”?

- Menos de 1 año
- De 1 a 2 años
- De 2 a 3 años
- Más de 3 años

2.- ¿Considera que los procesos administrativos repercuten en el funcionamiento general de la empresa?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

3.-Desde su perspectiva como cliente ¿Considera que existen falencias en el área administrativa de la empresa?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

4.- ¿Qué tipo de falencias cree usted que presentan en el área administrativa de la empresa?

- Descoordinación
- Retrasos
- Desorganización
- Otros

5.- ¿Considera que los procesos administrativos actuales responden a la eficiencia de la empresa?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

6.- ¿Considera que los problemas que se presentan en el área administrativa han repercutido en las ventas mayoristas Hacia sus clientes?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

7.- ¿Considera que el mal uso de los procesos administrativos han afectado la distribución y entrega de productos?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

8.- ¿Considera que de haber un mayor control en el área administrativa se mejorarían las ventas mayoristas de la empresa hacia sus clientes?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

9.- ¿Considera que de haber un mayor control en el área administrativa se mejorarían la distribución y entrega de los productos?

- Totalmente de acuerdo

- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

10.- ¿Considera necesario que exista una reestructuración de los procesos administrativos de la empresa?

- Satisfactorio
- Muy satisfactorio
- Medianamente satisfactorio
- Poco satisfactorio
- Insatisfactorio

Fotos de planta comercial

Taller de muestra



Fuente:(Industrial y Comercial 3B S.A., 2013)

Fabricación de las telas



Fuente: (Industrial y Comercial 3B S.A., 2013)

Desarrollo de programa de capacitación de la fuerza de ventas

Se realizará por medio de la empresa Enfoque Gerencial

1.- Visitas de inspección

Estas visitas se llevan a cabo al inicio del programa para poder tener una idea clara y precisa de la situación de la empresa en lo concerniente al servicio al cliente.

2.- Taller de actitud

El taller de actitud tiene como propósito sensibilizar a los participantes con el fin de que cambien su actitud hacia la empresa, hacia el cliente y hacia la vida.

3.- Preparación para el cambio

Este taller prepara a los empleados para aprovechar al máximo el proceso de cambio hacia una nueva filosofía de servicio al cliente

4.- Taller de servicio al cliente

En este taller se trabaja con el personal con el fin de que aprendan una nueva filosofía de servicio al cliente. Se les proporcionan técnicas para otorgar un mejor servicio y se les motiva para que lleven estas técnicas a la práctica.

5.- Cómo aumentar las ventas a través del servicio al cliente

Una vez impartido el taller de servicio al cliente, se imparte un curso de ventas basado en las técnicas aprendidas en el taller anterior. En este curso se enseña a los participantes a servir al cliente durante todo el proceso de compra-venta, desde el acercamiento al cliente hasta la atención de quejas y reclamaciones.

6.- Entrenamiento in situ

Una vez acreditados los 4 talleres, se trabaja con los empleados en el mismo lugar de trabajo. El especialista, trabaja con ellos en el piso de venta como si fuera uno más, vestido incluso con el uniforme de la empresa, en caso de que éste exista.

7.- Encuestas posteriores

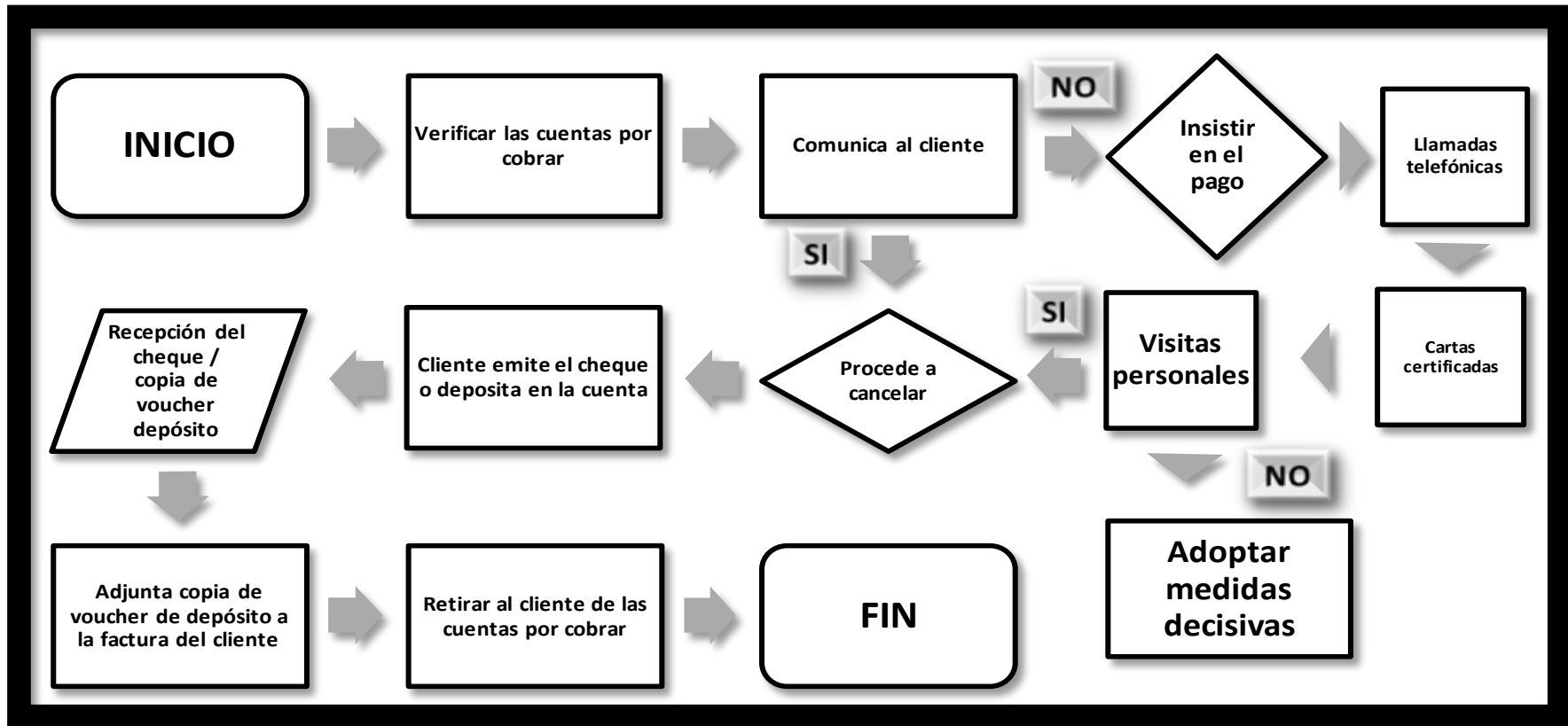
Una vez finalizada la etapa 6, se llevan a cabo las mismas encuestas realizadas en la primera etapa para evaluar el cambio en función a la percepción del cliente.

