



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**

**DEPARTAMENTO DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN EN DIRECCIÓN  
ESTRATÉGICA DE PROYECTOS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN EN DIRECCIÓN  
ESTRATÉGICA DE PROYECTOS**

**TEMA**

**“GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA CADENA DE SUMINISTROS EN  
EMPRESAS IMPORTADORAS DE MAQUINARIAS Y REPUESTOS”**

**AUTOR:**

**ING. COM. RONALDO ALEXANDER INTRIAGO VELEZ**

**TUTORA:**

**MG. VERÓNICA VIOLETA RODRIGUEZ BASANTES**

**GUAYAQUIL-ECUADOR  
2023**



<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>		
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS</b>		
<b>TÍTULO:</b> Gestión Administrativa para la Cadena de Suministros en empresas importadoras de maquinarias y repuestos.		
<b>AUTOR:</b> Ronaldo Alexander Intriago Velez	<b>TUTOR:</b> Verónica Violeta Rodríguez Basantes	
<b>INSTITUCIÓN:</b> Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil	<b>Grado obtenido:</b> Magister	
<b>MAESTRÍA:</b> Administración de empresas, mención en Dirección Estratégica de Proyectos	<b>COHORTE:</b> I	
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b> 2023	<b>N. DE PAGES:</b> 100	
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b> Educación Comercial y Administración		
<b>PALABRAS CLAVE:</b> Gestión Administrativa, Cadena de Suministro, Planificación, Cadena de Valor, Procesos.		
<p><b>RESUMEN:</b> En el mundo organizacional las cadenas de suministro en las últimas 3 décadas han pasado a ser una estructura de alta relevancia por las empresas competitivas, en las que se invierte de manera continua en personal capacitados, infraestructura sólida, tecnología operativa y digital para el caso de tratamiento de la información. En Ecuador las cadenas de suministro se han consolidado de maneras eficientes en algunas empresas multinacionales debidos a diferentes inversiones mencionadas, cada una maneja una planificación de sus recursos en base a pronósticos y demandas de sus clientes en los distintos modelos de negocio, pero a lo largo de estos últimos años la cadena de suministro como parte primordial de la organización también se ha hecho presente en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, así todos presentan distintos tipos de planificación. Para analizar la planificación de la demanda de la empresa XYZ se realizó entrevistas al personal involucrado en el abastecimiento de productos comerciales de venta directa y postventa, por medio de indicadores financieros.</p>		
<b>N. DE REGISTRO (en base de datos):</b>	<b>N. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<b>SI X</b>	<b>NO</b>
<b>CONTACTO CON AUTOR:</b>	<b>Teléfono: 0961029162</b>	<b>E-mail: rintriago@ulvr.edu.ec</b>
<b>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</b> (04)2596500 Ext. 170	PhD. Eva Guerrero López <b>Teléfono: (04)2596500 Ext. 170</b> <b>E-mail: eguerrerol@ulvr.edu.ec</b> Directora del Departamento de Posgrado Mg. Violeta Rodríguez Basantes <b>Teléfono: (04)2596500 Ext. 170</b> <b>E-mail: vrodriguez@ulvr.edu.ec</b> Coordinadora de maestría	

## **DEDICATORIA**

A Dios por ser mi guía y sustento en este proceso arduo lleno de experiencias y sacrificio. Gracias a tus promesas y palabra eterna. Eres un Dios soberano.

A mi Esposa, Hijo y Padres que me apoyaron en todo momento. Gracias por enseñarme a afrontar las dificultades sin perder nunca la cabeza ni morir en el intento.

Me han enseñado a ser la persona que soy, mis principios, mis valores, mi perseverancia y mi empeño. Todo esto con una enorme dosis de amor y sin pedir nada a cambio.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi Padre ADONAI por la fortaleza, sabiduría y salud que me permitió gozar y culminar esta meta de manera exitosa a Él sea toda la gloria y la honra.

A mi Esposa e Hijo por su apoyo incondicional.

A mis padres amados Evil y Ángela por su amor, confianza y apoyo incondicional, todo lo que soy se lo debo a ellos, sus consejos y oraciones me han acompañado hasta el día de hoy, realmente son mi recompensa a este logro cumplido.

A mi Tutora Mg. Verónica Rodríguez por ser guía y luz en este proceso de titulación.

Y a todos quienes formaron parte de este triunfo. La gloria sea para Cristo JESÚS.

**“Al que cree todo le es posible”**

# INFORME ANTIPLAGIO

## GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA CADENA DE SUMINISTROS EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE MAQUINARIAS Y REPUESTOS

Por: Ing. Intriago Vélez Ronaldo Alexander

### TESS RONALDO INTRIAGO

#### INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>6%</b> INDICE DE SIMILITUD	<b>6%</b> FUENTES DE INTERNET	<b>1%</b> PUBLICACIONES	<b>1%</b> TRABAJOS DEL ESTUDIANTE
----------------------------------	----------------------------------	----------------------------	--------------------------------------

#### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>Submitted to COPECE</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>
<b>2</b>	<b>catalogo.cesa.edu.co</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>3</b>	<b>www.bookdepository.com</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>4</b>	<b>www.cscjournals.org</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>5</b>	<b>www.elfinancierocr.com</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>6</b>	<b>www.oitcinterfor.org</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>7</b>	<b>Cedeño Marcillo, Gardenia Edith, García Mendoza, Glenda María, Chávez Zambrano, Verónica. "LA ESPECIALIZACIÓN</b>	<b>&lt;1%</b>



Mg. Violeta Rodriguez Basantes  
C.I. 0919917955

## CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Guayaquil, marzo 31 de 2023

Yo, **Ronaldo Alexander Intriago Velez** declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo mis derechos de autor a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y normativa Institucional vigente.

A handwritten signature in blue ink, reading "Ronaldo Alexander Intriago Velez", with a horizontal line drawn through it.

---

Ing. Com. Ronaldo Intriago Vélez  
C.I. 0953778651

## CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DE LA TESIS

Guayaquil, marzo 31 del 2023

Certifico que el trabajo titulado “**Gestión Administrativa para la Cadena de Suministros en empresas importadoras de maquinarias y repuestos.**” ha sido elaborado por **Ronaldo Alexander Intriago Velez** bajo mi tutoría, y que el mismo reúne los requisitos para ser defendido ante el tribunal examinador que se designe al efecto.



---

Mg. Violeta Rodriguez Basantes  
C.I. 0919917955

## RESUMEN EJECUTIVO

En el mundo organizacional las cadenas de suministro en las últimas 3 décadas han pasado a ser una estructura de alta relevancia por las empresas competitivas, en las que se invierte de manera continua en personal capacitados, infraestructura sólida, tecnología operativa y digital para el caso de tratamiento de la información.

En Ecuador las cadenas de suministro se han consolidado de maneras eficientes en algunas empresas multinacionales debidos a diferentes inversiones mencionadas, cada una maneja una planificación de sus recursos en base a pronósticos y demandas de sus clientes en los distintos modelos de negocio, pero a lo largo de estos últimos años la cadena de suministro como parte primordial de la organización también se ha hecho presente en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, así todos presentan distintos tipos de planificación.

Para analizar la planificación de la demanda de la empresa XYZ se realizó entrevistas al personal involucrado en el abastecimiento de productos comerciales de venta directa y postventa, por medio de indicadores financieros (rotación de inventario, costos operativos, cuentas por pagar, cuentas por cobrar). De esta manera el objetivo de la presente investigación es analizar el tipo de planificación que realiza la empresa XYZ para el abastecimiento de sus productos comerciales y de cómo utiliza a sus recursos, en base a metodologías de investigación y su análisis de cadena de valor, concluyendo así de manera muy objetiva cuán eficiente lo es y brindándole recomendaciones que ayuden a mejorar sus flujos de información, mercadería y efectivo notablemente.

**Palabras Claves:** Gestión Administrativa, Cadena de Suministro, Planificación, Cadena de Valor, Procesos.



## ABSTRACT

In the organizational world, supply chains in the last 3 decades have become a highly relevant structure for competitive companies, in which continuous investment is made in trained personnel, solid infrastructure, operational and digital technology in the case of information processing.

In Ecuador, supply chains have been consolidated in efficient ways in some multinational companies due to the different investments mentioned, each one manages a planning of its resources based on forecasts and demands of its clients in the different business models, but throughout In recent years, the supply chain as a fundamental part of the organization has also been present in micro, small, medium and large companies, so they all present different types of planning.

To analyze the demand planning of the XYZ company, interviews were conducted with the personnel involved in the supply of direct sales and post-sale commercial products, through financial indicators (inventory turnover, operating costs, accounts payable, accounts receivable). . In this way, the objective of the present investigation is to analyze the type of planning carried out by the XYZ company for the supply of its commercial products and how it uses its resources, based on research methodologies and its value chain analysis, concluding Thus, in a very objective way, how efficient it is and providing recommendations that help improve your information, merchandise and cash flows remarkably.

**Keywords:** Administrative Management, Supply Chain, Planning, Value Chain, Process.

## INDICE GENERAL

<b>CAPÍTULO 1: MARCO GENERAL DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Tema .....	1
1.2 Planteamiento del Problema .....	1
1.3 Formulación del Problema.....	2
1.4 Sistematización del Problema.....	2
1.5 Delimitación de la Investigación .....	2
1.6 Línea de Investigación .....	3
1.7 Objetivo General.....	3
1.7.1 Objetivos Específicos .....	3
1.8 Justificación del trabajo de titulación .....	4
1.9 Idea a Defender .....	5
1.10 Variables .....	5
<b>CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
2.1 Antecedentes .....	6
2.1.1 Gestión.....	7
2.1.2 Cadena de Suministro .....	9
2.1.3 Mapa de procesos .....	16
2.1.4 Modelos Empresariales .....	23
2.1.5 Ciclo DEMING .....	24
2.1.6 Los cinco fuerzas de PORTER.....	26
2.1.7 Diagrama de Gantt.....	30
2.2 Marco Conceptual.....	31
2.3 Marco Legal.....	32
<b>CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>34</b>
3.1 Enfoque de la investigación.....	34
3.2 Tipos de investigación .....	34

3.2.1	Investigación no experimental.....	34
3.2.2	Investigación Transversal.....	34
3.2.3	Investigación Fenomenológica.....	34
3.2.4	Investigación Documental.....	34
3.2.5	Investigación descriptiva.....	34
3.3	Métodos y técnicas de Investigación.....	35
3.3.1	Método Deductivo.....	35
3.3.2	Técnicas Utilizadas.....	35
3.4	Población.....	35
3.5	Muestra.....	36
3.6	Análisis de Resultados.....	37
3.6.1	Encuestas.....	37
3.6.2	Entrevista.....	47
3.6.3	Análisis General.....	50
<b>CAPÍTULO 4: LA PROPUESTA.....</b>		<b>54</b>
4.1	Tema de la propuesta.....	54
4.2	Justificación.....	54
4.3	Descripción de la propuesta.....	54
4.4	Propuesta.....	56
4.5	Antecedentes de la Propuesta.....	57
4.6	Justificación.....	57
4.7	Objetivos de la Propuesta.....	58
4.7.1	Objetivo General.....	58
4.7.2	Objetivos Específicos.....	58
4.8	ACTIVIDADES Y COSTOS PRIMARIOS.....	59
4.9	Proceso propuesto para la planificación de la demanda.....	63
4.10	Organigrama.....	66

4.11 Indicadores Financieros .....	67
4.11.1 Indicadores de medición.....	67
4.11.2 Factibilidad de la aplicación.....	69
4.12 Inversión final .....	71
<b>Conclusiones.....</b>	<b>73</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>74</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>75</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>80</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Cadena de valor representativa de una empresa .....	15
Figura 2: Etapas del Ciclo DEMING .....	25
Figura 3: Modelo de competencia de cinco fuerzas. Una herramienta analítica clave Fuente: .....	30
Figura 4: Proceso Administrativo.....	37
Figura 5: Infraestructura para la recepción del Inventario .....	38
Figura 6: Conocimiento y criterios en Supply Chain .....	39
Figura 7: Frecuencias en realizar otras actividades .....	40
Figura 8: Responsabilidad de la Gestión Administrativa .....	41
Figura 9: Tipo de Planificación .....	42
Figura 10: Desabastecimiento en maquinarias y repuestos .....	43
Figura 11: Razones por el incumplimiento.....	44
Figura 12: Correcta Planificación.....	45
Figura 13: Requiere un Modelo Administrativo .....	46
Figura 14: Manejo de la Cadena de Suministro .....	59
Figura 15: Operaciones.....	60
Figura 16: Proceso de Distribución .....	61
Figura 17: Ventas y Marketing.....	62
Figura 18: Proceso para la planificación de la demanda .....	63
Figura 19: Monitoreo de Amortiguadores .....	64
Figura 20: Funciones del planificador la demanda.....	65
Figura 21: Organigrama.....	66
Figura 22: Indicadores de medición .....	67

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Estado de Arte .....	6
Tabla 2: Proceso Administrativo .....	37
Tabla 3: Infraestructura para la recepción del Inventario.....	38
Tabla 4: Conocimiento y criterios en Supply Chain.....	39
Tabla 5: Frecuencias en realizar otras actividades .....	40
Tabla 6: Responsabilidad de la Gestión Administrativa .....	41
Tabla 7: Tipo de Planificación .....	42
Tabla 8: Desabastecimiento en maquinarias y repuestos .....	43
Tabla 9: Razones por el incumplimiento.....	44
Tabla 10: Correcta Planificación .....	45
Tabla 11: Requiere un Modelo Administrativo.....	46
Tabla 12: Técnicas de la Encuesta.....	50
Tabla 13: Técnicas de la Entrevista.....	51
Tabla 14: Ficha de Observación .....	52
Tabla 15: Tabla de Gestión Administrativa por Procesos .....	56
Tabla 16: Inversión Final.....	71

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexos 1: Formato de Entrevista .....	80
Anexos 2: Formato de Encuestas .....	81
Anexos 3: Cadena de Valor .....	84
Anexos 4: Organigrama.....	85

## **CAPÍTULO 1: MARCO GENERAL DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Tema**

Gestión administrativa para la cadena de suministros en empresas importadoras de maquinarias y repuestos.

### **1.2 Planteamiento del Problema**

En el mercado global, donde se tiene una competencia que crece aceleradamente, para poder sobresalir en el Sector Industrial, las empresas Importadoras deben tener bases sólidas, en referencia a la Gestión Administrativa para la Cadena de Suministro donde se optimice los procesos y operaciones de la empresa.

La gestión administrativa tiene un carácter sistémico, al ser portadora de acciones coherentemente orientadas al logro de los objetivos a través del cumplimiento de las funciones clásicas de la gestión en el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. En dicha gestión, la innovación empresarial tiene un papel preponderante pues se considera una mejora en el modelo de negocio empresarial, con el fin de que la Cadena de Suministro sea más eficiente y alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado.

Es importante mencionar que la Cadena de Suministros en el sector importador de maquinarias y repuestos, es un componente vital para mantener su competitividad en el sector, entendiéndose tanto la necesidad de asociamiento estratégico, red logística óptima y reposiciones eficientes de los inventarios, que ayudaran a mejorar la satisfacción del usuario final.

Para las empresas Importadoras, los costos operativos pueden optimizarse a través de la Cadena de Suministro, sin embargo el manejar un equilibrio de un inventario optimo reduce los costos significativamente al tener el inventario balanceado, se puede bajar el costo de almacenamiento, dejar de incurrir en importaciones de urgencia con Courier que tienen un costo más elevado que una importación de consumo, por lo cual, permite visualizar el comportamiento de inventario para futuras compras, aumentando el poder de negociación con los proveedores comerciales y de servicios.

Las Importadoras de Maquinarias y Repuestos, la cual pertenece al sector de las grandes empresas de soluciones industriales, con más de 10 décadas de servicio en el mercado ecuatoriano, tiempo en el cual a pesar de que las ventas ha ido en constante



crecimiento, encontrándose ante un mercado competitivo, que afecta directamente al negocio; no posee el mismo crecimiento equilibrado en su rentabilidad y tampoco ha desarrollado políticas adecuadas para el manejo y administración eficiente de los recursos disponibles, que permitan contar con información adecuada y veraz, que sirva a la gerencia para la toma de decisiones en caso de grandes desembolsos de dinero o inversiones, que requieran hacer para mantenerse de una manera solvente en el mercado.

Con esto se evidencia que las empresas Importadoras de Maquinarias y Repuestos requiere mejorar la Gestión Administrativa para la Cadena de Suministro, es importante recalcar como esto afecta a las empresas y a la toma de decisiones organizacional que son bases vitales cuando se quiere lograr un adecuado desarrollo y crecimiento de la empresa.

### **1.3 Formulación del Problema**

¿De qué manera incide la Gestión Administrativa en la Cadena de Suministro en empresas Importadora de Maquinarias y Repuestos?

### **1.4 Sistematización del Problema**

- ¿De qué manera se establece un marco teórico para la presente investigación en el sector industrial?
- ¿Cuál es la situación actual de la Gestión Administrativa en la Cadena de Suministro de una empresa Importadora de Maquinarias y Repuestos?
- ¿Cómo se identifica los factores de la Gestión Administrativa en la Cadena de Suministro de una empresa Importadora de Maquinarias y Repuestos?
- ¿Cómo debe estar diseñado un sistema de gestión Administrativo por procesos para el mejoramiento productivo en las empresas industriales?

### **1.5 Delimitación de la Investigación**

- **Delimitación Espacial**

**País:** Ecuador

**Provincia:** Guayas

**Ciudad:** Guayaquil

**Área:** Administración y Gestión de Importaciones

- **Delimitación temporal:**

2021-2022

- **Delimitación del Universo:**

**Sector Productivo:** Importadora de Maquinarias y Repuestos

**Tipo de Empresa:** Industrial

**Tamaño de Empresa:** Grande y mediana empresa.

- **Delimitación Amplia del Conocimiento:**

Administración de Empresas

- **Delimitación Específica del Conocimiento:**

Gestión Empresarial, gestión por procesos, calidad y productividad.

## 1.6 Línea de Investigación

- Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

- **Sublínea de Investigación:**

Calidad, competitividad y productividad.

- **Campo:**

Gestión Administrativa

## 1.7 Objetivo General

Analizar la incidencia de la Gestión Administrativa para la Cadena de Suministro en las empresas Importadora de Maquinarias y Repuestos.

### 1.7.1 Objetivos Específicos

- Establecer el marco teórico que sustente la presente investigación del sector Industrial.
- Diagnosticar la situación actual de la Gestión Administrativa en la Cadena de Suministro de una empresa Importadora de Maquinarias y Repuestos.
- Identificar los factores de la Gestión Administrativa en la Cadena de Suministro.
- Definir un modelo genérico de gestión Administrativa por procesos, adecuado para el departamento comercial de las empresas Importadoras de Maquinarias y Repuestos.

## **1.8 Justificación del trabajo de titulación**

El presente proyecto tiene la finalidad diseñar sistema de Gestión Administrativa por procesos para el área Comercial en empresas de Importadora de Maquinarias y Repuestos, el mismo que considera aplicable ya que las industrias buscan la continua mejora a través de sus planificaciones anuales y la ejecución de la misma con el objetivo de optimizar los todos los recursos.

El crecimiento de las Importadoras de Maquinarias y Repuestos en los últimos 10 años impulsa a implementar procesos de mejora continua en todas sus áreas, en especial en la Cadena de Suministro y Gestión Administrativa, siendo estas áreas muy importantes para la empresa.

