UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y COMERCIO INTERNACIONAL

TEMA: "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"

Trabajo de Investigación, previo a la obtención del Grado Académico de Magister en Administración Financiera y Comercio Internacional

Autora: Ing. Cristina Maribel Manzano Acosta

Director: Ing. Marco Vinicio Guachimboza Villalva, Mg.

Ambato – Ecuador

2017

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría

El Tribunal receptor del Trabajo de Investigación presidido por el Economista Telmo Diego Proaño Córdova Magister, e integrado por los señores Ingeniero Mario Cristóbal Rubio Sánchez Magister, Ingeniera Janet Carolina Urrutia Urrutia Magister, Ingeniero Ernesto Alfredo Jara Vásquez Magister, designados por la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato, para receptar el Trabajo de Investigación con el tema: "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", elaborado y presentado por la señora Ingeniera Cristina Maribel Manzano Acosta, para optar por el Grado Académico de Magister en Administración Financiera y Comercio Internacional; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Investigación el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

Eco. Telmo Diego Proaño Córdova, Mg.
Presidente del Tribunal

Ing. Mario Cristóbal Rubio Sánchez, Mg.
Miembro del Tribunal

Ing. Janet Carolina Urrutia Urrutia, Mg.
Miembro del Tribunal

Ing. Ernesto Alfredo Jara Vásquez, Mg.
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Trabajo de Investigación presentado con el tema: "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", le corresponde exclusivamente a la Ingeniera Cristina Maribel Manzano Acosta, Autora bajo la Dirección del Ingeniero Marco Vinicio Guachimboza Villalva Magister. Director del Trabajo de Investigación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



Ing. Cristina Maribel Manzano Acosta

0604629949

AUTORA



Ing. Marco Vinicio Guachimboza Villalva, Mg.

1803113834

DIRECTOR

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Investigación sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.



Ing. Cristina Maribel Manzano Acosta

0604629949

AUTORA

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PORTADA ---------- i
A la Unidad Académica de Titulación ---------- ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN ---------- iii
DERECHOS DE AUTOR ---------- iv
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS ---------- v
ÍNDICE DE GRÁFICOS ---------- viii
ÍNDICE DE CUADROS ---------- ix
AGRADECIMIENTO ---------- xi
DEDICATORIA ---------- xii
RESUMEN EJECUTIVO ---------- xiii
INTRODUCCIÓN ---------- 1

CAPÍTULO I ---------- 3
1.1. Tema de Investigación ---------- 3
1.2. Planteamiento del Problema ---------- 3
1.2.1. Contextualización ---------- 3
1.2.3. Prognosis ---------- 10
1.2.4. Formulación del problema ---------- 11
1.2.5. Preguntas directrices ---------- 11
1.2.6. Delimitación del problema ---------- 12
1.3. Justificación ---------- 12
1.4. Objetivos ---------- 14
1.4.1. Objetivo General ---------- 14
1.4.2. Objetivos Específicos ---------- 14

CAPÍTULO II ---------- 15
MARCO TEÓRICO ---------- 15
2.1. Antecedentes Investigativos ---------- 15

2.2. Fundamentación Filosófica----------20
2.3. Fundamentación Legal ----------22
2.4 Categorías Fundamentales----------25
2.4.1 Marco conceptual de la variable independiente----------28
2.4.2 Marco conceptual de la variable dependiente ----------37
2.5. Hipótesis ----------43
La Cadena de Suministros en el área de comercialización incide en la Rentabilidad de Rectima Industry de la Ciudad de Ambato. ----------43
2.6. Señalamientos de las variables de la Hipótesis ----------43

CAPÍTULO III ----------44
METODOLOGÍA ----------44
3.1. Enfoque ----------44
3.2. Modalidad básica de la información----------45
3.2.1 Investigación de Campo ----------45
3.2.2. Bibliográfica – Documental----------45
3.3. Nivel o tipo de Investigación ----------46
3.3.1 Investigación Exploratoria ----------46
3.3.2 Investigación Descriptiva ----------47
3.4. Población y Muestra ----------48
3.4.1 Población ----------48
3.5. Operacionalización de Variables ----------49
3.6. Plan de Recolección de la Información ----------52
3.6.1. Plan para la recolección de información----------52
3.7. Plan de Procesamiento de la Información ----------54

CAPÍTULO IV ----------56
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS ----------56
4.1. Análisis de los Resultados ----------56
4.2 Verificación de la hipótesis ----------75

CAPÍTULO V ----------78
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ----------78

5.1. Conclusiones ----------78
5.2. Recomendaciones ----------79

CAPÍTULO VI ----------80
PROPUESTA----------80
6.1. Datos Informativos----------80
6.2. Antecedentes de la Propuesta ----------81
6.3. Justificación ----------82
6.4. Objetivos de la Propuesta----------83
6.4.1. Objetivo General ----------83
6.4.2. Objetivos Específicos ----------83
6.5. Análisis de Factibilidad ----------84
6.6. Fundamentación Científico – Técnico----------85
Fase I 6.7.1 Análisis Situacional de la Empresa.----------94
Fase II 6.7.2 Definición de políticas y procesos en la comercialización -------- 107