8.- Reporte final

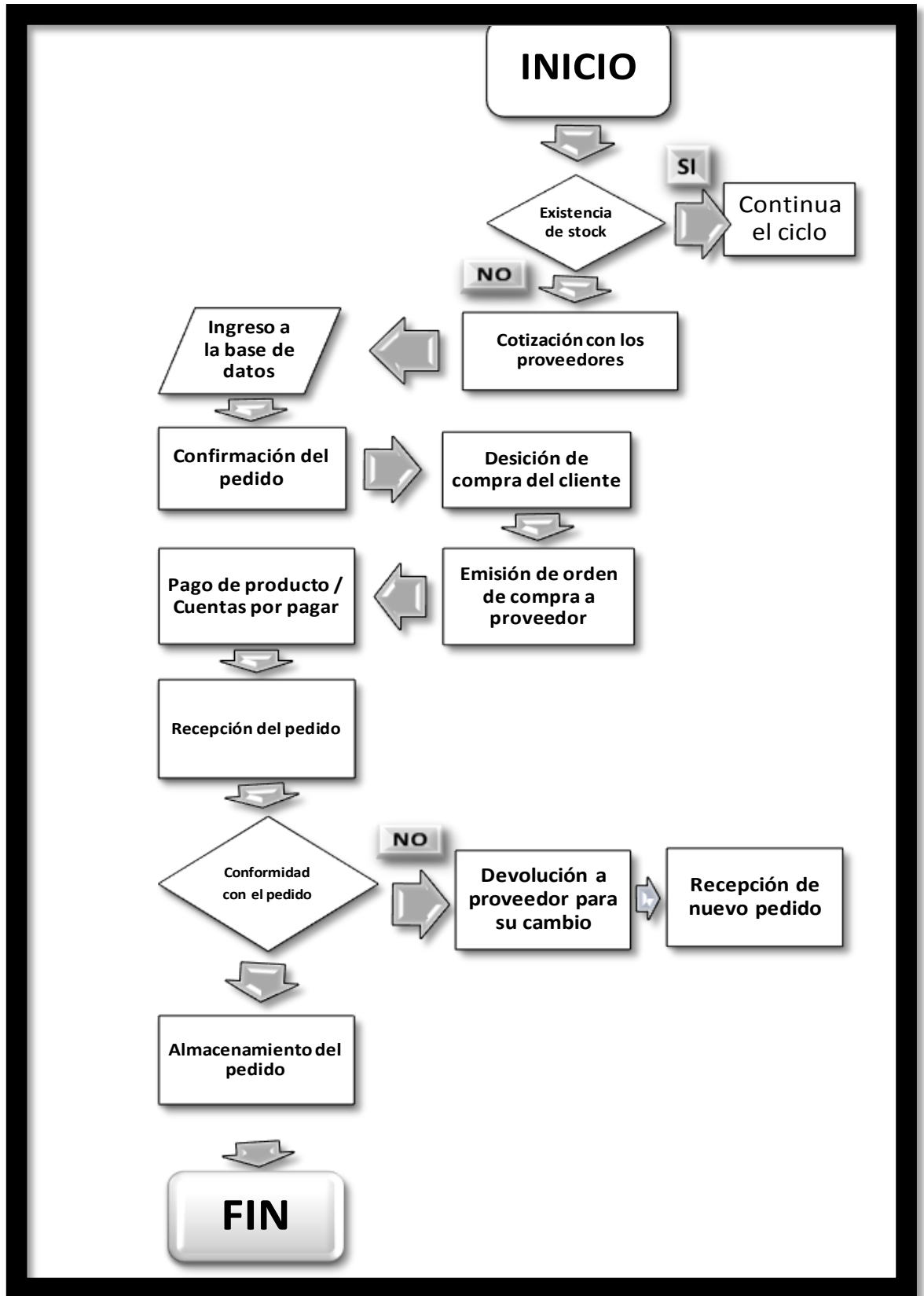
Al finalizar el programa, se entrega un reporte a la empresa sobre el desempeño de los empleados, los cambios percibidos y las recomendaciones.

Flujos adicionales

Proceso de cobro



Proceso de aprovisionamiento



Proceso del diseño de estrategias de marketing