Es importante, para el desarrollo de las óptimas operaciones de importación contar con una correcta administración de los recursos destinados, con la finalidad de realizar economías de escala que conviertan al producto y organización en altamente competitivos en el mercado nacional e internacional, si así se requiere. Es fundamental poseer, además, una eficiente gestión administrativa que permita tener un apronta respuesta a las fluctuaciones del mercado.

La competencia en el sector industrial en maquinarias y repuestos se ha tornado agresivamente competitiva desde el tema de calidad, hasta en bajos márgenes de ganancia con valores agregados como entregas de productos a domicilio sin recargo algunos, revisiones de los productos con técnicos especializados en sitio de entregas y auditorias de control para sistemas industriales, todo esto obliga a la empresa a mejorar en todos los sentidos para diferenciarse ante la competencia en el mercado ecuatoriano.

Al realizar la propuesta está basada en la necesidad que presenta la empresa en el tiempo de entrega de sus productos y la problemática que enfrentará este proceso, por lo cual se plantea un mejor rendimiento en la cadena de suministro para la distribución de maquinarias y repuestos con la finalidad de que esta empresa sea uno de los principales distribuidores en el sector industrial. A su vez ayudará a la empresa a contar con una ventaja competitiva en el mercado y tener una rentabilidad superior a la competencia; ya que crea valor para sus clientes mediante la mejora en el servicio de entrega eficiente de su producto, concentrándose primordialmente en la satisfacción de las expectativas del cliente y mantener un enfoque en la planificación de la demanda, en el proceso de

compras y gestión de inventarios tanto en la comercialización y distribución de maquinarias y repuestos importadas para el sector industrial.

### **1.9 Idea a Defender**

La Gestión Administrativa incide en la Cadena de Suministro en una empresa Importadora de maquinarias y repuestos.

### **1.10 Variables**

Gestión Administrativa por procesos

Cadena de Suministro

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes

Actualmente el Ecuador está atravesando por una etapa de cambios, por lo cual, las empresas deben ir en par de dichos cambios, por lo que el sector industrial busca las mejores opciones para innovar sus procesos, exigiendo mayor eficiencia en todo momento, para seguir manteniéndose en el mercado. Por lo tanto, el Sector Industrial Guayaquileño es crucial para el desarrollo del país.

Para realizar el presente proyecto de titulación se ha investigado sobre la aplicación de la Gestión administrativa y la Cadena de Suministros que ayuden a obtener antecedentes necesarios para determinar la “Gestión administrativa para la cadena de suministros en empresas importadoras de maquinarias y repuestos”.

**Tabla 1:** Estado de Arte

<b>Tema y Autor</b>	<b>Metodología</b>	<b>Conclusión</b>
ANALISIS DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR METALMECANICO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL Y SU INCIDENCIA EN LA COMPETITIVIDAD EN LOS MERCADOS DE LA COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES. (Lozano, A. & Delgado, K., 2015)	<p><b>Tipo de Investigación:</b> Descriptiva, Documental, de Campo, Correlacional.</p> <p><b>Enfoque:</b> Cuantitativa</p> <p><b>Técnicas de Investigación:</b> Observación y Encuesta</p>	La Cadena de Suministro es un factor importante que influye en la competitividad de las empresas del Sector Metalmecánico, ya que siempre realizan planificaciones y controles que permitan detectar posibles problemas, por lo tanto, realizan innovaciones en sus procesos y productos.
“LA CADENA DE SUMINISTROS EN EL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA RECTIMA INDUSTRY DE LA CIUDAD DE AMBATO”. (Manzano Acosta, 2017)	<p><b>Tipo de Investigación:</b> de Campo, Bibliográfica – Documental, Exploratoria, Descriptiva.</p> <p><b>Enfoque:</b> Mixto.</p> <p><b>Técnicas de Investigación:</b> Encuesta y Check List.</p>	La empresa cuenta con una cadena de suministros en el área de comercialización desordenada por lo que todo el personal coincide en que reestructurar la cadena de comercialización mejorará la rentabilidad de la empresa.

<p>MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO PARA LA RECICLADORA CAROLINA. (Calero Vargas, 2016)</p>	<p><b>Tipo de Investigación:</b> Descriptiva, Documental.</p> <p><b>Enfoque:</b> Mixto.</p> <p><b>Técnicas de Investigación:</b> Observación, Encuesta y Entrevista.</p>	<p>La propuesta de modelo administrativo, donde se identifican y plantean procesos, se estructuran en un organigrama los cargos, se elaboran fichas de perfiles y funciones, se establecen procesos de selección y evaluación de personal, se determinan los indicadores de control, y se plantea la manera cómo actuar en caso de oportunidades de mejora.</p>
--	--	---

**Elaborado por:** Intriago R. (2023)

## 2.1.1 Gestión

La Gestión es aquel proceso conformado por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas, las que tienen por finalidad lograr resultados de óptima calidad que cualquier otra persona. La Gestión es realizada por medio de la coordinación de actividades enfocadas a la búsqueda de la excelencia, para el logro de los objetivos que persigue la organización” (Ivacevich et al (1997: 12).

### 2.1.1.1 Características de la Gestión

Entre las principales características que se dan en gestión se pueden citar:

- Liderazgo
- Objetividad
- Continuidad
- Toma de decisiones

### 2.1.1.2 Principios fundamentales de la gestión

- Examinar el contexto y formular planes estratégicos y operativos.
- Determinar objetivos, procedimientos y políticas.
- Instituir el cambio mediante la creación de nuevas políticas y procedimientos.
- Organizar, motivar y controlar al personal.
- Obtener resultados y niveles respetables de crecimiento, beneficios y rentabilidad de las inversiones.

- Reaccionar ante el cambio mediante nuevas estrategias y reorganizaciones.

### **Las funciones de la gestión (Gonzales et al.2010: 222)**

1. **Planificar:** Instituye objetivos generales.
2. **Organizar:** Procura solucionar cuestiones, es responsabilidad de los directivos señalar las tareas y deberes que tienen que realizarse para que la organización alcance sus objetivos.
3. **Dotar de personal:** Unos organigramas carecen de significado hasta que son ocupados por personas que se suponen cualificadas para desarrollar las tareas establecidas a dichos puestos.
4. **Dirigir:** Una vez que los planes están establecidos ya está preparada para ponerse en marcha, y para hacerlo necesita de la dirección.
5. **Controlar:** Luego que la organización se ha puesto en movimiento, hay que esperar que los involucrados realicen bien su trabajo, y que se cumplan sus planes y alcancen los objetivos fijados.

### **Gestión Administrativa**

La Gestión Administrativa es aquella capacidad de la organización para puntualizar, los alcances y las evaluaciones de sus propósitos con un adecuado uso de los recursos disponibles, podemos también decir que es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos.

Rodríguez (2009) indica que:

Dentro de la “gestión administrativa está condicionado a la complacencia frecuente que exterioriza el personal, con respecto a trabajar en la institución, por lo que podemos reconocer la relación estrecha entre satisfacción general y nivel de motivación” (p. 34). Uno de los niveles aceptables de motivación es facilitar las relaciones interpersonales, comunicación, confianza y el espíritu en equipo. Si bien estos no eliminan los conflictos van a crear condiciones que favorecen sus soluciones.

#### **2.1.1.3 Etapa de la Gestión (Freeman et al.196: 54):**

**Planificación:** Actividad principal que compone la administración de empresa y consiste, fijar objetivos determinados, que han de ser realistas y acordes con el funcionamiento de la empresa.

**Organización:** Función que tiene como finalidad diseñar una estructura en la que queden establecidas todas las tareas que debe realizar cada persona que forme parte de la empresa, tal como su responsabilidad y su autoridad.

**Gestión:** Luego de planificar y tener una estructura organizativa clara sobre los recursos disponibles, se deben intentar cumplir los objetivos previstos.

**Control:** Es este punto consiste en verificar que todo lo que se ha establecido salga como se había previsto al hacer la planificación.

### **2.1.2 Cadena de Suministro**

La cadena de suministros se refiere a los procesos necesarios para la fabricación de un producto independientemente del número de organizaciones que intervengan, formando una gran red única de organizaciones en cuyo interior hay un flujo de información, productos y recursos monetarios. Fontalvo et al. (2019)

La cadena de suministro es la encargada de la integración para ejecutar los procesos que conlleva la elaboración de un producto o la prestación de servicios con el objetivo de lograr sacar el mayor provecho de cada uno de ellos.

#### **2.1.2.1 Objetivos de la Cadena de Suministro**

Uno de los principales objetivos de la cadena de suministro es reducir o eliminar los almacenamientos intermedios de inventario que existen entre las organizaciones en una cadena mediante el intercambio de información sobre la demanda y los niveles de existencias actuales. Fontalvo et al. (2019)

Tener una cadena de suministros bien estructurada brinda una gran ventaja competitiva a la empresa debido a que disminuyen costos operativos, por ende, se puede ofrecer el producto a menor precio o con un tiempo de entrega mucho más ágil mejorando la atención al cliente.

#### **2.1.2.2 Elementos básicos de la Cadena de Suministro**

Este enfoque se realiza con el propósito de brindar mayor servicio y mejor calidad del producto a los clientes, es decir, una buena práctica de administración de la cadena de suministro empieza desde el usuario final y regresa hasta el aprovisionamiento de los



materiales para la producción. Para lograr los mejores resultados se deben tener en cuenta cinco elementos básicos:

- **Gestión de la demanda:** Incluye actividades relacionadas con el mercado tales como: métodos de pronósticos, servicio al cliente, procesamiento de las órdenes de los clientes y ventas.
  - **Distribución:** Constituye el proceso de unión entre la producción y el mercado, esta tiene influencia sobre las operaciones logísticas a través de los requerimientos del mercado.
  - **Producción:** La producción y todos los procesos relacionados agregan valor en el flujo de los productos, afecta el inventario, el transporte y los tiempos de entrega.
  - **Compras:** Constituye el enlace de adquisición de los materiales para la producción.
  - **Devoluciones:** Cierra el ciclo de la cadena de suministro, recibe los productos que necesitan ser remanufacturados, reusados o reciclados en el proceso de producción.
- Fontalvo et al. (2019)

### **2.1.2.3 Características de la Cadena de Suministro**

Las organizaciones necesitan desarrollar una respuesta rápida que sea capaz de abordar cualquier situación sin interrupciones. La cadena de suministro debe estar preparada para evitar disrupciones, garantizar el abastecimiento y reorientarse ante necesidades futuras.

Es precisamente en este punto en el que se hace necesaria la aplicación de una cadena de suministro digital, a través de un software de gestión que se beneficie de las ventajas de las analíticas predictivas, la automatización y el Internet de las Cosas (IoT). Con esto, conseguirá unas mayores flexibilidad y agilidad en sus operaciones.

Las principales características de una buena cadena de suministro son: simplicidad, seguridad, sinergia y simbiosis.

- **Simplicidad:** Software intuitivo y potente

La tecnología en la que se apoya la cadena de suministro debe ser tan potente como simple e intuitiva. El objetivo es que los usuarios comprendan y aprendan su manejo con rapidez. Esto es especialmente útil en empresas donde la rotación es elevada, ya

que permite a cada nuevo profesional familiarizarse con la herramienta en poco tiempo.

- Seguridad: Encriptación de datos sensibles

La seguridad es vital cuando se manejan datos sensibles de clientes e información confidencial de la compañía. El software basado en sistemas blockchain, cada vez más utilizado en logística, encripta la información que se comparte evitando accesos no autorizados.

- Sinergia: Mayor agilidad trabajando unidos

Involucrar a todos los participantes de la cadena de suministro logra mayores niveles de agilidad en los procesos. En este sentido, se genera un beneficio para todos los actores, desde proveedores y distribuidores hasta clientes, pasando por el personal encargado de la logística.

- Simbiosis: Unir fuerzas en la misma dirección

Un proceso en el que los actores de la red logística se benefician mutuamente es lo que se entiende como simbiosis. Unir fuerzas para trabajar en una misma dirección aumenta las ventajas competitivas de todos los participantes. Así pues, una de las características de la cadena de suministro es que funcione como un todo, con la colaboración y la comunicación como principales herramientas operativas.

Estas cuatro S son las que permitirán cumplir los objetivos y funciones propias:

- Lograr operaciones rentables y con el máximo ahorro posible.
- Adaptarse a los cambios del mercado para satisfacer las necesidades de los consumidores.
- Conseguir procesos con total trazabilidad, desde que se pide un producto hasta que llega a destino.
- Integrar todos los procesos en un solo vehículo para conseguir una mayor seguridad.
- Hacer partícipes a los proveedores en la toma de decisiones.
- Dar la posibilidad a los proveedores para mejorar la toma de decisiones y los resultados presupuestados.

- Programar la producción para garantizar el abastecimiento. (SAP España News Center, 2020)

#### 2.1.2.4 Cinco claves relacionadas a la Cadena de Suministro

Según (Robert W. Moffat, 2009) se hallaron 5 claves relacionados a la cadena de suministros.

1. Contención de costes
2. Visibilidad
3. Riesgo
4. Intimidad con el cliente
5. Globalización

#### Planificación de la demanda

Mejorar la eficiencia de la cadena de suministro y, por ende, alcanzar mayores índices de rentabilidad, son los objetivos primordiales de las empresas a nivel global. Para lograr de estos objetivos un factor determinante es la denominada Planificación de la Demanda, dado que de este proceso derivan todas las actividades de planificación operativa, táctica y estratégica, de las compañías. (Revista logistec, 2014)

La esencia de la manufactura y la cadena de suministro en general es;

1. El flujo de la mercadería (bienes o servicios) de los proveedores, distribuidos por distintos canales a los consumidores finales.
2. El flujo de información de la organización sobre lo que se demanda, lo que pasa en la operación, lo que paso y lo que se tiene proyectado pasar.
3. El flujo de efectivo para que se cumpla el respectivo cumplimiento de abastecimiento y distribución de producto, en los tiempos establecidos.

La primera Ley de la Manufactura — “Todos los beneficios obtenidos en las operaciones están directamente relacionados con “Flujo veloz de materiales e información relevante” (Plossl, 1994).

Los beneficios que abarca un buen flujo en una cadena de suministro:

1. **Servicio:** El servicio mejora notablemente, no solo en cuestiones operativos si no el tema de calidad, es decir el provocar mejoras de servicio en tiempos de

respuesta crea valor agregado, pero el que un producto este bien cuidado (almacenado) o bien producido también representa un gran aporte para la competencia.

2. **Ventas:** Las ventas se incrementan porque el nivel de servicio hace ganar confianza a los consumidores y se incrementan las ventas.
3. **Inventarios:** Los inventarios están en niveles óptimos para cumplir con la demanda de los consumidores, mientras menos tiempo tengan los productos en perchas, menor será la inversión de inventario.
4. **Gastos:** Si el Flujo es defectuoso, producirá gastos para cerrar el flujo mismo, es decir caer en almacenajes de último momento, distribuciones directas sin optimizar espacios y entorpeciendo negociaciones con proveedores de servicios.
5. **Flujo de caja:** El flujo de caja brinda liquidez empresarial, el cual permite solventar cualquier inversión con fines de optimización de los flujos de mercadería e información, adicional con un flujo de caja correcto se puede mejorar los valores emergentes de la operación.

La vía correcta para que las empresas sean más sostenibles es promover y proteger el flujo, ya que este maximizara los ingresos, el inventario se reducirá y los gastos emergentes de las operaciones (Poveda, 2013).

#### **2.1.2.5 Modelo DDMRP**

Es un nuevo modelo de planeación y ejecución, planteado por primera vez en el libro Orlicky's Material Requirements Planning, que se basa fundamentalmente en la conexión entre creación, protección y aceleración del flujo de materia prima, la información relevante y el retorno sobre la inversión. (Demand Driven Institute, 2013)

Este modelo ayuda en la planificación de inventarios en las empresas para obtener una producción alineada con la demanda real del mercado, facilitando una mejor y más rápida toma de decisiones, tanto a nivel de planificación como de ejecución.

La aplicación del modelo DDMRP se centra en los inventarios de seguridad (buffers) en la cadena de abastecimiento. Estos son niveles de inventarios están ubicados estratégicamente para extraer la incertidumbre de la demanda, consiguiendo mayor visibilidad de los inventarios y disminuyendo los costos de operación a través de la

reducción de los tiempos de entrega, identificando los puntos claves de abastecimiento y mejorando las tasas de retorno de la inversión.

El efecto látigo se refiere a la variación de los requerimientos de las compras y/o ventas de materia prima durante toda la cadena de abastecimiento a causa de la fluctuación en las ventas cuando no se tiene claridad sobre la demanda real y futura. Una eficiente planeación de la demanda requiere la cooperación y el intercambio de información entre los participantes de la cadena de abastecimiento. Por lo tanto, la planeación de la demanda incluye la articulación entre la gestión de abastecimiento, la gestión de la producción, la gestión de los inventarios y la distribución. (Vasco, s.f.)

#### **2.1.2.6 Cadena de Valor**

En una empresa la cadena de valor es una herramienta esencial para poder conocer como una organización crea valor para sus clientes. En la que se encuentra actividades primarias y de apoyo.

En las actividades y costos primarias se tiene:

- **Manejo de la cadena de abastecimiento:** Son todas aquellas actividades relacionadas a la adquisición de materia prima, recibir y almacenar materiales de los proveedores y el manejo adecuado de los inventarios.
- **Operaciones:** Son aquellas actividades relacionadas con el producto final como el empaquetado, etiquetado embalaje.
- **Distribución:** Se da por medio de la distribución del producto hasta llegar al consumidor final.
- **Venta y marketing:** Actividades relacionadas con la promoción del producto para poder incrementar el número de compradores.
- **Servicio:** Muchas organizaciones crean un valor agregado al ofrecer este punto, dando a los clientes servicios como la instalación, reparación y atención al cliente
- **Margen de ganancia:** Esto es muy necesario para los dueños y accionistas, porque estos son los que corren riesgos al momento de invertir su capital en las organizaciones y a su vez con estas ganancias poder reinvertir.

En lo que respecta a las actividades de apoyo y costo se abarca lo siguiente:

- **I y D del producto, tecnología y desarrollo de sistema:** En estas actividades encontramos las mejoras continuas que se busca en el producto para que este sea más competitivo en el mercado.
- **Gestión de recursos humanos:** se trata de las contrataciones, capacitaciones y compensaciones al personal de la organización para mejorar la eficiencia y eficacia de la elaboración de los productos.
- **Administración general:** En esta parte interviene el departamento de contabilidad, finanzas, asuntos regulatorios y legales. En esta etapa se puede también crear también alianzas estrategias convenientes para la organización.

La principal función de la cadena de valor de una empresa es poder compararla con sus rivales midiendo la capacidad que tienen para satisfacer a sus clientes y analizando las actividades primarias y secundarias de la una con la otra, pero si encuentran que se posee una deficiencia o desventaja con la competencia el análisis debe ser más profundo aun para buscar cual es la actividad o proceso en el que se está fallando.

Para que una compañía sea competitiva en el mercado debe desempeñar sus actividades de forma rentable tratando siempre de obtener ganancias en las actividades que realice. El primer paso en la cadena de valor es identificar las actividades a realizar, luego de esto se procede a evaluar los costos de cada una de estas actividades que realiza la cadena de valor.