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. 1. Árbol de Problemas..... 9

Gráfico 2. 1. Gestión de la Cadena de Suministros..... 18
Gráfico 2. 2. Red de Inclusiones Conceptuales..... 25
Gráfico 2. 3. Subordinación conceptual VI..... 26
Gráfico 2. 4. Subordinación conceptual VD 27
Gráfico 2. 5. Gestión de la Cadena de Suministro, y sus principales Fuentes de Información. 34

Gráfico 4. 1. Proveedores calificados para adquisición de mercadería..... 59
Gráfico 4. 2. Registro correcto de la mercadería en el sistema..... 60
Gráfico 4. 3.Comercialización Fluida 61
Gráfico 4. 4. Orden de pedido para despacho de mercadería..... 62
Gráfico 4. 5. Reingeniería en la cadena de suministros 63
Gráfico 4. 6. Sistema de Actualización de Inventarios 64
Gráfico 4. 7. Crecimiento de Ventas..... 65
Gráfico 4. 8. Relación Cadena de Comercialización-Rentabilidad..... 66
Gráfico 4. 9. Análisis Financieros..... 67
Gráfico 4. 10. Satisfacción del Cliente..... 68
Gráfico 4. 11. Garantía en la entrega de mercadería..... 69
Gráfico 4. 12. Rentabilidad Rectima Industry 74

Gráfico 6. 1. Administración y logística en la cadena de suministros 88
Gráfico 6. 2. Administración y logística en la cadena de suministros 89
Gráfico 6. 3. Fases evolutivas cadena de suministros..... 90
Gráfico 6. 4. Cadena de suministros Tradicional..... 100
Gráfico 6. 5. Proceso de Comercialización mediante Aplicación de Pareto..... 106
Gráfico 6. 5. Flujograma proceso para la compra e ingreso de inventarios a bodega 114
Gráfico 6. 7. Flujograma para ventas al clientes fijos..... 118
Gráfico 6. 8. Flujograma procedimiento de constatación física de inventarios . 120
Gráfico 6. 9. Cadena de suministros sincronizada 125

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 3. 1. Base de datos personal de Rectima Industry 48
Cuadro 3. 2. Variable Independiente: Cadena de Suministros..... 50
Cuadro 3. 3. Variable Dependiente: Rentabilidad 51

Cuadro 4. 1. Proveedores calificados para adquisición de mercadería. 59
Cuadro 4. 2. Registro correcto de la mercadería en el sistema 60
Cuadro 4. 3. Comercialización Fluida..... 61
Cuadro 4. 4. Orden de pedido para despacho mercadería..... 62
Cuadro 4. 5. Reingeniería en la cadena de suministros..... 63
Cuadro 4. 6. Sistema de Actualización de Inventarios..... 64
Cuadro 4. 7. Crecimiento de Ventas 65
Cuadro 4. 8. Cadena de Comercialización-Rentabilidad 66
Cuadro 4. 9. Análisis Financieros 67
Cuadro 4. 10. Satisfacción del Cliente 68
Cuadro 4. 11. Garantía en la entrega de mercadería 69
Cuadro 4. 12. Check List de Verificación..... 70
Cuadro 4. 13. Análisis Vertical 71
Cuadro 4. 14. Análisis horizontal..... 72
Cuadro 4. 15. Índices de Rentabilidad 73
Cuadro 4. 16. Frecuencias Observadas 76
Cuadro 4. 17. Frecuencias Esperadas..... 76
Cuadro 4. 18. Cálculo de Chi Cuadrado 77

Cuadro 6. 1. Costo de la Propuesta 81
Cuadro 6. 2. Modelo Operativo..... 91
Cuadro 6. 3. Líneas de Comercialización 96
Cuadro 6. 4. Composición de Inventario con las Principales Marcas de Productos..... 97
Cuadro 6. 5. Análisis y Tabulación de Buzón de quejas de los clientes 98
Cuadro 6. 6. Proceso de Comercialización Actual de Rectima Industry 102
Cuadro 6. 7. Eficiencia del Proceso de Comercialización 104