### Cadena de valor representativa de una empresa



**Figura 1:** Cadena de valor representativa de una empresa

**Fuente:** Porter, M (1985 p. 37-43)

## **Pertinencia**

El uso de la cadena de valor permite identificar en primera instancia como cuales son las actividades primarias esenciales para la organización, como por ejemplo donde estará disponible la materia prima, el correcto uso de los inventarios, como se empaquetará el producto y la forma de distribución de los insumos hacia el consumidor final, ya sea venta directa en un local o contar con distribuidores o mensajeros para él envío del mismo.

En lo que corresponde a las actividades de apoyo la investigación y desarrollo del producto para poder estar innovando con frecuencia y adaptándonos a las condiciones cambiantes del mercado, la correcta gestión de recursos humanos al momento de contratar al personal. La administración general interviene para poder llevar el negocio con todas las regulaciones que exige el estado normas legales, contables y de higiene.

### **2.1.3 Mapa de procesos**

Un proceso es un conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida aportando valor añadido para el cliente o usuario.

Los recursos pueden incluir: personal, finanzas, instalaciones, equipos técnicos. El propósito de todo el proceso es ofrecer al cliente/usuario un servicio correcto que cubra sus necesidades que satisfaga sus expectativas, con el mayor grado de rendimiento en costo servicio y calidad.

Un procedimiento es la forma específica de llevar un proceso o una parte del mismo. Los resultados deseados en los procesos dependen de los recursos, la habilidad y Motivación del personal involucrado en el mismo, mientras los procedimientos son sólo una serie de instrucciones elaboradas para que las siga una persona o con junto de personas. Un mapa de proceso es un diagrama de valor un inventario grafico de procesos de una organización o empresa.

Existen diversas formas de diagramar un mapa de proceso. El mapa de procesos proporciona una perspectiva global local obligando a proporcionar cada proceso a la cadena de valor, al mismo tiempo relaciona el propósito de la organización con los

procesos que los gestionan, utilizándose también como herramienta de proceso y aprendizaje. (Sanchez y Caiza, 2016 pag. 23-24)

### 2.1.3.1 Tipos de Procesos

Reseñamos que los procesos son en realidad los pasos que se realizan de forma secuenciada para conseguir elaborar productos o servicios outputs a partir de determinados inputs. Si las entradas determinan los procesos, las salidas nos muestran su nivel de adecuación. Por el contenido los procesos pueden ser de tres tipos: procesos estratégicos, procesos clave y procesos de soporte.

- **Procesos estratégicos:** Son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos y son realizados por la dirección o por otras entidades. Se dirigen a definir u controlar los objetivos que persiguen como organización, sus políticas y sus estrategias. Muy relacionados con la misión y visión. Exigen el compromiso de las personas con esos objetivos convertidos en estratégicos. Se suelen derivar a las leyes, normativas, aplicables y de la selección que ha hecho para aplicar en el mismo.
- **Procesos operativos o clave:** Permiten generar el servicio que se da a los clientes. Son procesos que se refieren a diferentes áreas que tienen impacto, creando valor añadido para éstos.
- **Procesos de soporte:** Dan apoyo a los procesos fundamentales que realizan. Suelen estar dentro de una función y se dirigen a los clientes.
- **Procesos críticos:** Son aquellos que inciden de forma directa en los resultados que alcance la organización, de tal manera que cualquier variación en los mismos repercute de manera significativa. (Canton Mayo, 2010)

### 2.1.3.2 La importancia del mapa de procesos

La importancia del mapa de procesos radica en su potencial para:

- **Ayudar a aprender del trabajo que se está desarrollando:** Permitiendo detectar los puntos fuertes, para exportarlos a otras áreas y/o procesos e identificar las debilidades, para trabajar en ellas y eliminarlas o minimizar su impacto negativo en los resultados finales.



- Alcanzar una mejor comprensión de las implicaciones de cada proceso: Ya que el mapa de procesos es el punto de partida para cualquier análisis orientado a la toma de acciones de mejora y el primer paso hacia la generación de ideas que permitan la optimización.
- Documentar los factores que influyen en cada proceso y su ejecución: De esta forma se obtiene una referencia sobre la que trabajar para mejorar el rendimiento y ganar alineación con la estrategia empresarial.
- La relevancia que un mapa de procesos tiene para la organización depende en gran medida del proceso que se siga para su elaboración: Si se buscan resultados enriquecedores es necesario partir de un buen conocimiento del negocio y sus objetivos y contar con la participación de los equipos de trabajo, para que aporten su punto de vista y completen la perspectiva que se va a obtener sobre la organización y su funcionamiento interno.

### **2.1.3.3 Procesos estratégicos**

Se trata de una serie de etapas que sigue una empresa, el cual inicia con el análisis de una situación actual, luego se realiza una formulación estratégica de la visión, misión y objetivos. Este proceso termina con la puesta en práctica de una estrategia que permita definir la dirección de las acciones que debe seguir la empresa para alcanzar los objetivos propuestos.

Por otra parte, el proceso estratégico no es solo un conjunto de etapas o acciones que una compañía debe seguir, sino que involucra todo un enfoque filosófico por parte de la misma. Este enfoque debe ser compartido por las personas que ocupan desde los puestos del alta administración, hasta los más bajos de la compañía.

#### **Etapas del proceso estratégico**

Una forma de entender qué es un proceso estratégico, es explicando las etapas principales en las que se divide, las cuales son 5:

**Establecimiento de objetivos:** El primer paso se da cuando se definen y delimitan los objetivos que se espera alcanzar por parte de la empresa, permitiendo así definir la misión de la compañía. Primero se determinan los objetivos a corto y largo plazo, luego se

establece el mecanismo para alcanzarlos y, por último, se asignan los objetivos en forma de tareas misionales personalizadas.

**Análisis de la información:** En esta etapa se recolectan y analizan los datos necesarios para establecer la visión de la empresa, y mientras tanto los operarios deben centrar la atención en las necesidades de la misma. Con esto se pretende ayudar a la empresa a mantenerse en el mercado y a lograr el alcance de un nivel de crecimiento adecuado. Adicionalmente, esta etapa permite identificar indicadores como fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

**Definición de estrategias:** Luego del análisis, la empresa estará en la capacidad de definir sus estrategias, tomando en cuenta primeramente los recursos que posee para el alcance de las metas y objetivos preestablecidos. Y de igual manera, se establece una escala de prioridades sobre todo con los problemas que se enfrentan, para que así se pueda enfocar mejor al momento de realizar la planeación de las acciones a desarrollar.

**Implementación de las estrategias:** En este paso se pone en marcha la aplicación y ejecución de la estrategia ya definida, donde se determina si el modelo estratégico aplicado funciona o no en términos reales, por lo que se convierte en una fase determinante para las decisiones que deben ser tomadas. Mientras tanto se revisa si todos los involucrados cumplen con sus responsabilidades o si se cuenta con el apoyo financiero adecuado para que todo funcione.

**Evaluación y control:** La última etapa de lo que es un proceso estratégico implica la evaluación y control que se da cuando la empresa realiza mediciones sobre el desempeño de la misma. De igual manera, examina aspectos específicos sobre problemas internos y externos a los cuales se enfrenta la compañía para luego aplicar las medidas correctivas que sean necesarias.

Para finalizar, se puede decir que el proceso estratégico es importante para toda empresa como menciona el profesor de gestión y negocios Henry Mintzberg en el modelo de procesos estratégicos que lleva su nombre. Sin embargo, para poder formularla correctamente se debe contar con los conocimientos adecuados en el área.

### 2.1.3.3.1 La importancia de medir los procesos estratégicos

Hemos constatado que, comúnmente, en las organizaciones se confunde el proceso estratégico y se limita únicamente a la Planeación Estratégica. Esto implica que los objetivos y métricas definidos en esta planeación se centran solo en eso: planear, lo que genera que pierdan protagonismo la innovación previa a la planificación y el despliegue táctico posterior para lograr la ejecución. Para evitar que esto suceda, sus mayores aliados son los indicadores de gestión y detallamos a continuación los principales tipos de indicadores KPI que puede definir en su organización para medir los procesos estratégicos.

**Indicadores de Impacto:** Esta clase de indicador estratégico tiene como finalidad medir el impacto de un proceso particular en la consecución de objetivos de la organización. Suelen ser cualitativos y se diseñan a partir de una intención clara para la medición en términos de metas, plazos y desagregación, de ser requerida, a otros procesos de la organización. Son indicadores de éxito definitivos pues implican la medición conjunta de la eficacia, eficiencia y efectividad de las actividades definidas en el proceso.

El ejemplo clásico de este tipo de indicador es la medición de la satisfacción, ya sea del cliente, del empleado o de los distintos grupos de interés. En este caso puntual, el indicador involucra un sin número de aspectos relevantes para la medición de cada grupo de interés y ofrece al final una sola medida cuantitativa, normalmente expresada en porcentaje. En este indicador de medición de satisfacción de clientes, por ejemplo, se obtienen insumos suficientes para medir los objetivos estratégicos de cara a la perspectiva Clientes.

**Indicadores de Liderazgo:** Los indicadores de liderazgo se utilizan para predecir el resultado futuro de los procesos estratégicos, identifican oportunamente tendencias a largo plazo en los datos. Suelen ser indicadores que no miden el éxito por sí solos pero que, en conjunto, ofrecen una perspectiva clara de las iniciativas estratégicas y su penetración en la ejecución de la misión de la organización y sus objetivos, así como en el desempeño de los colaboradores y líderes de los distintos procesos y equipos de trabajo.

Algunos ejemplos de este tipo de indicadores son:

- Porcentaje de participación en el mercado.

- Número de población beneficiada con los productos, actividades o servicios desplegados.
- Número de nuevas patentes, diseños o innovaciones realizadas.
- Aumento en la percepción de calidad en el servicio al cliente.

**Indicadores de Trazabilidad y Rezago:** Este tipo de indicadores se utilizan para estructurar la historia del desempeño, miden los resultados al final de un periodo de tiempo determinado. Reflejan principalmente el nivel de eficacia que tuvieron las actividades e iniciativas planteadas y evalúan si estas actividades tuvieron influencia en los resultados deseados, es decir, en las metas.

En este grupo podríamos dar algunos ejemplos como Contactos o propuestas comerciales totales presentadas, incidentes totales, fallas totales o caídas en el servicio brindado y, en el caso de los Sistemas de Gestión desplegados para el desarrollo de la estrategia, entran los indicadores definidos en número de productos o servicios no conformes.

**Indicadores de Entrada:** Este grupo de métricas se concibe en la organización para obtener información sobre la eficiencia de los recursos que se han provisto, y en el caso particular de los procesos estratégicos, buscan gestionar la eficiencia de los recursos asociados a aquellos proyectos e iniciativas estratégicas que involucran gran impacto sobre los objetivos y grupos de interés sin importar su tamaño o proceso de cambio.

Aquí podemos encontrar ejemplos de indicadores como tiempo de personal ejecutado, costo de horas hombre y sobrecostos de horas hombre extra, efectivo disponible, disponibilidad de la plataforma tecnológica y rendimiento de consumos en equipos o maquinaria.

**Indicadores Direccionales:** Los indicadores direccionales evalúan tendencias específicas dentro los objetivos principales de una empresa. ¿Hacia dónde se mueven las métricas? ¿Están mejorando, disminuyendo o manteniéndose? Un ejemplo de una métrica direccional utilizada por muchos proveedores de servicios es el tiempo que sus técnicos pasan en el sitio solucionando las necesidades del cliente. A la mayoría de las empresas les gustaría reducir su tiempo medio en el sitio, ya que es indicativo de un servicio más rápido y eficaz, además de las obvias relaciones con los costos que eso implica, su impacto sobre los índices financieros y de resultado productivo. Se pueden usar indicadores direccionales de toda clase para evaluar la posición de su empresa dentro de

su industria específica y comparar en relación con la competencia. De hecho, es muy común ver hoy en día que las empresas que prestan servicios de algún tipo ofrecen sus distintos productos mostrando sus indicadores direccionales y cómo estos superan los de su competencia.

**Indicadores de Servicio:** Estos indicadores provienen de datos operativos obtenidos en la ejecución de actividades, normalmente ligadas a procesos misionales, que proveen insumos de alto valor para medir el desempeño de la estrategia desde los procesos estratégicos. Así, su intención es revelar la holística interna de los procesos de la organización, lo que en otras palabras sería el impacto que tienen los procesos estratégicos sobre los misionales y su capacidad de articularse con los procesos de apoyo para en conjunto acoger las directrices organizacionales.

Algunos ejemplos de esta clase de indicadores son: tickets abiertos, tickets resueltos, tiempos de resolución promedio. La trazabilidad sobre estas métricas mostrará la capacidad de los procesos de direccionamiento para redefinir el servicio al cliente y la capacidad de respuesta de la organización ante lo que el usuario o cliente requiere para su satisfacción.

**Indicadores de Resultado Productivo:** Los indicadores de este tipo miden las salidas de los procesos estratégicos en términos de éxito o fracaso de la actividad empresarial. Los indicadores de resultados productivos son unos de los KPI más utilizados por su capacidad de reflejar directamente el estado de la estrategia.

En este grupo podemos ver ejemplos como valor creado, ingresos netos por nuevos clientes, rendimiento o retorno sobre la inversión de procesos de innovación y desarrollo impulsado desde la estrategia.

**Indicadores de Procesamiento Comercial:** Este tipo de métricas mide y refleja el compromiso y la eficacia de una empresa en la implementación de las transformaciones comerciales que acompañan los cambios de la estrategia. Esos cambios podrían ocurrir dentro de los procesos comerciales, la cultura de la empresa o las políticas de relacionamiento con sus grupos de interés.

Estas métricas se utilizan para determinar qué tan bien una empresa puede implementar los cambios deseados dentro de plazos específicos. Por ejemplo, encontramos métricas como Patrocinio Directivo de los cambios, que mide qué tan involucrados están las

directivas en la implementación del cambio en la organización, partiendo del nivel estratégico hasta los niveles tácticos y operativos. Este indicador suele medirse con otros tres más pequeños que son:

- Nivel de involucramiento: mide el porcentaje de asistencia y participación en sesiones de avance, juntas directivas, eventos de apertura y cierre, etc.
- Seguimiento: Toma de decisiones en el patrocinio directivo de cambios en la organización.
- Habilidad del cambio: mide el porcentaje de cumplimiento de compromisos acordados o solicitados en sesiones de avance y juntas directivas. Solicitados vs. proporcionados.

**Indicadores financieros:** Los indicadores financieros son la medida de la estabilidad económica, el crecimiento y la viabilidad empresarial. Algunos de los indicadores de rendimiento financiero más comunes son margen de beneficio bruto, beneficio neto, cuentas por cobrar rezagadas y rendimientos de activos. Los indicadores financieros brindan información directa sobre la salud financiera de una empresa, pero deben combinarse con los otros tipos de KPI mencionados en este artículo para brindar una

#### **2.1.4 Modelos Empresariales**

Aunque el negocio tenga un modelo empresarial tradicional, la tecnología siempre puede estar a su favor, para construir una organización mucho más eficiente y que responda de forma ágil ante los retos. Los modelos empresariales son la forma en que un negocio busca generar ingresos, por ejemplo, a través de la venta de un producto o servicio.

##### **2.1.4.1 Tipos de modelos empresariales**

Existen diferentes modelos de negocios, están aquellos que siguen las líneas más tradicionales:

**Fabricantes.** Su objetivo principal es diseñar y transformar la materia prima en algún producto. Pueden hacerlo llegar al consumidor final a través de un distribuidor o un *retailer*.

**Distribuidores:** Son los encargados de entregar los productos a los *retailers* o a los

clientes finales. El plan de negocio considera el transporte de mercancías, la recolección y la entrega.

**Retailers:** Son aquellos vendedores minoristas que ponen a disposición del público los productos que adquirieron del fabricante o de los distribuidores.

#### **2.1.4.2 Modelos empresariales innovadores**

Con la llegada de las tecnologías de la información, han surgido nuevos modelos empresariales, por ejemplo, el *e-commerce*, plataformas que ofrecen servicios por suscripción, *freemium* o de economía colaborativa.

En realidad, muchos de estos servicios funcionan de forma similar a los modelos tradicionales, solo que los medios de ventas o distribución son a través de la web.

Es por ello, que SAP puede brindar las mismas soluciones que las empresas tradicionales, ya que, aunque se trate de un *e-commerce*, debe mantener un sistema de inventarios y el manejo de una cartera de clientes.

#### **Retos para las empresas**

Para mantenerse siempre vigentes, las empresas han de innovar constantemente, es por ello que existen algunas acciones que deben tener presentes, de acuerdo con la consultora KPMG:

- Revisar las amenazas y oportunidades para la empresa, así como los modelos empresariales que vayan surgiendo.
- Analizar la estrategia y los procedimientos actuales, incluidos los procesos y las tecnologías con las que se cuenta para adaptarse a eventos disruptivos.
- Evaluar las habilidades de la organización, para adaptarse a nuevas estrategias de forma ágil.
- Aprovechar las nuevas tecnologías con las que se puedan crear nuevas propuestas de valor y mayores ventajas competitivas.
- Darle prioridad a la adopción de nuevas tecnologías que puedan capitalizarse en el mediano y largo plazo.

#### **2.1.4 Ciclo DEMING**

El Ciclo de Deming, también conocido como ciclo PDCA, es un modelo de mejora continua de procesos que consta de 4 pasos secuenciales que ayudan a las organizaciones a alcanzar sus objetivos. Desarrollado por Walter Shewhart y

popularizado por W. Edwards Deming, este ciclo puede utilizarse para mejorar y optimizar procesos y servicios con el fin de satisfacer las demandas de clientes y partes interesadas y producir mejores resultados. (LogisticaSimple, 2023)

### 2.1.5.1 Etapas del ciclo Deming



**Figura 2:** Etapas del Ciclo DEMING  
**Elaborado por:** Intriago R. (2023)

El ciclo PDCA -Planificar, Hacer, Comprobar, Actuar- es un enfoque repetitivo de cuatro pasos que se utiliza para mejorar continuamente los procesos y servicios. Cada paso ayuda a identificar áreas de mejora y a desarrollar soluciones para abordarlas.

- **Planificar:** El primer paso del ciclo PDCA consiste en planificar la mejora. Esto implica evaluar la situación actual, identificar áreas de mejora y establecer objetivos para alcanzar las metas.
- **Hacer:** El segundo paso consiste en realizar realmente la mejora. Esto implica desarrollar soluciones, tomar medidas y realizar cambios en los procesos y servicios.
- **Comprobar:** El tercer paso es comprobar los resultados del cambio. Esto implica medir y evaluar el rendimiento para determinar si se han alcanzado los objetivos deseados.
- **Actuar:** El cuarto y último paso es actuar en función de los resultados. Esto implica realizar ajustes y emprender nuevas acciones para garantizar que se alcanzan los objetivos deseados.

El ciclo PDCA ofrece muchas ventajas a las organizaciones. Ayuda a garantizar que se abordan todos los aspectos de la mejora y proporciona un enfoque coherente y



sistemático de la mejora. También ayuda a garantizar que las soluciones se aplican con eficacia y eficiencia. Además, el ciclo PDCA ayuda a garantizar que las partes interesadas se mantengan informadas e implicadas durante todo el proceso de mejora.

El ciclo PDCA puede utilizarse en cualquier organización para ayudar a identificar áreas de mejora y desarrollar soluciones para abordarlas. (LogisticaSimple, 2023)

#### **2.1.5.2 Herramientas del ciclo Deming**

Para aplicar los principios del ciclo Deming se usan herramientas de mejora. Estas herramientas buscan puntos débiles en los procesos, productos y servicios. Algunas de estas herramientas son:

Análisis de valor: Método para aumentar el valor de un producto o servicio.