Cuadro 6. 8. Medidor de Eficiencia del Proceso de Comercialización..... 106
Cuadro 6. 9. Políticas para el Administrador 107
Cuadro 6. 10. Políticas para Bodega 108
Cuadro 6. 11. Política para compras 109
Cuadro 6. 12. Política para Ventas..... 110
Cuadro 6. 13. Política para servicio 111
Cuadro 6. 14. Simbología de diagrama de flujo..... 112
Cuadro 6. 15. Procedimiento para la compra e ingreso de mercadería a bodega.... 113
Cuadro 6. 16. Procedimiento para ventas a cliente fijos 117
Cuadro 6. 17. Procedimiento para constatación física de inventarios..... 119
Cuadro 6. 18. Funciones del Gerente 121
Cuadro 6. 19. Funciones del Departamento Administrativo..... 121
Cuadro 6. 20. Funciones del Departamento Financiero..... 122
Cuadro 6. 21. Funciones del auxiliar financiero 122
Cuadro 6. 22. Funciones del departamento de Compras..... 123
Cuadro 6. 23. Funciones del departamento de Ventas 123
Cuadro 6. 24. Funciones del departamento de Ventas 124
Cuadro 6. 25. Funciones del departamento de Ventas 124
Cuadro 6. 26. Indicadores Financieros Para Departamento de Ventas 127
Cuadro 6. 27. Aplicación de Indicadores Financieros Para Departamento de Ventas..... 128
Cuadro 6. 28. Indicadores Financieros de Rentabilidad 129
Cuadro 6. 29. Aplicación de Indicadores de Rentabilidad..... 130
Cuadro 6. 30. Proceso de comercialización con Cadena de Valor Rectima Industry 131
Cuadro 6. 31. Cálculo de Eficiencia..... 132
Cuadro 6. 32. Revisión de la Evaluación 133

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento eterno a Dios, a la Virgencita Dolorosa, al Niño Jesús y a mis padres Luis y Mariana porque supieron acompañarme en los momentos más difíciles, ya que me han enseñado a no rendirme jamás, su amor y humildad ha llenado mi vida de felicidad y me permitieron culminar con éxito este reto profesional.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a mi familia, en especial a mis hijos Dylan Mathías y Danna Isabella y a mi esposo Leonardo, quienes con su amor puro e incondicional iluminan mi día a día, y me dan las fuerzas necesarias para continuar y salir adelante

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y COMERCIO INTERNACIONAL

TEMA:

"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"

AUTORA: Ing. Cristina Maribel Manzano Acosta
DIRECTOR: Ing. Marco Vinicio Guachimboza Villalva Mg
FECHA: 01 de Septiembre de 2016

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo que se pone en consideración, presenta los resultados de la investigación realizada, con el propósito fundamental de responder al problema detectado en RECTIMA INDUSTRY en la ciudad de Ambato, consiste en el desarrollo de la reestructuración de la cadena de suministros en el área de comercialización, orientada a maximizar la rentabilidad de la empresa

Lo primordial de la investigación es analizar la cadena de suministros en el área de comercialización de la Empresa Rectima Industry mediante el cumplimiento de sus procesos para mejorar la rentabilidad de la empresa.

Dentro del proceso de comercialización se debe contar con lineamientos que faciliten de manera eficiente las actividades realizadas en la empresa las cuales se encuentran desarrolladas en la propuesta, de esta manera se evitará que la empresa tenga perdidas futuras por deterioro o acumulación de inventarios problema que incide directamente con la rentabilidad.

El objetivo es establecer mecanismos que permitan proveer a la empresa de materiales y suministros que la operación requiera y el cliente demande, y al mismo tiempo minimizar la inversión de inventarios, los inventarios obsoletos y la venta perdida al no contar con un nivel adecuado de inventarios.

Para un correcto funcionamiento del proceso de comercialización es necesario que el personal encargado de los diferentes departamentos se encuentre debidamente capacitado y conozca de manera clara las funciones y políticas que le competen desempeñar dentro de la organización.

Efectivamente, con los datos conseguidos se logró efectuar un análisis detallado que permitió obtener resultados precisos sobre la problemática en estudio y plantear alternativas de solución. De esta manera, además de comprobar la hipótesis planteada: el indudable vínculo existente entre la cadena de suministros en el área de comercialización y la rentabilidad empresarial; también se generaron conclusiones y recomendaciones valiosas que facilitaron el diseño de estrategias encaminadas a incrementar los niveles de competitividad y promover un mayor desarrollo económico local.

Descriptores: Cadena de suministros, rentabilidad, productos, comercialización, inventarios, procesos, ventas, flujo, alineación, políticas, competitividad.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y COMERCIO INTERNACIONAL

THEME:

"THE SUPPLY CHAIN IN THE MARKETING AREA OF THE COMPANY RECTIMA INDUSTRY OF THE CITY AMBATO"

AUTHOR: Ing. Cristina Maribel Manzano Acosta

DIRECTED BY: Ing. Marco Vinicio Guachimboza Villalva Mg

DATE: 01 de Septiembre de 2016

EXECUTIVE SUMMARY

The current work shows the investigation results made from the previous research, which was mainly aimed to solve the problem found in RECTIMA INDUSTRY located in Ambato. It also consists in developing the supply chain commercially, oriented to maximize the business profitability.

The main goal of the investigation is to analyze the supply chain in the Rectima Industry commercialization area, through the processes achievements and develop the business profitability.