Método Kaizen: Busca la mejora en todos los aspectos de la organización. Como el método de las 5S.

Diagrama de afinidad: Recopilar ideas y asuntos a mejorar y agrupar las ideas afines.

Los cinco porqués: Método que se basa en la realización de preguntas para relacionar causas-efectos que generan un problema en particular.

Tanto en la norma ISO 9001 como en la ISO 14001 se nombra explícitamente el Ciclo PDCA al hablar de la mejora de la gestión continua de calidad y gestión medioambiental respectivamente. El ciclo Deming es, en conclusión, una ayuda fundamental para una empresa que quiera desarrollar un sistema de gestión y mejora continua que contribuya a prosperar y tener futuro.

#### **2.1.6 Los cinco fuerzas de PORTER**

Las fuerzas competitivas en cada empresa son diferentes. El modelo de competencia de las cinco fuerzas es muy importante en las empresas ya que este permite analizar los tipos de competencias que hay en el mercado.

Las 5 fuerzas de PORTER:

##### **La Competencia de Vendedores Rivales**

- La rivalidad se aumenta debido a que los productos de los vendedores rivales se parecen más, y disminuye conforme los productos rivales se diferencian más.

Cuando nuestra competencia tiene un producto o servicio similar a la nuestra su diferencia es la calidad, precio entre otras y así conseguir llamar la atención del cliente dando a creer que va a realizar ya sea las mismas funciones a un precio ya sea menor.

- La rivalidad se incrementa cuando hay capacidad de producción sin utilizar, sobre todo si el Producto de la industria conlleva altos costos fijos o de almacenamiento. Por lo general esto se puede ver con productos estacionales que se utiliza ya sea según su necesidad.
- La rivalidad es mayor cuando se incrementa el número de competidores, y conforme semejan en tamaño y fuerza competitiva. Mientras el mercado tenga más competidores se formará una lucha feroz ya que cada uno quiera ser mejor que el otro.
- La rivalidad se intensifica cuando hay barreras que evitan que las empresas no rentables salgan de la industria. Cuando en algunas empresas se dan cuenta que mantienen uno que otro producto que no es fácil de vender por lo cual se da un respaldo al empleado y genera mayor competitividad.

La rivalidad entre los competidores se forma una guerra ya sea por sus estrategias y precios.

### **La Competencia De Nuevos Participantes A La Industria**

Las nuevas empresas competidoras son aquellas que entran al mercado con nuevas ideas, innovación ante las otras empresas que ya se encuentran en competencia ellos tratan de que las nuevas empresas tengan dificultades en el mercado, por lo general estas al reciente ingreso deberán realizar mayor publicidad, descuentos para así llamar la atención del mercado y ser reconocidos.

- Las ventajas significativas de los costos de las empresas existentes por los efectos de la experiencia y la curva de aprendizaje. Al haber en el mercado empresas ya existentes están tienen el conocimiento y experiencia de lo que han vivido día a día saben cómo ahorrar en que deben gastar y que no, que es lo mejor para la empresa.
- Las ventajas de costos favorecen a las empresas ya existentes que tienen conocimiento de los proveedores con precios bajos, mayor facilidad de acceso de

materia prima, ubicación como soportar a pérdidas que se tendrán por errores que se van cometiendo en el transcurso del tiempo.

- Tratar de que nuestra marca se ha conocida por los clientes para que así en el momento de realizar su compra ellos directamente busquen nuestro producto o servicio y que su calidad sea la mejor para así obtener la lealtad del consumidor hacia nosotros.
- Altos requisitos de capital. Tener una fuerte cantidad de capital nos hará tener más empresas potenciales que desean ingresar

### **La competencia de los productores de productos sustitutos**

Son bienes que compiten en el mismo mercado, son productos sustitutos cuando satisfacen la misma necesidad, representa para la empresa una amenaza, mientras, que su inexistencia, representa una oportunidad.

### **El poder de negociación de los proveedores**

- Al momento de realizar la negociación con los proveedores se debe tener una fuerza de negociación para optar por reducir la cantidad que tiene disponible en productos de forma eficaz, es decir, hay poco sustitutos para que los compradores puedan cambiar. Los proveedores poseen una posición de fuerte en referencia a los productos y servicios que suministran como componente esencial del producto final de su cliente. Los proveedores de productos tienen una fuerza en sus precios y negociación según su demanda de artículos.
- La falta de productos por parte de los proveedores
- Los proveedores de productos tienen una fuerza en sus precios y negociación según su demanda de artículos.
- Mejorar el desempeño o calidad de nuestro producto por medio de los insumos que nos entregan los proveedores, para mejorar la calidad de nuestro producto y estos tengan un buen precio.
- No es bueno para el proveedor ya que al tener facilidad de adquisición sus precios bajan por la poca demanda.

Cuando la industria de los proveedores está dominada por unas cuantas grandes compañías y está más concentrada que la industria a la que vende.

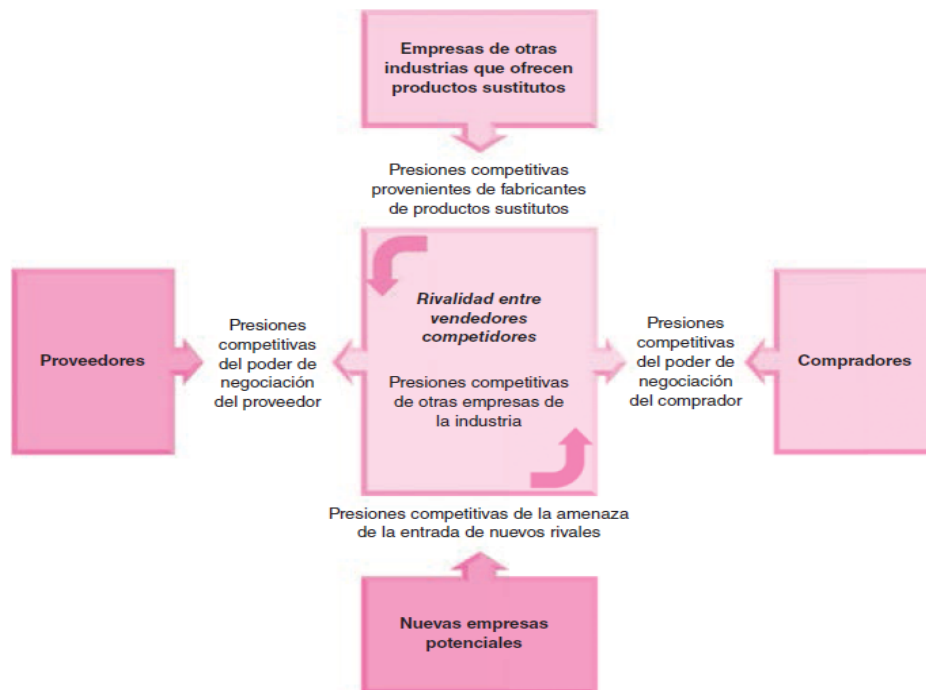
Al reconocer la participación de los proveedores en una industria es importante porque tiene varias diferencias en los proveedores. El administrador debe identificar los tipos de proveedores y ver que insumos distribuyen.

### **Los Clientes y su Poder de Negociación**

Los compradores con fuerza en el negocio disponen el precio al que desea adquirir. Los minoristas saben tener mayor poder en la negociación sobre los vendedores de la industria influyen en las decisiones de compra del consumidor final, o si son importantes para permitir que los vendedores tengan acceso al usuario final, mientras los consumidores individuales pocas veces tienen poder en las negociaciones reales cuando regatean concesiones de precios u otros términos favorables con los vendedores.

- El poder de los compradores por medio de las negociaciones es mayor cuando los costos de cambiar a marcas competidoras o sustitutos son relativamente bajos. Los compradores pueden elegir con facilidad la marca o adquirir de varios vendedores.
- El poder del comprador cuando este trata de elegir por su precio bajo, lo que en ocasiones llega a ser una baja calidad.
- Entre mayor se ha la cantidad de compradores estos tienen poder cuando son grandes y pocos en relación con el número de vendedores. A menor cantidad de compradores, más competencia para los vendedores por los clientes y menor facilidad para hallar otros clientes cuando los pierden ante un competidor.
- El poder del comprador es mayor si su demanda es débil y los vendedores se esfuerzan en asegurar más ventas de sus productos. En una demanda débil se crea un “mercado de compradores”, en los que se buscan las mejores ofertas para obtener las mejores condiciones de no ser así, una demanda fuerte crea un “mercado de vendedores” y traslada el poder de negociación a los vendedores.
- Los compradores ganan espacio si están bien informados de los productos, precios y costos del vendedor. Mientras mayor información tengan con la facilidad de encontrar en internet, más poder de negociación.

## Modelo de competencia de cinco fuerzas. Una herramienta analítica clave



**Figura 3:** Modelo de competencia de cinco fuerzas. Una herramienta analítica clave

**Fuente:** (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

### Pertinencia

Las 5 fuerzas de PORTER para las empresas importadora de maquinarias y repuestos, es muy útil, ya que permite realizar estrategias contra la competencia implementando todos los conocimientos obtenidos para sobresalir en el mercado diferenciándose de las demás y así poder detectar nuevas amenazas o encontrar un sinfín de nuevas oportunidades, ver quiénes serán sus compradores o al tipo de mercado que se dirige. Ser capaz de clasificar y utilizar estas fuerzas para poder conseguir un mejor análisis de empresas importadoras en todos los sentidos y lograr una ventaja competitiva sobre todo con las empresas que compiten con el mismo producto y/o servicio.

#### 2.1.7 Diagrama de Gantt

El diagrama de Gantt es una herramienta de gestión que sirve para planificar y programar tareas a lo largo de un período determinado. Gracias a una fácil y cómoda visualización de las acciones previstas, permite realizar el seguimiento y control del

progreso de cada una de las etapas de un proyecto y, además, reproduce gráficamente las tareas, su duración y secuencia, además del calendario general del proyecto.

Desarrollado por Henry Laurence Gantt a inicios del siglo XX, el diagrama se muestra en un gráfico de barras horizontales ordenadas por actividades a realizar en secuencias de tiempo concretas.

Las acciones entre sí quedan vinculadas por su posición en el cronograma. El inicio de una tarea que depende de la conclusión de una acción previa se verá representado con un enlace del tipo fin-inicio. También se reflejan aquellas cuyo desarrollo transcurre de forma paralela y se puede asignar a cada actividad los recursos que ésta necesita con el fin de controlar los costes y personal requeridos. (Perez, 2021)

## **2.2 Marco Conceptual**

### **Cadena de Suministros**

Es considerada como una estrategia de gestión que permite integrar funciones internas de las empresas de manera efectiva para colaborar con proveedores, clientes y otros participantes de la cadena de suministro para aumentar su competitividad en el mercado.

### **Gestión Administrativa**

La gestión administrativa es vital para operaciones fundamentales de toda organización, sea privado u gubernamental. Para fortalecer su interfaz de gerencia y promover una organización más eficiente, su gestión administrativa no sólo mantendrá un escenario administrativo estable, sino también trabajará coordinadamente con otros departamentos para afirmar que las diferentes actividades se encaminen sin dificultades.

## **2.3 Marco Legal**

### **Norma ISO 9001 (Gestión de Calidad)**

La norma ISO 9001 es la norma sobre gestión de la calidad con mayor reconocimiento en todo el mundo. Pertenece a la familia ISO 9000 de normas de sistemas de gestión de la calidad (junto con ISO 9004), y ayuda a las organizaciones a cumplir con las expectativas y necesidades de sus clientes, entre otros beneficios.

Un sistema de gestión ISO 9001 (SGC) le ayudará a gestionar y controlar de manera continua la calidad en todos los procesos. Como norma de gestión de la calidad más importante del mundo, así como el estándar de referencia, describe cómo alcanzar un desempeño y un servicio consistente y eficaz.

Es una poderosa herramienta que ayuda a gestionar su negocio de manera efectiva, aumentar la resiliencia operativa y planificar a largo plazo. ISO 9001 es ideal para empresas de cualquier tamaño y sector; podemos ayudarle a superar los problemas específicos a los que se enfrentan, también, las pequeñas empresas o PYME, cosa que es de vital importancia para ellas.

### **Cuáles son los beneficios de ISO 9001 de Gestión de Calidad**

ISO 9001 es la norma del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) más reconocida internacionalmente que puede beneficiar a organizaciones de cualquier tamaño. Diseñada para ser una poderosa herramienta de mejora empresarial, la certificación de gestión de calidad ISO 9001 con BSI le ayuda a:

- Convertirse en un competidor más consistente en el mercado
- Mejorar de manera continua, optimizando las operaciones y reduciendo los costes
- Competir en más licitaciones y obtener más oportunidades de negocio
- Satisfacer las necesidades de más clientes
- Ser más resiliente y construir un negocio más sostenible
- Demostrar que tiene un gobierno corporativo sólido, motivando y aumentando el nivel de compromiso del personal a través de procesos internos más eficientes
- Trabajar eficazmente con las partes interesadas y su cadena de suministro

## **Cómo certificar una empresa en ISO 9001**

Tanto si acaba de conocer la norma ISO 9001 como si busca mejorar sus conocimientos previos, disponemos de los servicios, recursos y cursos de formación adecuados a sus exigencias. Ofrecemos diferentes packs que pueden personalizarse a las necesidades de su negocio para impulsar la Gestión de la Calidad. Se puede diseñar un pack de normas ISO 9001 que elimine la complejidad que implica llevarle a dónde quiere ir, sea cual sea su punto de partida.



## **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1 Enfoque de la investigación**

Este estudio tiene un enfoque investigativo de índole mixto: cualitativo y cuantitativo. Dentro del ámbito cuantitativo se recolectó, procesó y estudió información numérica que se obtiene de la encuesta realizada y de datos internos de empresas industriales. Este procesamiento de datos se llevó a cabo por medio de técnicas de estadística descriptiva.

El diseño de la investigación mixta, de acuerdo con Hernández, R, (2018), estos diseños implican que la recolección de datos cualitativo y cuantitativa se lo realiza casi al mismo tiempo que se lo analiza.

### **3.2 Tipos de investigación**

#### **3.2.1 Investigación no Experimental**

Se utilizó el tipo de investigación transversal, debido que no se busca intervenir en los aspectos variables y por lo cual se logró analizar e interpretar los datos reales recolectado en el área comercial.

#### **3.2.2 Investigación Transversal**

Para la presente investigación se recolecto toda la investigación requerida durante la etapa que duro la investigación y así poder identificar los problemas reales e identificar los problemas reales y las posibles soluciones.

#### **3.2.3 Investigación Fenomenológica**

En la presente investigación se logró indagar y comprender las experiencias y situaciones del personal en el área comercial.

#### **3.2.4 Investigación Documental**

Se consiguió información a través de reportes e indicadores del área comercial

#### **3.2.5 Investigación Descriptiva**

Aportó aspectos relacionados con el funcionamiento de la empresa como son: ventajas, beneficios y desventajas que trae la formalización del negocio en estudio, puesto que detalla de forma estructurada las características respecto a la situación actual de la empresa.

### **3.3 Métodos y técnicas de Investigación**

Para el presente proyecto de investigación se aplicó la técnica de triangulación como la observación, encuesta y entrevista; las cuales permitieron recolectar información necesaria acerca del presente proyecto.

#### **3.3.1 Método Deductivo**

El método o razonamiento deductivo implica la determinación de las características generales de toda una población, a partir del estudio de lo específico, es decir de la muestra. El método inductivo va de lo general a lo particular.

#### **3.3.2 Técnicas Utilizadas**

Las siguientes técnicas sirven para la recolección de información trascendental sobre la problemática planteada de estudio.

##### **3.3.2.1 Observación**

La Ficha de Observación se aplicó al departamento Comercial con objetivo de validar la información recopilada.

##### **3.3.2.2 Entrevista**

La entrevista se realizó con el objetivo de conocer los procedimientos establecidos en el área comercial, las capacitaciones y formaciones de los trabajadores para realizar las actividades encargadas. La entrevista se la realizó a la persona encargada de los procesos la cual está dirigida a los empleados del área comercial.

##### **3.3.2.3 Encuesta**

Este instrumento se aplicó al personal que labora en la empresa, con el motivo de conocer su percepción sobre la forma en que se llevan a cabo los procesos internos.

### **3.4 Población**

La población es definida por Sampieri, Collado, & Baptista (2015) como el grupo que concuerda con un conjunto de especificaciones requeridas en el estudio.

Al cierre de 2017 solamente en Guayaquil se domiciliaban 2.239 empresas manufactureras, constituyéndose en la primera ciudad industrial según el número de empresas dedicadas a esta actividad.

En cuanto al tipo de industrias que se desarrollan, según el número de empresas que constan como activas en los registros de la Superintendencia de Compañías, se tiene que 306 se dedican a la importación de maquinaria, repuestos y reparación de equipo.

El sector industrial guayaquileño es crucial para el desarrollo del país. (EKOS NEGOCIOS, 2018)

Para el desarrollo de la presente investigación y dado el tema de análisis, se consideró como población a 306 empresas que se dedican a la importación de maquinaria y repuestos.

### **3.5 Muestra**

El tipo de muestra que se aplicó fue no probabilístico en el cual se basó en un muestreo a conveniencia, tomando como muestra a la empresa ABC del sector industrial de las empresas importadoras de maquinarias y repuestos de la ciudad de Guayaquil.

### 3.6 Análisis de Resultados

#### 3.6.1 Encuestas

1. ¿Cuenta la Empresa con procesos Administrativos para la Cadena de Suministro formalmente establecidos?

**Tabla 2:** Proceso Administrativo

Respuestas	Frecuencia	%
Si	8	38%
No	13	62%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Intriago R. (2023)



**Figura 4:** Proceso Administrativo  
Elaborado por: Intriago R. (2023)

#### Lectura:

El 62% de los encuestados menciona que la empresa no cuenta con procesos administrativos para la Cadena de Suministros y el 38% dice que si cuenta con procesos administrativos.

## 2. ¿Cuenta la Empresa con infraestructura para la recepción de Inventario?

**Tabla 3:** Infraestructura para la recepción del Inventario

Respuestas	Frecuencia	%
Si	15	71%
No	6	29%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Intriago R. (2023)



**Figura 5:** Infraestructura para la recepción del Inventario

Elaborado por: Intriago R. (2023)

### Lectura:

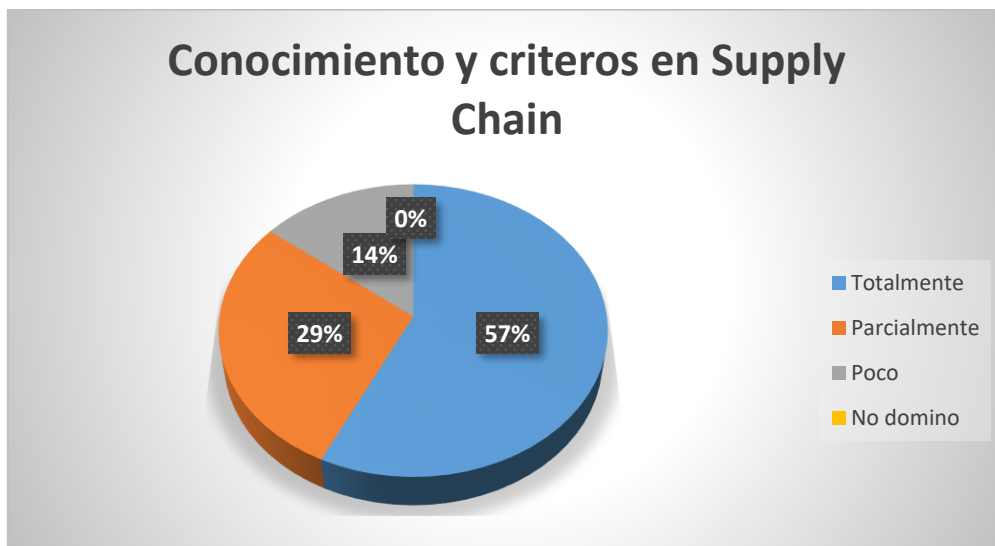
Según la encuesta realizada, el 71% de los encuestados dicen que si cuenta la empresa con una infraestructura para la recepción del inventario y el 29% no considera que la empresa posee una buena infraestructura.