The objective is to establish a mechanism to provide the materials and supplies that required surgery and customer demand. Minimizing the inventory of investment, obsolescence and lost sales by not having an a dequate level of inventories.

The commercialization process needs to include strategies that facilitate the activities in the enterprise efficiently, which are also included in the proposal of this project. Therefore, future commercial losses due to the decline or stack of stock could be avoided, and effect on profitability could decrease.

Managing a correct usage of the commercialization process requires the business staff of different departments to be highly trained, and know the roles and policies they have to fulfill in the organization.

In effect, the data gathered attained to a detailed analysis, and allowed obtaining exact results about the current problem and planning alternative solutions. Therefore, once the hypothesis stated as: the indubitable joining between the supply chain in the commercialization area and the business profitability was proved; important conclusions and recommendations were made, which also facilitated the design of strategies to increase its competitive level and promote a major economical local development.

Keywords: Supply chain, profitability, products, marketing, inventories, processes, sales, flows, alignment, policies, competitiveness.

INTRODUCCIÓN

La economía en el mundo actual no se encuentra nada estable debido a varios factores tanto internos como externos, es necesario entonces, que las empresas sepan llevar de una manera adecuada sus vidas comerciales y tomar buenas decisiones que les ayuden en su desarrollo, utilizando de una manera eficiente y eficaz los recursos que estas presentan.

La cadena de suministros en el área de comercialización representa una visión integral del ciclo económico, financiero y productivo de una empresa desde la consecución de los insumos materiales y humanos hasta la venta o prestación del servicio, logrando su recaudo financiero.

El trabajo de investigación que se presenta a continuación, tiene como objetivo proponer una reestructuración de la cadena de suministros en el área de comercialización con el fin de mejorar la rentabilidad en la empresa RECTIMA INDUSTRY.

De manera general, la investigación se ha organizado en seis capítulos. En el Capítulo I, se lleva a cabo el planteamiento y formulación del problema, que incluye el análisis crítico, prognosis, desarrollo de preguntas directrices; así como la justificación y establecimiento de los objetivos del proyecto.

El Capítulo II comprende el marco teórico y conceptual, el cual incluye la revisión de los antecedentes investigativos, el establecimiento de la fundamentación filosófica y legal; y el desarrollo del marco conceptual de las variables con el fin de establecer la hipótesis de investigación.

En el Capítulo III, se detalla la Metodología a ser aplicada durante el trabajo investigativo, incluyendo el tipo de investigación utilizada, la determinación de la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de información, la operacionalización de las variables y el plan a utilizarse para la recolección y análisis de la información obtenida.

En el Capítulo IV, se desarrolla el análisis e interpretación de los datos obtenidos durante la recolección de información primaria, los cuales se presentan a través de cuadros y gráficos estadísticos, y cuyos resultados permiten la verificación o el rechazo de la hipótesis planteada previamente.

En el Capítulo V, se presentan las conclusiones generadas en base a los resultados obtenidos, y se establecen recomendaciones que contribuyan a la mejora de la problemática en estudio.

Finalmente, en el Capítulo VI, se detalla la Propuesta de solución al Problema de Investigación que, en este caso, consiste en la reestructuración de la cadena de suministros en el área de comercialización para elevar la rentabilidad de la empresa Rectima Industry de la ciudad de Ambato. Este capítulo, conjuntamente con la presentación de anexos y bibliografía consultada representan la finalización del trabajo de tesis.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Tema de Investigación

"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"

1.2. Planteamiento del Problema

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1. Contexto macro

Las cambiantes condiciones de los mercados globales y los cada vez más exigentes niveles de servicio que solicitan los clientes, están haciendo del trabajo colaborativo, una necesidad. En este marco la adopción de estándares globales se vuelve en un tema más que crítico para las empresas que están buscando mejoras en sus procesos internos y externos de colaboración e integración con sus socios de negocios para la obtención de mayores beneficios, como es el caso de la reducción de costos de distribución y niveles de stock, entre muchos otros.

Formalmente, Lario (2002, pág. 34) señalan que la gestión de la cadena de suministro se define como

> "…una filosofía de gestión que busca unificar los recursos y competencias productivas de la empresa y sus aliadas, localizadas a lo largo de la cadena de suministro, dentro de un sistema altamente competitivo dirigido a desarrollar soluciones innovadoras y sincronizar el flujo de productos, servicios, e información hacia el mercado, para crear una fuente de valor para el cliente, única e individualizada…".

Se analiza dos principales características de la gestión en la cadena de suministros, primero es decir operación, integración y administración de las actividades logísticas y el segundo que busca unificar los recursos y sincronizar los flujos y actividades emergentes de las relaciones comerciales, en busca de aumentar el nivel de servicio a los clientes y reducir los costos.