### 3. ¿Usted posee conocimiento y criterios sobre la Cadena de Suministro?

**Tabla 4:** Conocimiento y criterios en Supply Chain

Respuestas	Frecuencia	%
Totalmente	12	57%
Parcialmente	6	29%
Poco	3	14%
No domino	0	0%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Intriago R. (2023)



**Figura 6:** Conocimiento y criterios en Supply Chain

Elaborado por: Intriago R. (2023)

#### Lectura:

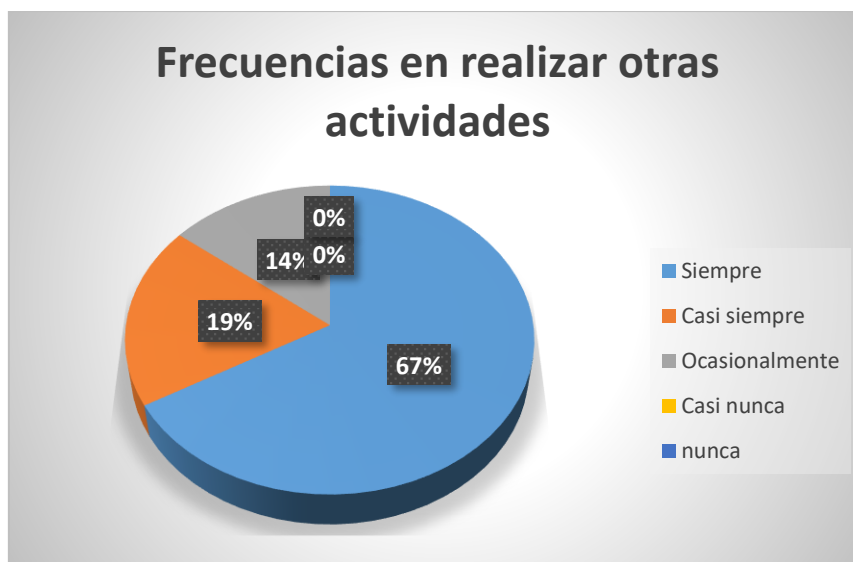
Según la encuesta realizada el 57% de los encuestados está totalmente de acuerdo que posee conocimiento y criterio acerca de la cadena de suministro que es el conjunto de actividades, instalaciones y medios de distribución necesarios para llevar a cabo el proceso de venta de un producto en su totalidad. Y el 29% tiene poco conocimiento de lo antes mencionado.

**4. Dentro de sus funciones, indique ¿con que frecuencia realiza otras actividades adicionales?**

**Tabla 5:** Frecuencias en realizar otras actividades

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Siempre	14	67%
Casi siempre	4	19%
Ocasionalmente	3	14%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Intriago R. (2023)



**Figura 7:** Frecuencias en realizar otras actividades

**Elaborado por:** Intriago R. (2023)

**Lectura:**

Según la encuesta realizada el 67% de los encuestados siempre realiza las actividades adicionales a las que le han sido asignadas y el 19% casi siempre realizada lo antes mencionado. Lo que generaría una sobrecarga en sus funciones.

**5. Usted considera que la responsabilidad de la Gestión Administrativa para la Cadena de Suministro depende de:**

**Tabla 6:** Responsabilidad de la Gestión Administrativa

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Gerente	13	62%
Jefes	6	29%
Supervisores	2	10%
Asistente	0	0%
Otros	0	0%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Intriago R. (2023)



**Figura 8:** Responsabilidad de la Gestión Administrativa

**Elaborado por:** Intriago R. (2023)

**Lectura:**

Según la encuesta realizada el 62% de los encuestados respondieron que es responsabilidad de los gerentes llevar a cabo una correcta gestión administrativa para un buen funcionamiento de la Cadena de Suministro y el 29% es responsabilidad de los jefes lo antes mencionado.

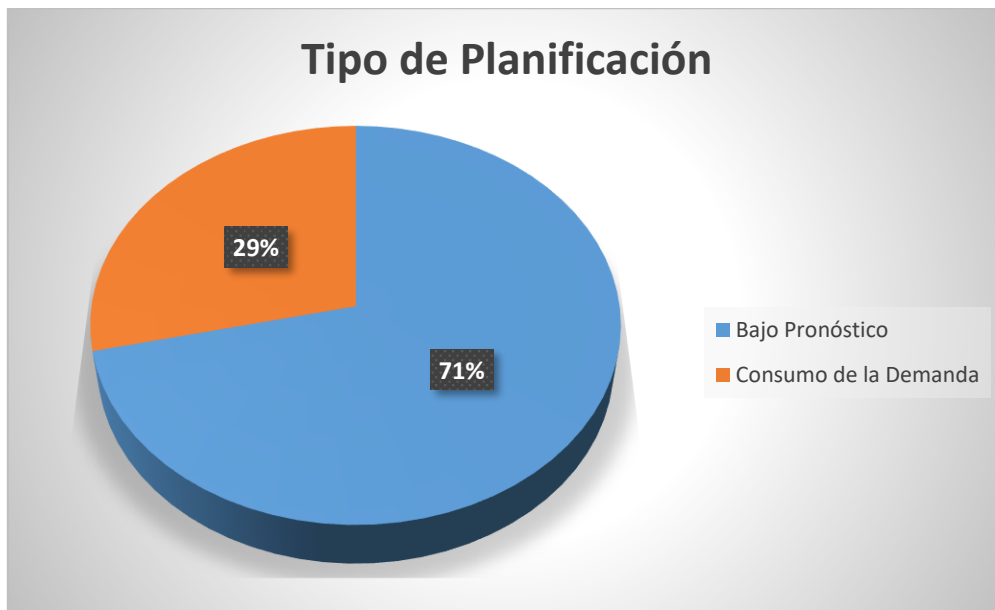


**6. ¿Qué tipo de Planificación considera usted que se realiza con mayor frecuencia?**

**Tabla 7:** Tipo de Planificación

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Bajo Pronóstico	15	71%
Consumo de la Demanda	6	29%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Intriago R. (2023)



**Figura 9:** Tipo de Planificación  
**Elaborado por:** Intriago R. (2023)

**Lectura:**

Según la encuesta realizada el 71% de los encuestados realiza la planificación bajo pronóstico debido a que se realizan proyecciones de ventas anuales y el 29% lo realiza mediante consumo de la demanda de lo antes mencionado.

## 7. Ha habido desabastecimiento de materia prima.

**Tabla 8:** Desabastecimiento en maquinarias y repuestos

Respuestas	Frecuencia	%
Si	21	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Intriago R. (2023)



**Figura 10:** Desabastecimiento en maquinarias y repuestos

Elaborado por: Intriago R. (2023)

### Lectura:

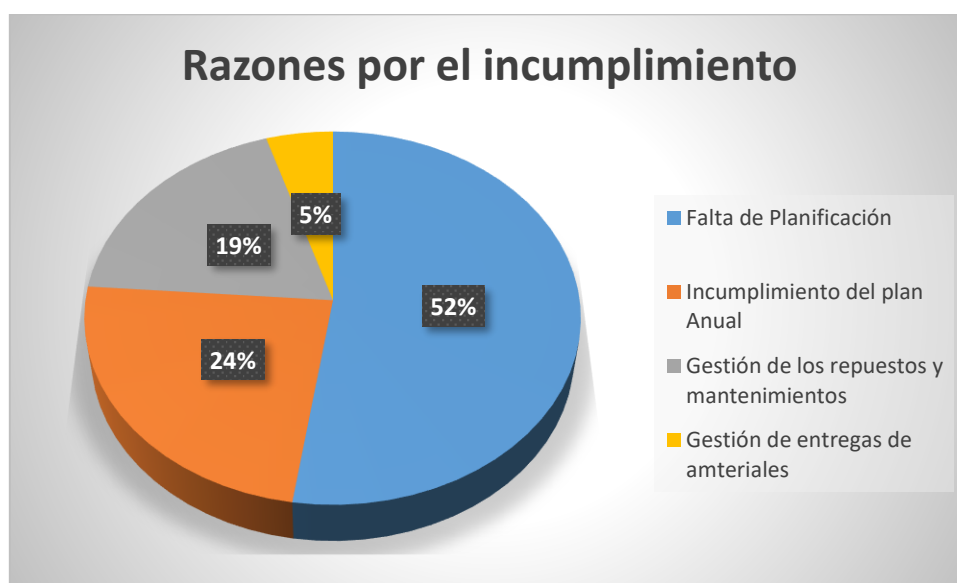
Según la Encuesta realizada el 100% de los encuestados respondió que sí existe desabastecimiento de producto para la venta y post venta.

## 8. ¿Cuáles fueron las razones por el incumplimiento en la Cadena de Suministro?

**Tabla 9:** Razones por el incumplimiento

Respuestas	Frecuencia	%
Falta de Planificación	11	52%
Incumplimiento del plan Anual	5	24%
Gestión de los repuestos y mantenimientos	4	19%
Gestión de entregas de materiales	1	5%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Intriago R. (2023)



**Figura 11:** Razones por el incumplimiento

Elaborado por: Intriago R. (2023)

### Lectura:

Según la encuesta realizada el 52% de los encuestados respondió que el incumplimiento de la Cadena de Suministro se debe a la falta de planificación de las áreas que la integran y el 24% respondió que es por el incumplimiento en el plan anual.

**9. ¿Está de acuerdo que el stock de seguridad para la comercialización depende de una correcta planificación?**

**Tabla 10:** Correcta Planificación

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
De acuerdo	21	100%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo en desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Intriago R. (2023)



**Figura 12:** Correcta Planificación

Elaborado por: Intriago R. (2023)

**Lectura:**

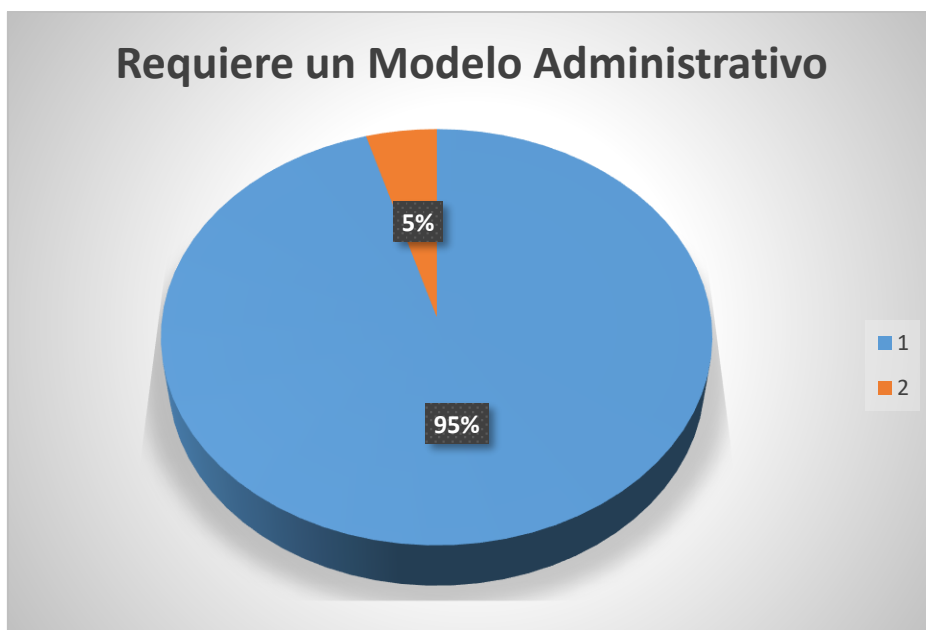
Según la encuesta realizada el 100% de los encuestados respondió que está de acuerdo en que la correcta planificación ayuda a optimizar la Cadena de Suministro para la comercialización de los productos

**10. ¿Considera usted que la Empresa requiere de un modelo administrativo que le permita optimizar su participación en la cadena de suministros?**

**Tabla 11:** Requiere un Modelo Administrativo

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Si	19	90%
No	2	10%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Intriago R. (2023)



**Figura 13:** Requiere un Modelo Administrativo

Elaborado por: Intriago R. (2023)

**Lectura:**

Según la encuesta realizada el 95% de los encuestados respondió que si se implementará un modelo administrativo les ayudaría en la cadena de suministro.

### **3.6.2 Entrevista**

La aplicación de la técnica de entrevista fue dirigida al Gerente General/Gerente de Supply Chain, considerando que ambas son el talón de Aquiles de una empresa Importadora de Maquinaria y repuestos.

#### **Entrevistado:**

- MAE Carlos Rodríguez – Gerente Supply Chain

#### **Desarrollo de Entrevista:**

**1. ¿Qué indicadores levanta actualmente la gestión administrativa para la Cadena de Suministro?**

Como Gerente General y Gerente de la Cadena de Suministro reviso semanalmente los indicadores que cada área me presenta, respecto a la cadena de suministro se presenta dos indicadores: Indicador de abastecimiento que nos sirve para analizar la frecuencia de las maquinarias y repuestos e Indicador de cumplimiento para observar si la empresa logra los objetivos planteados.

**2. ¿Cuáles son los problemas que presenta actualmente en la gestión administrativa para la Cadena de Suministro?**

Unos de los problemas principales es que no cumplimos con algunos clientes cuando nos hace el requerimiento y es por falta de stock, estoy consciente de que esto afecta a la rentabilidad de la empresa. En el área existe duplicidad de trabajo y falta de Indicadores de Gestión – KPI.

**3. ¿Qué proceso de comunicación se establece entre los departamentos de la empresa?**

El proceso de comunicación que utilizamos entre los distintos departamentos es la Comunicación Organizacional o Empresarial dado que esta nos permite conocer las tendencias en el sector, las necesidades de los clientes y las propias necesidades del personal para seguir creciendo. Todo ello, permite a la compañía, de forma ágil, adaptarse a los cambios que se dan en el mercado.

**4. ¿Cómo se realiza la planificación para el abastecimiento de los productos?**

La planificación para abastecimiento de producto la realizamos por medio de un Plan anual en base a los productos más solicitados por los clientes.

**5. ¿Cuál es el tipo de planificación que lleva?**

La planificación que llevamos en la empresa es la Planificación Estratégica ya que nos permite establecer el camino que debe recorrer la empresa para alcanzar las metas que tenemos como empresa, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone el entorno en el que nos desenvolvemos.

**6. ¿Cuáles son los problemas que presenta la Planificación de la demanda en la empresa?**

**Los problemas que se nos presenta en la empresa acerca de la Planificación de la Demanda es que** no se puede predecir el futuro. Ya se puede planificar y pronosticar diferentes escenarios comerciales, pero no puede estar seguro de que cualquiera de estos escenarios sucederá.

**7. ¿Qué opina usted acerca de manejar una planificación en donde se involucren todos los departamentos de la empresa?**

Pues al realizar una planificación en cada área de la empresa es fundamental ya que permite organizar mejor las áreas y recursos de la empresa, coordinar mejor las tareas y actividades, y controlar y evaluar mejor los resultados de los departamentos.

**8. ¿Sabe usted acerca de la Metodología de planificación de la demanda?**

Sí, es un sistema, que a menudo forma parte de un proceso amplio de planificación de ventas y operaciones, que se utiliza para elaborar pronósticos relativamente precisos en cuanto a la demanda que existe para el producto o los servicios de una empresa.

**9. ¿Cree usted que una planificación traería mejoras de procesos y beneficios económicos a la Empresa?**

Si aplicamos una correcta planificación por supuesto que nos traería beneficios económicos ya que nos da la posibilidad de anticipar problemas y dificultades que puedan impedirnos alcanzar los objetivos que nos hemos propuesto para tener una mayor rentabilidad.

**10. ¿Por qué considera usted importante la Cadena de Suministro en una empresa del sector industrial?**

Es muy importante ya que nuestra empresa industrial, está enfocado en la gestión de la cadena de suministros, creando valor para nosotros y los clientes, buscando la eficiencia a un menor costo, sin dejar por un lado los estándares de calidad y servicio al cliente.

**11. ¿Usted cree que es mejor trabajar bajo pronósticos o trabajar sobre el consumo de la demanda?**

En la empresa trabajamos Bajo Pronostico, ya que consiste en predecir eventos futuros asociados al producto o servicio que ofrecemos. En este caso pensamos a futuro para estimar cuánto vamos a vender, lo que nos permitirá desarrollar proyecciones de ventas.



### 3.6.3 Análisis General

**Tabla 12:** Técnicas de la Encuesta

Técnicas de la Encuesta		
Ítems	Dimensión	Observación
¿Cuenta la Empresa con procesos Administrativos para la Cadena de Suministro formalmente establecidos?	Competencias	Se debe establecer Procesos Administrativos formales para la Cadena de Suministro.
¿Cuenta la Empresa con infraestructura para la recepción de Inventario?	Competencias	La Empresa si cuenta con la infraestructura necesaria para almacenar el inventario.
¿Usted posee conocimiento y criterios sobre la Cadena de Suministro?	Evaluación de personas	Mas del 50% de los colaboradores conocen acerca de la Cadena de Suministro.
Dentro de sus funciones, indique ¿con que frecuencia realiza otras actividades adicionales?	Evaluación de personas	Los colaboradores siempre realizan actividades adicionales a las de sus funciones.
Usted considera que la responsabilidad en la Gestión Administrativa para la Cadena de Suministro depende de:	Evaluación de personas	Es responsabilidad de los Gerentes.
¿Qué tipo de Planificación considera usted que se realiza con mayor frecuencia?	Evaluación de personas	La realizan Bajo Pronóstico
Ha habido desabastecimiento de materia prima.	Evaluación de personas	Si hay desabastecimiento de materia prima.
¿Cuáles fueron las razones por el incumplimiento en la Cadena de Suministro?	Evaluación de personas	El incumplimiento de la Cadena de Suministro se debe a la falta de planificación.
¿Está de acuerdo que el stock de seguridad para la comercialización depende de una planificación estratégica?	Formación de personas	La planificación estratégica es importante para la comercialización de los productos.
¿Considera usted que la Empresa requiere de un modelo administrativo que le permita optimizar su participación en la cadena de suministros?	Competencias	La empresa si requiere un modelo administrativo, en el cual se logrará optimizar la Cadena de Suministro.