"El gerenciamiento de la cadena de abastecimiento se expande tanto dentro de la empresa como más allá de ella, involucrando desde los proveedores de materias primas hasta el consumidor final" (Simchi, 2012, pág. 33). Es por ello que es necesario tener en cuenta dentro de nuestro análisis tanto sistemas internos como externos a las empresas, los cuales facilitan la transferencia de información entre los distintos eslabones de la cadena de suministros.

En los últimos años el Ecuador ha desarrollado varias formas de comercialización, debido a la globalización y las constantes reformas en la legislación ecuatoriana las empresas se han visto en la necesidad de efectuar cambios para alcanzar una mayor rentabilidad, en nuestro país existe grandes empresas comercializadoras de repuestos automotrices como Promesa, Mansuera, entre otras, lo cual ocasiona que el mercado sea mucho más competitivo y reducido para las demás empresas quienes se ven orilladas a implementar otras líneas de productos diferentes para abarcar el mercado que aún no ha sido alcanzado por la competencia sin embargo las mismas presentan problemas con el control interno lo que causa una problemática en el proceso de comercialización.

En palabras de Correa (2012, pág. 26) "Las tecnologías son conocidas como TIC's (Tecnologías de Información y Comunicaciones), las cuáles varían según las etapas de la cadena de suministro (procesos logísticos), en su mayoría contribuyen a la reducción de costos y a mejorar el flujo de información entre los actores de la misma"; Por tal motivo en el Ecuador las empresas adolecen de un inadecuado manejo de sus recursos tecnológico esto debido a que la Administración Gerencial que tienen las empresas familiares en este asunto es empírica lo que induce a un sistema estructurado de actividades inadecuado en diferentes áreas, y esta a su vez provoca una baja rentabilidad en las empresas.

"El gerenciamiento de la cadena de abastecimiento se expande tanto dentro de la empresa como más allá de ella, involucrando desde los proveedores de materias primas hasta el consumidor final" (Correa, 2012, pág. 125); Es por ello que es necesario tener en cuenta dentro de nuestro análisis tanto sistemas internos como externos a las empresas, los cuales facilitan la transferencia de información entre los distintos eslabones de la cadena de suministros.

La disponibilidad de la información en tiempo real de los eslabones de la cadena de suministros ayudara a la organización a reducir costos en los productos, tiempos de espera y por ende a mejorar el nivel de servicio que las empresas brindan a sus clientes, agilitando y permitiendo una acertada toma de decisiones.

1.2.1.2. Mesocontextualización

Un análisis realizado en las diferentes empresas similares a Rectima Industry en la ciudad de Ambato se pude mencionar que el proceso de comercialización en cada una de ellas es análogo y todas tienen retraso en la misma y por incorreción de la cadena de suministros se ocasiona retardo en la entrega de pedidos.

Según Goldratt (1984, pág. 142) "La meta de cualquier empresa con fines de lucro es ganar dinero de forma sostenida esto es, satisfaciendo a las necesidades de los clientes, empleados y accionistas, si no gana una cantidad ilimitada es porque algo se lo está impidiendo: sus restricciones"; Es evidente que en la provincia de Tungurahua a las pequeñas, medianas y grandes empresas se han visto envueltas en una cadena de valor inadecuado, o la ausencia estructurada de la misma, dando como resultado una baja rentabilidad.

Se puede notar que en empresas Tungurahuenses existen los conocidos cuellos de botella, lo que provoca que no haya fluidez en los procesos que conforman la cadena de suministros, dichos factores bloquean a las empresa en la obtención de más ganancias, El problema con la cadena de suministros en la comercialización provoca malestar tanto al consumidor final como a los proveedores ya que si el

producto final no está a tiempo en sus manos el proveedor perdería clientes, lo que haría fuerte a la competencia por la disponibilidad del producto.

Los recursos de producción no son independientes, sino una cadena de eslabones interdependientes trabajando para el objetivo de hacer dinero. Así como el eslabón más débil determina la resistencia de una cadena, solo unos pocos recursos críticos (llamados cuellos de botella) determinan la situación de una planta, además debemos recordar que el nivel de servicio que podamos brindar a los clientes no solo depende de los recursos que dispongamos, sino de cómo los utilicemos por lo cual se deberán utilizar los recursos eficientemente.

Se puede notar que en cada una de estas existen los conocidos cuellos de botella, lo que provoca que no haya fluidez en los procesos que conforman la cadena de suministros, dichos factores bloquean a las empresa en la obtención de más ganancias, El problema con la cadena de suministros en la comercialización provoca malestar tanto al consumidor final como a los proveedores ya que si el producto final no está a tiempo en sus manos el proveedor perdería clientes, lo que haría fuerte a la competencia por la disponibilidad del producto.

Por tal razón es indispensable que todas las empresas de la Provincia de Tungurahua dedicadas a esta área de autopartes sigan un conjunto de procesos estructurados para; diseñar, producir, llevar al mercado y entregar sus productos al cliente final, todos estos procesos que se requieren en una empresa pueden y deben ser estructurados de manera adecuada en una cadena de valor direccionada a satisfacer al cliente, ya que así se podrá evitar los diferentes problemas que puedan surgir al momento de realizar su actividad económica, y así evitar un impacto negativo en su rentabilidad.