**Elaborado por:** Intriago R. (2023)

**Tabla 13:** Técnicas de la Entrevista

Técnicas de la Entrevista		
Ítems	Dimensión	Observación
¿Qué indicadores levanta actualmente la gestión administrativa para la Cadena de Suministro?	Índices de Productividad	Se utilizan los indicadores de Abastecimiento y de Cumplimiento.
¿Cuáles son los problemas que presenta actualmente en la gestión administrativa para la Cadena de Suministro?	Competencias	Por falta de stock no se puede cumplir a los clientes, lo que afecta a la rentabilidad de la empresa. Se utiliza entre las diversas áreas o departamentos la comunicación organizacional la cual ayudara conocer las necesidades de los clientes y colaboradores y a la empresa a adaptarse a los cambios en el mercado.
¿Qué proceso de comunicación se establece entre los departamentos de la empresa?	Competencias	Se la realiza por medio de un Plan anual en base a los productos más solicitados por los clientes.
¿Cómo se realiza la planificación para el abastecimiento de los productos?	Competencias	La empresa utiliza la Planificación Estratégica ya que esta les sirve para alcanzar las metas que tienen.
¿Cuál es el tipo de planificación que lleva?	Evaluación de personas	Es que no se puede predecir el futuro.
¿Cuáles son los problemas que presenta la Planificación de la demanda en la empresa?	Evaluación de personas	Que es fundamental ya que permite organizar mejor las áreas y recursos que tiene la empresa.
¿Qué opina usted acerca de manejar una planificación en donde se involucren todos los departamentos de la empresa?	Evaluación de personas	Sí, es un sistema, que forma parte de un proceso amplio de planificación de ventas y operaciones, que se utiliza para elaborar pronósticos.
¿Sabe usted acerca de la Metodología de planificación de la demanda?	Evaluación de personas	Si traería beneficios económicos ya que nos permite tener una mayor rentabilidad debido a una planificación estratégica.
¿Cree usted que una planificación traería mejoras de procesos y beneficios económicos a la Empresa?	Formación de personas	Porque se busca la eficiencia a un menor costo, sin dejar por un lado los estándares de calidad y servicio al cliente.
¿Por qué considera usted importante la Cadena de Suministro en una empresa del sector industrial?	Competencias	Trabajan bajo pronóstico ya que consiste en predecir eventos futuros asociados al producto o servicio que se ofrecen.
¿Usted cree que es mejor trabajar bajo pronósticos o trabajar sobre el consumo de la demanda?	Competencias	

**Elaborado por:** Intriago R. (2023)

**Tabla 14:** Ficha de Observación

<b>Ficha de Observación</b>		
<b>Ítem</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Observaciones</b>
La empresa no cuenta Procesos Administrativos establecidos.	Competencias	La falta de procesos administrativos generaría una mala toma de decisiones que afectan a la empresa.
La empresa si posee la infraestructura para almacenar los productos.	Competencias	La empresa si cuenta con el espacio suficiente para almacenar todos los productos debido a la amplitud de sus bodegas.
Existe sobrecarga laboral en los colaboradores de la empresa.	Competencias	Los colaboradores de la empresa los sobrecargan de actividades lo que generaría la falta de eficiencia y eficacia afectando directamente a la empresa.
La empresa realiza una planificación bajo pronostico.	Competencias	Se realiza la planificación bajo pronostico porque se hace una proyección según los productos que solicitan los clientes frecuentemente.
En la empresa existe desabastecimiento de los productos industriales debido a la falta de planificación.	Competencias	La insuficiencia de productos es causa de la mala planificación por el área que las integran.

**Elaborado por:** Intriago R. (2023)

## **Conclusiones**

Una vez aplicada las diferentes técnicas de investigación detalladas al inicio del presente capítulo se puede concluir lo siguiente:

Con la aplicación de la Ficha Técnica de Observación se ha contribuido a definir las competencias requeridas por área de trabajo, esto tomando como referencia que las competencias son el conjunto de conocimientos y comportamientos requeridos de parte de los trabajadores para cumplir sus funciones.

Por otra parte, la técnica entrevista ha contribuido a definir aspectos que involucran los procesos de la cadena de suministros, levantamiento de nuevos KPI y evaluación por departamentos. Mientras tanto, la técnica de encuesta ha permitido identificar anomalías en el área de Supply Chain como en el proceso, Indicadores de gestión, evaluación en las áreas con el fin de hacer mejoras continuas que puedan ser estructurados acorde a la realidad en que operan este tipo de negocios.

Finalmente, con los datos recopilados de las diferentes técnicas es evidente la necesidad de establecer estrategias de gestión administrativa para la cadena de suministro que permitan integrarlas y alinearlas a la obtención de objetivos e introducir una cultura enfocada al aprendizaje continuo.

## **CAPÍTULO 4: LA PROPUESTA**

### **4.1 Tema de la propuesta**

Modelo de Gestión por Procesos para la Cadena de Suministros de las empresas Importadora de Maquinarias y Repuestos.

### **4.2 Justificación**

El presente trabajo de investigación confirma la necesidad de las industrias de incluir una correcta gestión por procesos específicamente para el área Comercial que ayude de manera efectiva a la gestión en el control de inventarios, gestión de compras, gestión del mantenimiento, gestión documental, procesos y procedimientos, generando consigo a mejorar su productividad y costos de Importaciones.

Al no aplicar una gestión administrativa mediante la aplicación de procesos, será difícil tener un control efectivo que les permita generar medidas correctivas o planes de acción preventivas, a pesar de existir bases teóricas acerca de la gestión administrativa por procesos adaptable para cualquier tipo de empresa, más sin embargo en la práctica representa una problemática al momento de llevarlas de manera adecuada.

Es importante resaltar que lo que se pretende con esta propuesta es dar solución al problema que se ha evidenciado mediante el proceso de entrevistas al Gerente, encuestas al personal involucrado y la técnica de observación dentro de la gestión Administrativa.

Los resultados a obtener con la integración de esta gestión por procesos son muy relevantes y estará destinado a la ejecución adecuada de los procedimientos de toda la gestión del departamento de Supply Chain llevando como efecto a un mejoramiento constante de la productividad mediante el uso eficiente de sus recursos.

### **4.3 Descripción de la propuesta**

La presente propuesta se sustenta de las bases teóricas, el cual está diseñado para la adaptación en cualquier industria ecuatoriana que importan maquinarias y repuestos, el cual va a constar de tres fases:

- Gestión Estratégica
- Gestión Administrativa

### ➤ **Gestión Operacional**

La industria ABC, representa al sector industrial Importadora de Maquinarias y Repuestos, el cual cuenta con 7 sucursales en el Ecuador y una en Colombia. Los productos y servicios que ofrece le han permitido tener convenios con empresas públicas y privadas. Si bien es cierto, a pesar las falencias que se ha demostrado en el proyecto de investigación la empresa ABC han captado en clientes ecuatorianos más del 30% de este nicho y teniendo un crecimiento anual más del 15%. Es importante tener una premisa en el apoyo total por parte de alta Dirección de las Organizaciones y de todo su equipo de trabajo. (León, Nogueira, Hernández, & Comas, 2018).

Estamos conscientes de la situación actual de la agroindustria y parte fundamental de su mejoramiento es el integrar procesos dentro del departamento central de Supply Chain de los equipos que contribuyan a un mejor desempeño.

La presente propuesta que nace del proceso de investigación puede contribuir al desarrollo de futuras investigaciones

#### 4.4 Propuesta

## Gestión Administrativa por Procesos

### GAP-001 Gestión Administrativa

**Tabla 15:** Tabla de Gestión Administrativa por Procesos

Elaborado por	Revisado por	Aprobador por
Cargo	Cargo	Cargo
Fecha:	Fecha:	Fecha
Firma	Firma	Firma

Elaborado por: Intriago R. (2023)

#### 1.- Líder y responsable del Proceso

- Gerente General
- Gerente Supply Chain

#### 2.- Equipo de Trabajo Planificación y Coordinación:

- Gerencia
- Jefe de la industria Maquinarias y Repuestos

#### **4.5 Antecedentes de la Propuesta**

La cadena de suministros en el área de comercialización implica identificar, medir, mitigar y efectuar un seguimiento, para su control respectivo, las cuales pueden estar orientadas a buscar constantemente la satisfacción de los clientes.

En la actualidad los procesos son parte vital de la empresa debido a que aporta de manera representativa a que dentro de las organizaciones se puedan establecer varios puntos de mejora.

La empresa no cuenta con una adecuada cadena de suministros en todo el proceso de comercialización y por esto el trabajo investigativo propone una estructuración total de la misma, la cual que permitirá establecer tiempos de entrega de pedidos, rotación de inventarios, cumplimiento de metas de ventas, tomando en cuenta los medios que se requieren para lograrlo, con el objetivo de proponer un sistema logístico de comercialización que mejore el proceso de distribución y entrega de producto al cliente final.

Por lo antes mencionado dentro de los procesos de la cadena de suministros y de abastecimientos de la empresa, es necesario que se mejore el proceso empírico que se ha venido manejando debido a que no existe un proceso donde se detalle los tiempos, responsables, y la actividad que cada uno debe de hacer para conocer de manera detallada donde están los cuellos de botellas y donde están los puntos de mejora donde debería establecer dentro de los procesos de la cadena de suministros.

En base a lo antes mencionado el mejoramiento de procesos se debe elaborar mediante herramientas que sean eficiente para la operación y administración, a la vez facilidad de socializar tanto con los empleados y los directivos de la organización con la finalidad de que se pueda mantener un proceso de comunicación eficiente.

#### **4.6 Justificación**

En la presente investigación, actualmente la empresa ha venido teniendo un decremento importante en el tiempo de entrega, así también existe un incremento importante en las quejas de los clientes al momento de recibir su producto, por varios aspectos que se están dando dentro de la organización. Las causas antes mencionadas son



un detonante de alto impacto para que la organización no pueda crecer de manera estándar en la línea del tiempo.

La implementación de la Cadena de Suministros permitirá mitigar los retrasos en los pedidos para así ganar participación en el mercado, lo que permitirá introducir nuevas líneas de productos, y la mejora de la rentabilidad para la compañía.

Así también la globalización de los negocios exige que las empresas puedan trazar un camino en cuanto a la satisfacción del cliente, así como la satisfacción de proveedores, de manera que la empresa tenga ahorros significativos tanto en tiempo y/o en costo y sean trasladados en beneficio del cliente para que ese beneficio maximice la rentabilidad de la empresa.

Es necesario resaltar que en la empresa para que tenga un alto nivel de rentabilidad debe establecer una relación directa con el cliente; para que este se encuentre totalmente satisfecho y ello le permita establecer una fidelización a largo plazo, de modo en que el cliente pueda establecer su rotación del producto de manera continua.

#### **4.7 Objetivos de la Propuesta**

##### **4.7.1 Objetivo General**

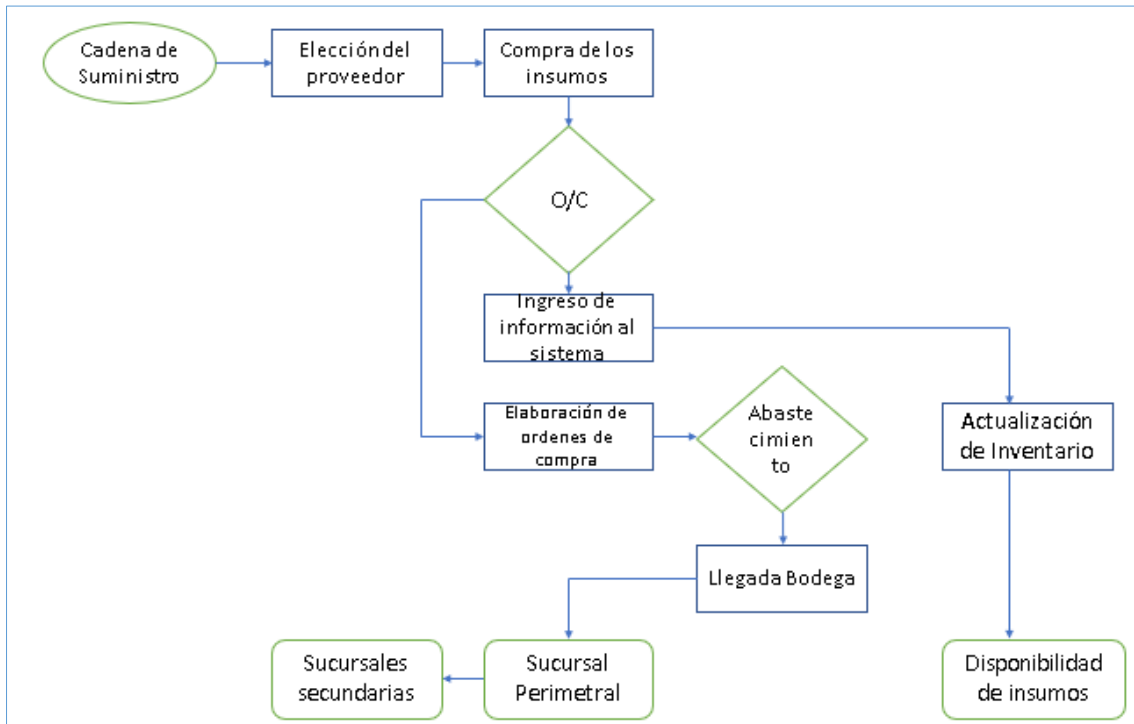
Contribuir con herramientas de gestión para mejorar el proceso Administrativo de la cadena de suministro en la empresa Importadora de Maquinarias y repuestos.

##### **4.7.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Identificar el proceso actual de la empresa Importadora de maquinarias y repuestos.
- ✓ Fundamentar los procesos involucrados para la Cadena de Suministro en las empresas importadoras de maquinarias y repuestos.
- ✓ Reducir los tiempos de stocks de seguridad para cumplir con los clientes y mejorar la cadena de valor.
- ✓ Definir indicadores que ayuden a medir, controlar y mejorar la rentabilidad de la empresa.

## 4.8 ACTIVIDADES Y COSTOS PRIMARIOS

### 1. Manejo de la Cadena de Abastecimiento.



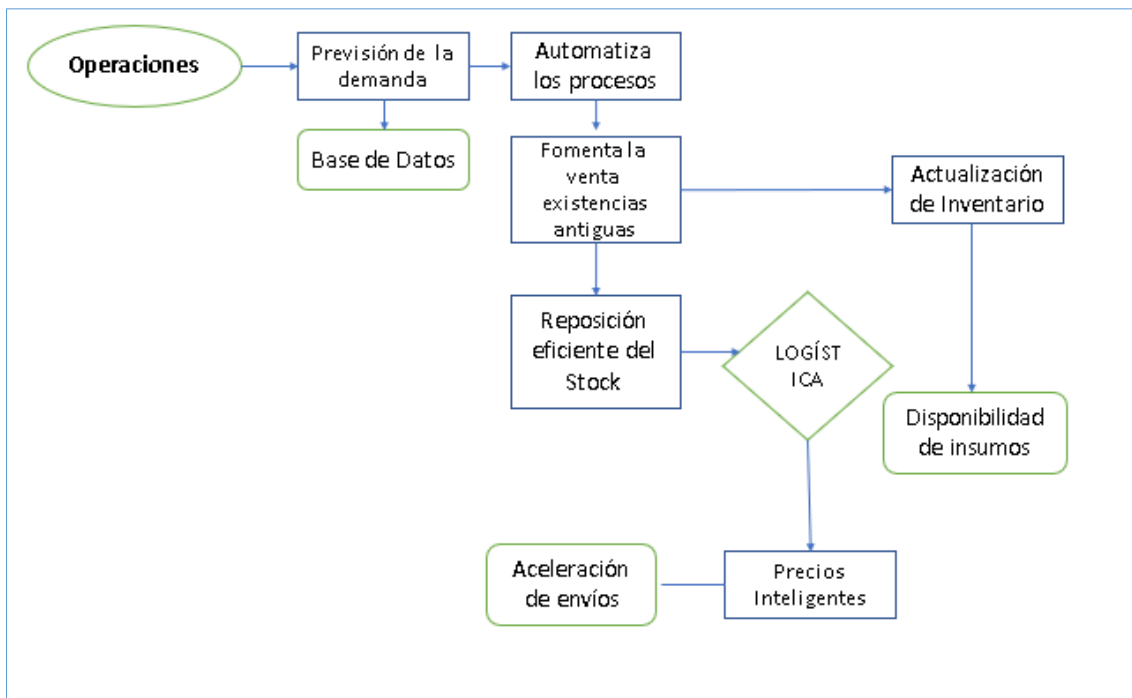
**Figura 14:** Manejo de la Cadena de Suministro  
**Elaborado por:** Intriago R. (2023)

Inicio del proceso que consta con los siguientes pasos: Se realiza un análisis minucioso de la elección del proveedor según los informes de producción que tenga cada uno, para ello la empresa debe delimitar y exponer cuales son los requerimientos para hacer efectiva la compra.

Una vez realizado el primer paso, se genera una orden de compra misma que deberá ser ingresada al sistema que posee la empresa para el control del inventario, demostrando que existe el abastecimiento necesario para atender los requerimientos de la cartera de los clientes.

La elección del término de negociación o más conocidos como incoterms será elección del departamento de compra, conociendo así las responsabilidades y obligaciones que tenemos como compradores

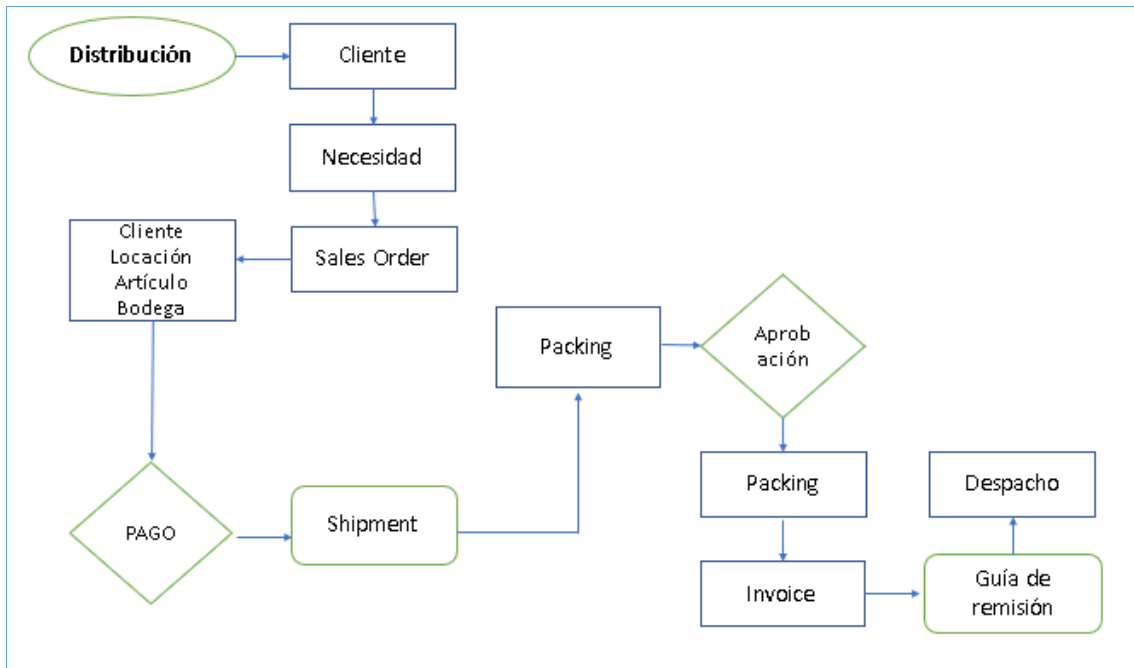
## 2. Operaciones



**Figura 15:** Operaciones  
**Elaborado por:** Intriago R. (2023)

Dentro del proceso de la cadena de suministro se encuentra el área de operaciones, existe la previsión de la demanda o planificación de la demanda etapa en la que el administrador debe cerciorarse que los recursos de la empresa son utilizados de manera adecuada, para así conocer cuál es la capacidad en porcentaje que ocuparemos en el mercado. Dentro de este proceso se encuentra la automatización de procesos, estimulando la venta de las existencias, misma que será actualización de información en el inventario. Para ello continua el paso de la reposición del stock faltante según los informes evidenciados en la base de datos. El desarrollo de una buena logística estimulará las ventas mejorando los tiempos previstos desde la llegada de producto hasta la entrega, logrando mantener al cliente satisfecho. En este proceso se sugiere la creación de una aplicación personalizada que le permita interactuar operador y consumidor final. Evitando las tradicionales llamadas y visitas inesperadas de los clientes. Así mismo familiarizando con los términos de negociación recordándole cuáles son nuestras obligaciones y responsabilidades en la importación de productos.