1.2.1.3. Contexto micro

Rectima Industry, empresa de carácter familiar inicia sus actividades en al año de 1998 en la ciudad de Ambato siendo una empresa que cubre necesidades del sector automotriz, de todo el país. Rectificadora de Motores Alvarado, dispuesta a

ofrecer un servicio complementario a las empresas del mismo grupo Corporativo Importadora Alvarado, pensando siempre en la especialización, su mentalizador decide concentrar la actividad económica de Rectima Industry en las siguientes áreas: Amortiguación, Transmisión y Caja, Eléctrico y Tuning.

Rectima Industry tiene como propósito original cubrir una necesidad urgente en el mercado nacional al comercializar repuestos de calidad, que tengan un soporte real de garantía y servicio post venta, cuenta con un patrimonio propio, para el desarrollo exclusivo de actividades económicas, según John Alvarado Gerente General, menciona que la importancia de una estrategia en la cadena de valor tiene implicaciones muy profundas para la empresa, ya que por la falta de esta, la empresa tiene problemas que se repiten todos los días, conflictos en diferentes áreas, pérdida de su rentabilidad, inversiones en tecnología que no tienen los resultados esperados y la competencia que ganan peldaños en el mercado.

Actualmente los procesos de comercialización en la empresa se tornan muy lentos pero con la implementación de una adecuada cadena de suministros se tiene la seguridad de que se detectaran a tiempo los cuellos de botella dentro del proceso de comercialización, lo que permitirá que el proceso de comercialización no se detenga en cualquier memento, impulsando de esta manera las ventas y rentabilidad.

Según lo observado, se identificó que las demoras en los procesos de comercialización es por falta de un adecuado control de inventarios, además el personal debe estar altamente capacitado para el proceso fluya.

En palabras de Westphal (2013, pág. 67) argumenta que:

> La mayoría de las cadenas representan uno de los componentes más importantes de costos funcionales de una empresa, por ello los continuos esfuerzos para reducir el costo total de sus operaciones, todo esto conduce a su creciente complejidad. Hay una serie de elementos que deben de considerarse para gerencia adecuadamente las estrategias de negocio sólidos, como procesos de negocios eficientes y eficaces, la formación continua y el desarrollo de colaboradores, así como utilizar tecnología y herramientas de primer nivel, tales como software y

> métricas. Sin embargo, hay un factor adicional que se suele pasar por alto que puede ser la clave de éxito para poder administrar una eficiente y sostenida cadenas de suministro.

Solucionar este problema a la empresa le parecerá un gasto pero que a la final se convertirá en un valiosa inversión, porque si se alcanza el objetivo que es mejorar la activad de comercialización se controlara de mejor manera cada uno de los procesos dando la solución adecuada a cada uno de los problemas en los que se detecten complicaciones, mejorando notoriamente los tiempos de entrega en los pedidos a los clientes y proveedores, harían a la empresa más atractiva para futuros inversionistas y clientes potenciales, alcanzando una amplia participación ene l mercado.

En palabras de Goldratt (1984, pág. 145) "existen dos tipos de recursos, los «cuello de botella», y el otro es, sencillamente, un recurso «no cuello de botella». Un cuello de botella es un recurso cuya capacidad es igual o inferior a la demanda ejercida sobre él. Y un no cuello de botella es aquel en el que la capacidad es superior a la demanda requerida de él"; Si bien se menciona que los cuellos de botella no son ni positivos ni negativos, son una realidad y hay que utilizarlos para manejar y mejorar el flujo del sistema de comercialización, la clave está en equilibrar recurso cuello de botella con la demanda del mercado, se debe aprovechar al máximo los cuellos de botella ya que una hora perdida en un procesos es una hora perdida en todo el sistema de comercialización.

1.2.2. Análisis crítico

1.2.2.1. Árbol de problemas

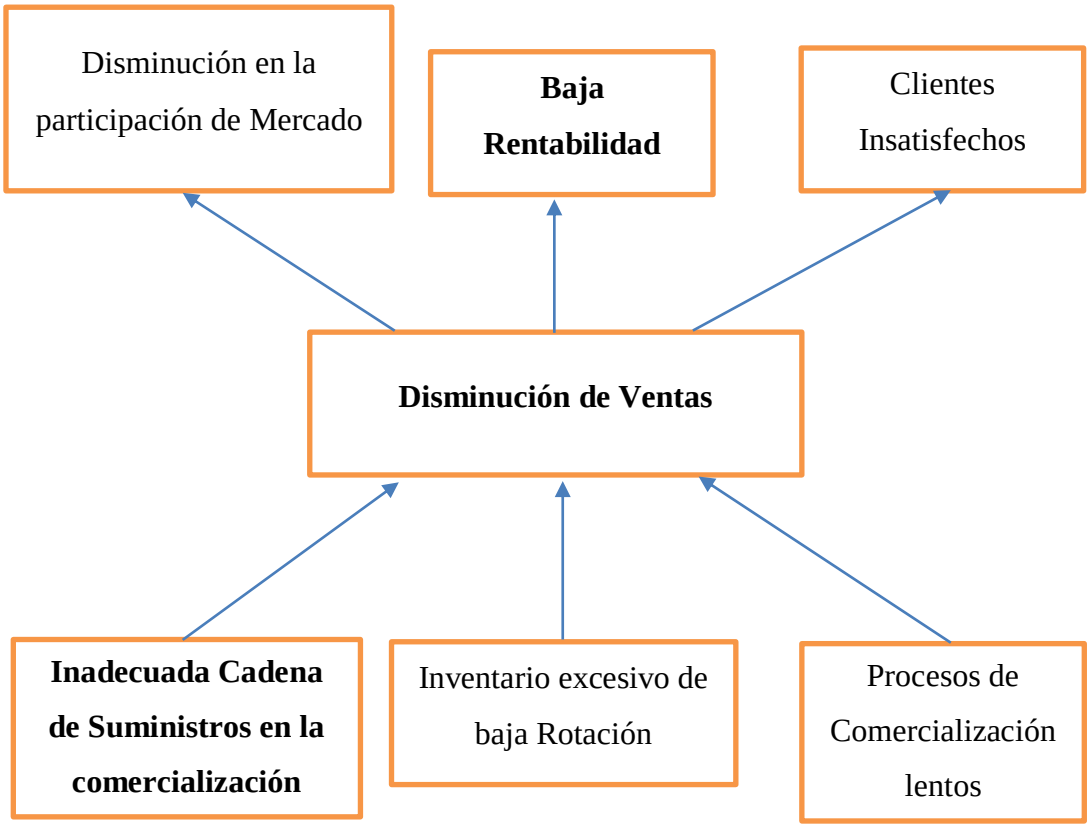


Gráfico 1. 1. Árbol de Problemas

Elaborado por: Manzano, C (2016)

La empresa RECTIMA INDUSTRY presenta una inadecuada cadena de suministros en el área de comercialización, lo cual ha ocasionado que la entidad este disminuyendo sus ventas, situación que afecta directamente a la rentabilidad de la empresa por las pérdidas económicas que se presentan al ofertar un producto a un costo menor al de su adquisición. Es aquí donde se genera la importancia de poseer un control interno y estandarizar los procesos y políticas en el área de comercialización, ya que ayuda a determinar con exactitud los datos contables.

Por otra parte uno de los problemas ligados al proceso de comercialización es el falta de capacitación al personal de ventas, ya que al no tener conocimientos

acerca de cómo realizar sus funciones dentro de departamento trabajan de manera empírica, siendo su desempeño en ventas poco eficiente ya que al finalizar cada periodo económico se puede verificar el exceso de productos en bodegas lo cual conlleva a que exista amortización de recursos financieros viéndose afectada la rentabilidad de la empresa ya que existe el riesgo de adquirir artículos ya existentes en bodega lo cual conlleva a pérdidas económicas en la empresa pues el efectivo que es utilizado para comprar mercadería existente bien puede ser utilizado para implementar nuevos productos o a su vez realizar otras inversiones dentro del mercado local o nacional.

Sin embargo, otros de los factores que ocasiona una ausencia de procesos y actividades estructuradas es que dentro de la empresa el conocimiento contable es básico por lo que ocasiona graves problemas en el periodo económico de la empresa.

Finalmente se conoce que los procesos dentro de la comercialización son erróneos esto debido a que no existe una planificación interna eficiente generando pérdidas económicas por falta de coordinación al momento de adquisición y venta d los productos, siendo así que muchos de estos se han deteriorado por el tiempo permanecido en bodegas.

1.2.3. Prognosis

Las empresas en la actualidad no luchan a nivel local sino a nivel global, rompiendo paradigmas tradicionales en cuanto al abastecimiento, y comercialización. Manejar un inventario de gran cantidad es realmente una odisea que lleva tiempo y recursos, de igual manera el no tenerlo, es un verdadero desastre al momento de cumplir con la meta empresarial que es ganar dinero satisfaciendo las necesidades de los clientes.

Teniendo en consideración que en la actividad de Rectima Industry los procesos son la base fundamental en su actividad económica, lo que le ha llevado a tener una considerable participación en el mercado ecuatoriano y que la entrega de los

pedidos sufren una demora considerable al cliente le trae problemas para el logro de sus objetivos empresariales, por lo cual el problema hallado genera reducción en la participación de mercado y barreras para alcanzar los resultados económicos y rentabilidad deseada.