### 3. Distribución



**Figura 16:** Proceso de Distribución  
**Elaborado por:** Intriago R. (2023)

Inicialmente este paso se destaca por la clasificación y georreferenciación de las rutas armadas de los insumos para la entrega a nuestros clientes. Una vez obtenida la información del cliente como: Nombres completos, cédula, ruc, dirección, gps, factura y manifiesto de carga. Se realiza la distribución en las sucursales más cercanas según la información entregada por el oficial de importaciones. Se contrasta la información con lo que dice obtener el documento el encargado de la entrega con el responsable de bodega. Mantener los documentos con los sellos y firmas para la entrega como: factura comercial, manifiesto de carga y guía de remisión deben ser uno de los requisitos principales para hacer una efectiva logística de transporte a las bodegas.

Mantener informado al cliente se ha convertido en una de las prioridades para nuestra importadora, puesto que ellos sabrán en tiempo real cual es la travesía de su mercancía y los trámites que deben realizar según su naturaleza y composición, la revisión de los procesos y el tipo de régimen que nos acogemos.

## 4. Ventas y Marketing

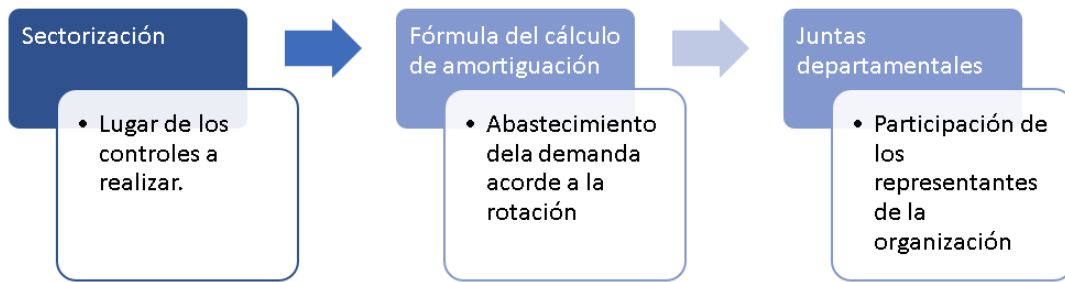


**Figura 17:** Ventas y Marketing  
**Elaborado por:** Intriago R. (2023)

En el área de Marketing y Ventas se despliega una serie de pasos que se deben cumplir a cabalidad, iniciamos con una planeación trimestral ligada a la jornada de importaciones involucrando al departamento administrativo, marketing y ventas. Es decir una vez entregado este documento se procede a la búsqueda de información como datos de la última rotación de inventario, número de existencias, métodos y clientes con número de importaciones. Se familiariza con la nueva planificación, se actualiza el análisis situacional de la empresa, se elabora un nuevo FODA, el complemento al plan estratégico que inicialmente impulsó el área administrativa.

Se pretende actualizar la información que contenga la cartera de clientes diariamente según las importaciones ingresadas en el sistema automatizado y así manejar base de datos para cuando los representantes del área que forman parte de la cadena de suministro y puedan proceder con la toma de decisiones.

#### 4.9 Proceso propuesto para la planificación de la demanda



**Figura 18:** Proceso para la planificación de la demanda  
**Elaborado por:** Intriago R. (2023)

La planificación de la demanda es un proceso de gestión fundamental en la cadena de suministro ya que permite a una organización proyectar la demanda futura y adaptar correctamente la nueva producción, ya sean productos importados nuevos o antiguos, de acuerdo con esas proyecciones.

La planificación de la demanda busca lograr y mantener un equilibrio de suministro de manera efectiva, uno que almacene en el inventario los productos según la demanda, no más. Encontrar ese equilibrio que existe entre la suficiencia y el sobrante resultar especialmente complejo. Y aunque últimamente mantener dicho equilibrio es una de las mayores dificultades a la hora de planificar la demanda configurar la demanda a través de un uso efectivo de las promociones programadas.

Una planificación efectiva de la demanda requiere el uso de técnicas de previsión de demanda para así pronosticar con precisión las tendencias de demanda, puesto que conlleva beneficios considerables, ya sea un incremento de la eficiencia o una mayor satisfacción del cliente. La planificación de la demanda es el eje de una cadena de suministro eficaz y cumple dos funciones esenciales, lo que la hace doblemente importante para la empresa. Como empresa existe el impulso fundamental de proteger la venta y garantizar respaldando los ingresos esperados. Sin embargo, los importadores minoristas no pueden vender lo que no tienen en stock, y los consumidores finales en la actualidad no tardan en crearse una impresión de una empresa, que luego permanece, y en determinar si esta puede satisfacer la demanda. La planificación de la demanda determina si los minoristas disponen de la cantidad

correcta de inventario en el lugar acordado para evitar desabastecimientos y paradas innecesarias asegurando la siguiente venta.

Es importante reconocer que, proteger las ventas ya no es suficiente. También se trata de dirigir todos los negocios de manera eficiente sin escatimar esfuerzos. La planificación de la demanda promueve la eficiencia, favorece una gestión del espacio de inventario más inteligente y sostenible. ¿Por qué las organizaciones deberían invertir en más espacio físico del que necesitan? La planificación de la demanda ayuda a las empresas a evitar los riesgos del exceso de inventario, como, por ejemplo, el aumento de los costes de gestión del inventario y las situaciones financieras que requieren el uso de descuentos en productos u otras medidas temporales que no están previstas para aliviar el exceso de inventario acelerando su venta.

Dentro del proceso propuesto ayudará a la empresa XYZ porque se llevará una mejor administración con el DDMRP que es una metodología para la planificación, gestión de inventarios y materiales que incorpora conceptos Lean, TOC y MRP que nos permite planificar y ejecutar la cadena de suministro basado en demanda real tipo Pul de reposición por consumo sincronizado a lo largo de toda la cadena y con completa visibilidad.

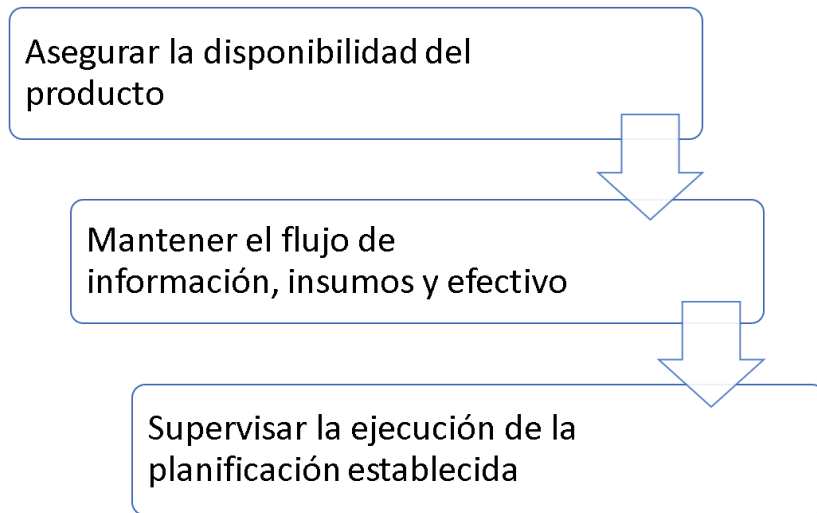
Monitoreo de Amortiguadores			
V	40	V	40
A	20	A	20
R	10	R	10

**Figura 19:** Monitoreo de Amortiguadores  
**Elaborado por:** Intriago R. (2023)

Modelo propuesto de como monitorear por medio de los amortiguadores dentro de la planificación de la demanda, se estimada que hay una demanda de 30 y el color rojo representa crítico, en amarillo alerta y verde que está bien alimentado para satisfacer a la demanda.

La planificación y la previsión de la demanda son fundamentales, especialmente porque factores externos, como los fenómenos meteorológicos que

vivimos en la actualidad, las tendencias económicas y las emergencias a nivel mundial, pueden acabar definiendo la demanda.



**Figura 20:** Funciones del planificador la demanda  
**Elaborado por:** Intriago R. (2023)

Ya sea que esté planificando o diagnosticando, se trata de administrar y supervisar y aumentar la demanda de manera efectiva e inteligente apoyando el mercado mientras se cumplen a cabalidad los objetivos organizacionales. Esto requiere priorizar la demanda, obtener aportes a pedido de todas las partes interesadas, llegar a un acuerdo sobre los Planes de Demanda, ejecutar y revisar los planes, y tomar medidas según sea el caso.

La planificación y la previsión de la demanda no son procesos independientes. Forecasting es un proceso importante y la planificación de la demanda es un factor complejo para los procesos comerciales y financiero, tales como la Planificación y Análisis Financiero, la Gestión de Portafolio, la gestión del ciclo de vida del producto y la Planificación de Ventas y Operaciones, etc.

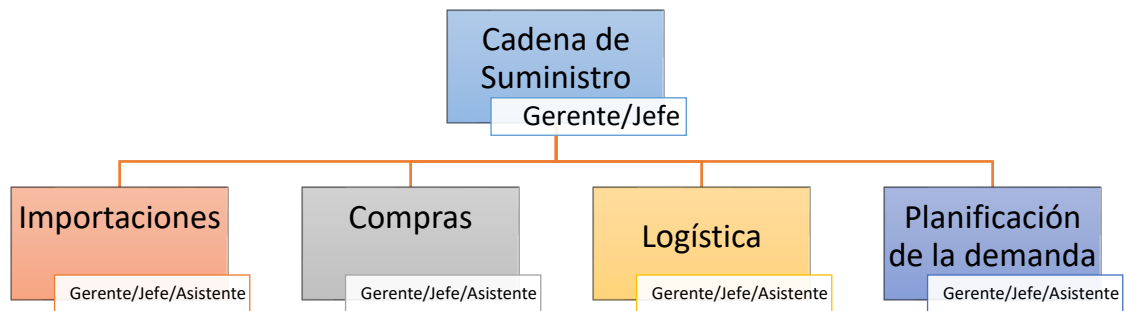
Se requiere que dentro de las funciones del planificados esté:

- Manejar eficientemente los indicadores financieros con los que se pueda evaluar el ciclo de conversión de efectivo en un periodo de tiempo determinado, ligados a la gestión de la cadena de suministro. Entre los indicadores más importantes son: el promedio de días de inventario, promedio de días de cuentas por pagar y el promedio de días de cuentas por cobrar.



- Asignar la función de planificador de la demanda a un colaborador de la empresa que cuente con experiencia en distintas áreas que forman parte de la cadena de suministro.

#### 4.10 Organigrama



**Figura 21:** Organigrama  
**Elaborado por:** Intriago R. (2023)

## 4.11 Indicadores Financieros

Al 31 de diciembre de 2022

Empresa Importadora **ABC**

<b>LIQUIDEZ/SOLVENCIA</b> RAZON CORRIENTE	<u>ACTIVO CORRIENTE</u> PASIVO CORRIENTE	<u>7.643.815,03</u> 4.006.115,41	<b>1,91</b>
<b>ENDEUDAMIENTO</b> CONCENTRACIÓN DE ENDEUDAMIENTO	<u>PASIVO CORRIENTE</u> TOTAL PASIVO	<u>4.006.115,41</u> 5.984.274,94	<b>66,94%</b>
<b>RENTABILIDAD</b> PATRIMONIO	<u>UTILIDAD NETA</u> PATRIMONIO	<u>253.996,53</u> 4.494.584,93	<b>5,65%</b>
<b>ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR</b> RCC	<u>VENTAS</u> CUENTAS POR COBRAR	<u>5.549.357,99</u> 2.674.412,63	<b>2,07</b>
<b>DÍAS DE COBRANZA</b> DC	<u>365</u> RCC	<u>365</u> 2,07	<b>176</b>
<b>NÚMERO DE VUELTAS DE INVENTARIO</b> NI	<u>VENTAS</u> INVENTARIO	<u>5.549.357,99</u> 4.322.509,03	<b>1,28</b>
<b>DÍAS DE INVENTARIO</b> DI	<u>365</u> NI	<u>365</u> 1,28	<b>284</b>

**Figura 22:** Indicadores de medición

**Elaborado por:** Intriago R. (2023)

### 4.11.1 Indicadores de medición

Los indicadores son los instrumentos que permiten medir y evaluar la capacidad y eficacia de los procesos expuestos. Es así que los indicadores deben cumplir los siguientes aspectos:

- Cubrir los aspectos más relevantes del proceso
- Reflejar lo que se quiere medir
- Ser claros en mediciones objetivas y fiables
- Asegurar el seguimiento de la evolución
- Obtener beneficios de su utilización
- Ser comprobable en el tiempo

A continuación, se muestran los indicadores de seguimiento a ser utilizados, mismos que se basan en:

- Medir eficacia
- Medir eficiencia

- Medir la flexibilidad

### **Medir eficacia**

Para medir la eficacia en el Departamento de Planificación de un Organismo de Regulación y Control de Tránsito, se debe utilizar los siguientes indicadores:

- **Eficacia** = *Número de personas capacitadas / Total de empleado*
- **Eficacia** = *Resultados planificados realizados / Total de resultados planificado*
- **Eficacia** = *Número de trámites realizadas a tiempo / Total de trámites despachados*

De acuerdo con García, et al., (Jesus García, 2019, pág. 11) los indicadores de eficacia conllevan el grado de calidad, precio, confiabilidad de la calidad, flexibilidad y evaluación del servicio, con el fin de satisfacer a los clientes o usuarios del servicio del departamento de planificación, así como establecer mejores condiciones del entorno.

### **Medir eficiencia**

De igual forma, para medir la eficiencia de atención en el Departamento de Planificación de un Organismo de Regulación y Control de Tránsito, se debe utilizar los siguientes indicadores:

- **Eficiencia** = *Recursos planificados / Recursos usados*
- **Eficiencia** = *Número de horas diarias laboradas / Número de puestos de trabajo atendidos a la semana*
- **Eficiencia** = *Número de horas laboradas / Número de clientes atendidos*
- **Eficiencia** = *Número de horas de ausentismo / Número de horas programadas de atención*

García, et al., (Jesús García, 2019, pág. 11) afirman que los indicadores de eficiencia incluyen el tiempo de atención, gestión y los costos de calidad del servicio, todo esto se engloba al uso de los recursos que utiliza las empresas.

## Medir la flexibilidad

Finalmente, para medir la flexibilidad del servicio de atención en el Departamento de Planificación de una empresa que importa maquinarias y repuestos, se debe utilizar los siguientes indicadores:

- **Flexibilidad** = *Capacidad del sistema de atención del departamento*
- **Flexibilidad** = *Número de atenciones realizadas por el sistema / Total de equipos conectados al sistema*

Los indicadores de flexibilidad miden la capacidad de adaptación del proceso de forma anticipada a las necesidades y expectativas de los usuarios que acuden al Departamento de Planificación. Además, cobra gran importancia porque tiene en cuenta el entorno en que se encuentra el servicio (González, 2018).

### 4.11.2 Factibilidad de la aplicación

La factibilidad de aplicación del modelo de gestión se basa en mejorar los procesos a una organización dedicada a la importación de maquinarias y repuestos. Es así que, la propuesta es factible administrativa y operativamente pues permitirá establecer un ambiente laboral seguro para el proceso de la cadena de suministro, mismo que se llevará a cabo a través de un personal capacitado.

Además, es técnicamente factible y viable porque ayudará a diagnosticar si los procesos cuentan con las herramientas técnicas y adecuadas para llevar a cabo un proceso ordenado y sistemático. Y finalmente, el aprovechamiento del recurso tiempo, la propuesta permitirá evaluar el tiempo que se ha establecido para cada actividad según el área que corresponda, mismos que serán rediseñados para reducir los tiempos por mantenimiento y la efectiva rotación de inventario, demora en la entrega de los insumos pedidos por paradas no programadas.

Las empresas dedicadas a la importación de insumos en cantidades considerables hacen que los procesos analíticos sean importantes en la previsión de la demanda y el desarrollo en la rotación de inventario, mismo que servirá como base de datos para el área de ventas y marketing. Consistirá en que el personal administrativo encargado de la planificación

trimestral también emitirá un informe diario de las existencias que son entregadas, pudiendo vincular la información en la aplicación inteligente donde podrán interactuar con el comprador de manera dinámica.

## **Beneficiario**

El Modelo de Gestión por Procesos para la cadena de suministro de una empresa dedicada a la importación de maquinarias y repuestos en la ciudad de Guayaquil, beneficiará a la organización de manera directa en cuanto a costos y aprovechamiento de recursos. Asimismo a los clientes sean estas personas naturales o personas jurídicas, porque se gozaran de sus productos en el tiempo que ellos lo requieran demostrando así que en la planificación realizada por el administrador es exitosa puesto que involucra procesos como la previsión de la demanda y facilitación en la rotación del inventario; dando como resultados positivos en el área financiera mediante los indicadores respectivos, dando una idea general del estado en el que se encuentra la empresa, supervisando si se cumplen los objetivos a corto plazo.

Existen posibilidades y escenarios para el éxito de la implementación de este proceso

## **Uso de una APP inteligente**

Se sugiere la creación de una aplicación inteligente para que el personal encargado del proceso de gestión de la cadena de suministro para una empresa importadora de maquinarias y repuestos conozca la travesía de la mercancía en compra. A parte de conocer en tiempo real la ubicación de la mercancía permitirá llevar un control y coordinación de las 4 áreas que forman parte de este proceso.

iOSContainers será una herramienta de uso obligatorio, se evita en gran manera los errores humanos sea en la digitación o en el conteo de los días y fechas. Entre otros beneficios tiene la característica de identificar si los códigos arancelarios entiéndase partidas y subpartidas son erróneos que podrían hacernos acreedor de cuantiosas multas. Las operaciones de comercio exterior son complejas, pero afortunadamente existen herramientas tecnológicas que pueden facilitar los procesos de compra y venta.

Se adapta a todo tipo de importaciones, en especial a las de régimen de consumo.

Optimización del tiempo en los trámites de importación, por lo que están listos cuando arribe la mercancía al país, procurando alistar los documentos obligatorios para la nacionalización de mercancía.

El uso de software empresariales contribuye y simplifican procesos empezando a evitar los reconocidos algoritmos documentando experiencias evidenciando el perfil dinámico de actividades. Una vez socializado los respectivos informes a los encargados de cada área reducirá el porcentaje de errores.

#### 4.12 Inversión final

Para la ejecución de la propuesta, se requieren los siguientes recursos que a continuación se detallan:

**Tabla 16:** Inversión Final

ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTO
Capacitación Personal	Profesional capacitado, sala de conferencias y materiales de apoyo y certificación	\$ 1,500.00
Adquisición de recursos tecnológicos	APP y Potenciar SAP	\$ 5,000.00
Reuniones con Supply Chain	Sala de conferencias, Proyectos, Laptops, etc.	\$ 500.00
Materiales	Suministros de Oficinas	\$ 100.00
Presentación de la Propuesta	Recurso humano de la empresa, Investigador	\$ -
<b>Total</b>		<b>\$ 7,100.00</b>

Elaborado por: Intriago R. (2023)

Es de gran importancia reconocer que la implementación de un nuevo modelo de gestión por procesos en la cadena de suministro de la empresa XYZ se realizará con el personal Administrativo – Interno.

## Conclusiones

- El proyecto de investigación fundamentó teóricamente la gestión administrativa para la cadena de suministro en empresas importadoras de maquinarias y repuestos empieza con un diagnóstico estudio o investigación lo cual posteriormente se pasa a una etapa de planificación, elaboración de alternativas que se plantean en las partes interesadas y deciden colectivamente para luego pasar a una fase de ejecución y control, una vez aplicado al plan se procederá a su evaluación.

- Se diagnosticó las principales causales de demora en el proceso de gestión en la cadena de suministro evidenciando que la gestión por procesos es una etapa de la planificación dentro de las actividades que desarrolla la empresa importadora de maquinarias y repuestos, pero que los responsables de las áreas mantienen su propio método y un mecanismo tradicional de supervisión y control.

- Esta investigación permitió elaborar un modelo de gestión por procesos para establecer un riguroso diseño de cada etapa de la Gestión de cadena de suministro de una empresa importadora de maquinarias y herramientas. Además, aporta alineaciones para alcanzar un objetivo relacionado con la calidad de servicio que se le ofrece al usuario, esto a través de una aplicación inteligente.



## **Recomendaciones**

- Documentar el actual y nuevo proceso de Gestión de cadena de suministro para la empresa importadora de maquinaria y repuesto a fin de evidenciar los cambios oportunos. Así se verificará si se cumplieron los objetivos a corto plazo.
- Se recomienda mejorar los tiempos por cada proceso que forma parte de la Cadena de Suministro en una empresa importadora de maquinarias y repuestos por medio de la propuesta con procesos nuevos y automatizados.
- La planificación siempre deberá estar acompañada de una herramienta tecnológica, considerando socializar e involucrar los partes intervinientes en la importación que la sostenibilidad.

## **Bibliografía**

- Alecoy, T. (2011). *Las culturas exitosas forjan prosperidad económica desde la concepción del individuo*. Santiago de Chile: Tirso José Alecoy.
- Asamblea Nacional. (2010). *COPCI*. Quito: Editora Nacional.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Editora Nacional.
- Barbazán, C., & Sendra, J. (2012). *Apoyo domiciliario y alimentación familiar: El asistente como eje central en la gestión y mantenimiento del hogar del dependiente*. Vigo: Ideaspropias Editorial.
- Barradas, M. (2014). *Seguimiento de Egresados: Una excelente estrategia para garantizar una educación de calidad*. Bloomington: Palibrio.
- Bastos, A. (2010). *Implantación de Productos y servicios*. Madrid: Ideaspropias.
- Bohigues, I. (2014). *Ámbito sociolingüístico*. Madrid: Paraninfo.
- Borunda, R., Cepeda, J., Salas, F., & Medrano, V. (2013). *Desarrollo y Competitividad de los Sectores Económicos en México*. México, D.F.: Centro de Investigaciones Sociales.
- Calero Vargas, C. (2016). *Modelo de administración de la cadena de suministro para la recicladora Carolina*. Bbahoyo - Ecuador: repositorio uniandes.
- Canton Mayo, I. (2010). INTRODUCCIÓN A LOS PROCESOS DE CALIDAD . *Redalyc*, 8(5), 8. doi:551/55119084001
- Christensen, C. (2014). *Guía del Innovador para crecer: Cómo aplicar la innovación disruptiva*. Madrid: Grupo Planeta Spain.
- Congreso Nacional. (2004). *Ley Forestal y de Conservación de Áreas naturales y vida silvestre*. Quito: Editora Nacional.
- Cruelles, J. (2012). *Productividad e Incentivos: Cómo hacer que los tiempos de fabricación se cumplan*. Barcelona: Marcombo.
- Cruz, L., & Cruz, V. (17 de Abril de 2010). *Repositorio Escuela Politécnica Nacional*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de Repositorio Escuela Politécnica Nacional: <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCEQFjABahUKEwjvwOy4lJPIAhWFF5AKHUAYBFA&url=http%3A>

%2F%2Fbibdigital.epn.edu.ec%2Fbitstream%2F15000%2F388%2F1%2FCD-0795.pdf&usg=AFQjCNHr5JIvEUFu2GkrhscjbJ-tStFQQA&sig2=a

El Telégrafo. (26 de Mayo de 2012). \$180 millones venden al año los artesanos de muebles. *El Telégrafo*, pág. 9.

Fernández, R. (2010). *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*. Alicante: ECU.

Fernández, R. (2010). *La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo*. Alicante : ECU.

Fernández, R. (2011). *La dimensión económica del desarrollo sostenible*. Alicante: Editorial Club Universitario.

Fontalvo Herrera, T. (2019). Los procesos logísticos y la administración de la cadena de suministro. *Revistas Unilibre*, 14(2), 105. doi:10.18041/2382-3240

Fontalvo Herrera, T. (2019). Los procesos logísticos y la administración de la cadena de suministro. *Revistas Unilibre*, 14(2), 105. doi:10.18041/2382-3240

Gan, F., & Gaspar, B. (2007). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: Editorial UOC .

Google Maps. (8 de Abril de 2015). *Google*. Obtenido de Google: <https://maps.google.com.ec>

Griffin, R. (2011). *Administración*. Boston: Cengage Learning.

Guerrero, R. (2014). *Técnicas elementales de servicio*. Madrid: Paraninfo.

Haden, J. (2008). *El diccionario completo de términos de bienes raíces explicados en forma simple: lo que los inversores inteligentes necesitan saber*. Florida: Atlantic Publishing Group .

Iglesias, M. (2011). *Elaboración de soluciones constructivas y preparación de muebles*. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.

INEC. (12 de Diciembre de 2011). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico: [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view=article&id=112&Itemid=90&](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&)


- INEC. (28 de Julio de 2015). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Ecuador en cifras: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias/asi\\_esGuayaquil\\_cifra\\_a\\_cifra.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias/asi_esGuayaquil_cifra_a_cifra.pdf)
- Joachimsthaler, E. (2008). *Ver lo evidente: Cómo definir y ejecutar la futura estrategia de crecimiento en su empresa*. Barcelona: Ediciones Deusto .
- Krugman, P., & Wells, R. (2007). *Macroeconomía: Introducción a la economía; Versión española traducida por Gotzone Pérez Apilanez; revisada por José Ramón de Espínola*. Barcelona: Reverté.
- Leiceaga, C., Carrillo, F., & Hernández, Á. (2012). *Economía 1º Bachillerato*. San Sebastián: Editorial Donostiarra.
- Llamas, C. (2009). *MARKETING Y GESTIÓN DE LA CALIDAD TURÍSTICA*. Madrid: Liber Factory .
- LogisticaSimple. (15 de Enero de 2023). *LogisticaSimple*. Obtenido de LogisticaSimple: <https://logisticasimple.com.mx/ciclo-de-deming/>
- LogisticaSimple. (15 de Enero de 2023). *LogisticaSimple*. Obtenido de LogisticaSimple: <https://logisticasimple.com.mx/ciclo-de-deming/>
- Longenecker, J., Petty, W., Palich, L., & Hoy, F. (2012). *Administración de Pequeñas Empresas: Lanzamiento y Crecimiento de iniciativas de emprendimiento*. México, D.F.: Cengage Learning.
- Lopez, J. (2013). *+Productividad*. Bloomington: Palibrio.
- Lozano, A. & Delgado, K. (2015). *ANÁLISIS DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR METALMECÁNICO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL Y SU INCIDENCIA EN LA COMPETITIVIDAD EN LOS MERCADOS DE LA COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES*. Guayaquil: repositorio ups.
- Macías, G., & Parada, L. (2013). *Mujeres, su participación económica en la sociedad*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Manzano Acosta, C. (2017). *“LA CADENA DE SUMINISTROS EN EL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA RECTIMA INDUSTRY DE LA CIUDAD DE AMBATO”*. Ambato – Ecuador: repositorio.uta.

- MARÍA JOSE SÁNCHEZ HUAYAMABE, J. (2016). *LOS MAPAS DE PROCESOS Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL DE LA COMPAÑÍA FARMAYALA*. Repositorio ULVR. doi:44000/1471
- Martínez, I. (2005). *La comunicación en el punto de venta: estrategias de comunicación en el comercio real y online*. Madrid: Esic .
- Merino, E. (2014). El Cambio de la Matriz Productiva. *Buen Viaje*, 10.
- Miranda, A., Zambrano, M., & Yaguana, J. (26 de Julio de 2009). *Dspace Espol*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de Dspace Espol:  
<https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/10675/1/D-39734.pdf>
- Montero, C. (2005). *Estrategias Para Facilitar la Inserción Laboral a Personas Con Discapacidad*. San José: EUNED.
- Mora, J. (Jorge Mora). *Los libros, aporte bibliográfico, las bellas artes e investigaciones históricas*. Nariño: Pasto.
- Morales, R. (2013). *MF1330\_1: Limpieza doméstica*. Málaga: INNOVA.
- Nutsch, W. (2000). *Tecnología de la madera y del mueble*. Barcelona: Reverté.
- OCDE. (2014). *Colombia: La implementación del buen gobierno*. Paris: OECD Publishing.
- OIT. (2008). *Calificaciones para la mejora de la productividad el crecimiento del empleo y el desarrollo*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo .
- Olavarria, M. (2005). *Pobreza, crecimiento económico y políticas sociales*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- Peralta, N. (24 de Septiembre de 2010). *Repositorio Universidad Andina Simón Bolívar*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de Repositorio Universidad Andina Simón Bolívar: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2695/1/T0878-MT-Peralta-Industria%20maderera.pdf>
- Perdigones, J. (2011). *MF0996\_1: Limpieza del mobiliario interior*. Málaga: INNOVA.
- Perdomo, O. (2012). *¡Abre tu negocio... y vivirás en abundancia!* Bloomington: Palibrio.
- Perez, A. (25 de Abril de 2021). *OBSBusinessSchool*. Obtenido de OBSBusinessSchool:  
<https://www.obsbusiness.school/blog/que-es-un-diagrama-de-gantt-y-para-que-sirve>

- Puig-Durán, J. (2011). *Certificación y modelos de calidad en hostelería y restauración*. Madrid: Díaz de Santos.
- Quimbiulco, C. (3 de Marzo de 2012). *Dspace Universidad Central del Ecuador*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de Dspace Universidad Central del Ecuador: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/903/1/T-UCE-0003-51.pdf>
- Repullo, J. (2006). *Sistemas y servicios sanitarios: Manuales de Dirección Médica y Gestión Clínica*. Madrid: Ediciones Días de Santos.
- Risco, L. (2013). *Economía de la empresa: Prueba de acceso a la Universidad para mayores de 25 años*. Bloomington: Palibrio.
- Rodríguez, R. (2014). *Técnicas de tapizado de mobiliario: TCPF0209. Operaciones auxiliares de tapizado de mobiliario y mural*. Madrid: IC Editorial.
- Ruano, C., & Sánchez, M. (2014). *UF0083: Diseño de Productos y servicios turísticos locales*. Málaga: IC Editorial.
- SAP España News Center. (9 de Noviembre de 2020). *SAP News Center*. Obtenido de SAP News Center: <https://news.sap.com/spain/2020/11/principales-caracteristicas-de-la-cadena-de-suministro/>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva: Revolución productiva a través del conocimiento y el talento humano*. Quito : SENPLADES .
- Sescovich, S. (2009). *La gestión de personas: un instrumento para humanizar el trabajo*. Madrid: Libros en Red.
- Soto, E., Valenzuela, P., & Vergara, H. (2003). *Evaluación del impacto de la capacitación en la productividad*. Santiago de Chile : FUNDES.
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland III, A. (2012). *Administración estratégica, Teoría y casos*. Nueva York: Mc Graw Hill.
- Valle, A. (1991). *Productividad: Las visiones neoclásica y marxista*. México, D.F. : UNAM.

## Anexos

### Anexos 1: Formato de Entrevista

	<b>ENTREVISTA</b>		
Fecha:		Hora:	
Ciudad:		Entrevistador:	
Entrevistado:		Cargo:	
<b>Introducción:</b> La presente entrevista es para un estudio de tesis profesional a cerca de la gestión Administrativa para la Cadena de Suministro. No tomará mucho tiempo, no existen preguntas delicadas y el proceso de entrevista será totalmente confidencial y anónima.0			
<b>Preguntas</b>			
<ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿Qué indicadores de gestión levanta actualmente en la Cadena de Suministro?</li><li>2. ¿Cómo se realiza la planificación para el abastecimiento de los productos?</li><li>3. ¿Qué proceso de comunicación se estable entre los departamentos de la empresa?</li><li>4. ¿Qué problemas presenta actualmente la Cadena de Suministro?</li><li>5. ¿Cuál es el tipo de planificación que lleva?</li><li>6. ¿Cuáles son los problemas que presenta la Planificación de la demanda en la empresa?</li><li>7. ¿Qué opina usted acerca de manejar una planificación en donde se involucren todos los departamentos de la empresa?</li><li>8. ¿Sabe usted acerca de la Metodología de planificación de la demanda?</li><li>9. ¿Cree usted que una planificación traerá mejoras de procesos y beneficios económicos a la Empresa?</li><li>10. ¿Por qué considera usted importante la Cadena de Suministro en una empresa del sector industrial?</li><li>11. ¿Usted cree que es mejor trabajar bajo pronósticos o trabajar sobre el consumo de la demanda?</li></ol>			

**Anexos 2:** Formato de Encuestas

		<b>ENCUESTA</b>	
Departamento:		Fecha:	
Edad:		Cargo:	
Nivel Académico:		Encuestador:	
<p><b>Introducción:</b></p> <p>Estimados colaboradores, reciban un cordial saludo, la presenta encuesta tiene como objetivo conocer diferentes criterios acerca de la gestión administrativa para la cadena de suministro y proponer mejoras continuas dentro del área.</p> <p>-Quisiéramos pedir su ayuda en contestar algunas preguntas que no tomarán demasiado tiempo, tus respuestas serán completamente anónimas y confidenciales.</p> <p>-Los resultados obtenidos serán incluidas en la tesis profesional pero nunca se comunicarán datos individuales.</p> <p>-Te pedimos de favor contestar con absoluta sinceridad.</p> <p>- Gracias por su colaboración.</p>			

**1. ¿Cuenta la Empresa con procesos Administrativos para la Cadena de Suministro?**

Sí  No

**2. ¿Cuenta la Empresa con infraestructura adecuada para la recepción de Inventario?**

Sí  No

**3. ¿Usted posee conocimiento y criterios sobre la Cadena de Suministro?**

Totalmente  Poco



Parcialmente

No domino

**4. Dentro de sus funciones, indique ¿con que frecuencia realiza otras actividades?**

Nunca

Casi nunca

Casi Siempre

Siempre

Ocasionalmente

**5. Usted considera que la responsabilidad de la Gestión Administrativa para la Cadena de Suministro depende de:**

Gerentes

Supervisores

Operadores

Asistentes

Jefes

**6. ¿Qué tipo de Planificación considera usted que se realiza con mayor frecuencia?**

Bajo Pronóstico

Consumo de la Demanda

**7. Ha existido desabastecimiento en maquinarias y repuestos dentro de la empresa**

Sí

No

**8. ¿Cada cuanto ocurre un problema con la cadena de suministro?**

Semanal

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

**9. ¿Cuáles fueron las razones por el incumplimiento en la Cadena de Suministro?**

Falta de Planificación

Gestión de los repuestos y mantenimientos

Incumplimiento del plan anual

Gestión de entrega de materiales.

**10. ¿Está de acuerdo que el stock de seguridad para la comercialización depende de una correcta planificación?**

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Totalmente en Desacuerdo

En desacuerdo

**11. ¿Considera usted que la Empresa XYZ requiere de un modelo administrativo que le permita optimizar e incrementar su participación en la cadena de suministros?**

Sí

No

**Anexos 3:** Cadena de Valor

<b>Cadena de valor</b>			
<b>Actividades y costos primarios</b>	<b>Manejo de la cadena de abastecimiento</b>	<p>Los productos son comerciales por lo que se dedican a importar repuestos y maquinarias, teniendo proveedores en diversos países con marcas diferentes muy competitivas.</p> <p>A medida que los clientes le soliciten los pedidos a la Empresa XYZ y si se encuentra en stock, la empresa procederá a solicitar ordenes de compras para proceder con la importación URG.</p> <p>El abastecimiento de los insumos importados y cuya bodega principal es en la Sucursal, de allí es donde distribuyen a las demás sucursales.</p>	
	<b>Operaciones</b>	La infraestructura de la Empresa XYZ, no es tan eficiente, por ejemplo, no tienen una bodega bien estructurada para sus inventarios lo que ocasiona un mal manejo de rotación de inventario, no tienen un ERP que integren y manejen los sistemas de información de todos los recursos.	
	<b>Distribución</b>	Los productos y servicios los realizan en matriz y sucursales autorizada por el Gerente General de la Empresa XYZ, vende los productos y/o servicios por medio de la cartera de clientes.	
	<b>Ventas y Marketing</b>	La venta es directa y si es para hacer entregas o dar mantenimiento a domicilio es por medio de los asistentes técnicos. Los pagos son en efectivo y a crédito. El marketing y publicidad que realiza es por medio de las redes sociales (Instagram y Facebook) y página web, pagan publicidades, además entregan tarjetas de presentación con publicidad de la empresa y sus horarios de atención al cliente en repuesto o maquinaria es de 08:00 a 17:00 y si es servicio 24/7.	
	<b>Servicio</b>	Los empleados reciben a los clientes con una sonrisa, brindando con un trato amable y educado. Cuenta con el servicio de entregas a domicilio y Post-Venta para eso tiene WhatsApp, Página Web y una línea telefónica habilitada para que los clientes realicen sus pedidos o sugerencias. Tiene contrato con empresas para brindarle mantenimiento. Posee el servicio por medio de pagos en efectivo, cheque y/o Crédito.	
	<b>Margen de ganancias</b>	Ganancia	20%
		Operación	35%
Insumos		45%	
<b>Total</b>		<b>100%</b>	
<b>Actividades de apoyo y costos</b>	<b>I y D del producto, tecnología y desarrollo de sistemas</b>	Cuenta con un sistema básico de registros para las gestiones de cobros e inventarios, pero no le permite llevar el control adecuado, el manejo de inventario no es eficiente dentro del sistema operativo. Posee equipos industriales altamente eficiente para la venta.	
	<b>Gestión de recursos humanos</b>	La contratación del personal la realizan mediante recomendaciones de los colaboradores fijos, se procede a la entrevista Talento Humano y ella hace la selección del personal adecuado. La nómina de pagos a los colaboradores la realiza Talento Humano. Se puede decir que no está bien estructurada la nómina, por ejemplo: La cadena de suministro (Importación, Compras y Logística) no están ligados al mismo objetivo departamental.	
	<b>Administración general</b>	El Gerente General es el encargado de administrar, controlar, dirigir y ejecutar la gestión necesaria para el óptimo funcionamiento de la empresa XYZ.	

Anexos 4: Organigrama