De no dar atención a la inadecuada cadena de suministros en el área de comercialización de la empresa, en al cual los procesos son la base fundamental en su actividad económica, llevará a tener una considerable disminución en el mercado ecuatoriano ya que la entrega de los pedidos sufren una demosra considerable que al cliente le trae problemas para el logro de sus objetivos empresariales.

Mantener la gestión tradicional con el inadecuado nivel de inventario de materias primas, en donde habrá costos de inventarios que no demanda el cliente, costos por no proveer inventarios que requiere el cliente y costos por productos agotados u obsoletos, afectará a su liquidez, perderá sus ventajas competitivas, la fidelidad del cliente, sacrificará su rentabilidad y su inversión no se verá generada, poniendo en tela de duda para los inversionistas el motivo de su existencia.

Consideremos las palabras de Porter, (2002, pág. 187)"En el futuro, la competencia no se dará de empresa a empresa, sino más bien de cadena de suministros a cadena de suministros".

1.2.4. Formulación del problema

¿Cómo incide la cadena de suministros del área de comercialización en la rentabilidad de la empresa Rectima Industry.

1.2.5. Preguntas directrices

¿Cuenta actualmente con una cadena de suministros el área de comercialización la empresa Rectima Industry?

¿Qué factores inciden en la de rentabilidad de Rectima Industry de la ciudad de Ambato?

¿Qué se puede hacer para que la cadena de suministros del área de comercialización pueda mejorar la rentabilidad de la empresa Rectima Industry?

1.2.6. Delimitación del problema

Campo: Administración Financiera y Comercio Internacional

Área: Gerencia de operaciones

Aspecto: Cadena de suministros y rentabilidad

Delimitación Espacial: Empresa Rectima Industry, ubicada en Tungurahua, cantón Ambato, parroquia Izamba, Parque Industrial.

Delimitación Temporal: El año del problema corresponde al año 2015.

1.3. Justificación

El estudio de nuevas prácticas para la administración de la cadena de suministro es una actividad muy intensa por parte de académicos y practicantes. Dados los nuevos retos que significan integrar a los diversos actores para lograr mejor servicio al cliente y mayor competitividad, se han propuesto diversas estrategias para realizar algún tipo de coordinación entre ellos. Una manera de realizar la coordinación en la cadena de suministro es apoyar las políticas de inventarios.

Un manejo adecuado de los inventarios, además de contribuir de manera definitiva a la rotación de la materia prima y acelerar la tasa de retorno del dinero, mejora el nivel de servicio al cliente y elimina la venta perdida. Esta herramienta es muy poco aplicada en el país y estimada para las empresas de grandes capitales y que producen un bien y no un servicio, sin embargo; la misma puede ser aplicada en todos los mercados con el uso de recursos mínimos, con el fin de reducir una restricción, incrementar sus ventas y el nivel de servicio, por lo que su aplicación en un área como el de la comercialización de repuestos automotrices es trascendental, si se considera la particularidad del negocio que requiere satisfacer al sector automotor.

Se debe establecer políticas de calidad de control que luego deberán someterse a una evaluación de manera correcta para su posterior incorporación a la Organización en el área de comercialización, considerando la finalidad de Rectima Industry que es la concepción de beneficios económicos y su crecimiento en el mercado, lo cual con el problema detectado no logra cumplir sus objetivos empresariales.

Analizando todos los puntos anteriormente expuestos el tema propuesto se orienta principalmente en aplicar controles cabales para el adecuado proceso de comercialización, los cuales brindes resultados positivos a los accionistas.

Se decidió tomar este problema y analizarlos a fondo para que la empresa tenga más participación en el mercado ser mejores que la competencia y que los clientes y proveedores elijan los productos de Rectima Industry.

Es viable esta investigación por que la empresa necesita solucionar este problema para que la actividad comercial en este punto fluya y tengan resultados económicos positivos.

El desarrollo de este trabajo de investigación, va a permitir la identificación de los cuellos de botella que si bien es cierto no son obstáculos más bien son una oportunidad para identificar los problemas y proponer medidas rápidas de solución, mediante el análisis de los mismos en beneficio tanto del empresario como de los trabajadores, aumentando la productividad de los colaboradores y en la empresa incrementando su rentabilidad.

Una exitosa cadena de suministros entregara al cliente final el producto apropiado, en el lugar correcto, en el tiempo exacto, al precio requerido, con el menor costo posible para la organización.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Analizar la cadena de suministros en el área de comercialización mediante el cumplimiento de sus procesos para mejorar la rentabilidad de la Empresa Rectima Industry.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Evaluar la cadena de suministros en el área de comercialización, mediante el cumplimiento de sus procesos para mejorar el nivel de servicio de Rectima Industry.
- Analizar la rentabilidad empresarial mediante indicadores de financieros para mejorar la misma.

- Reestructurar la cadena de suministros en el área de comercialización para elevar el nivel se servicio empresarial incrementando la Rentabilidad de la empresa y Rectima Industry.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

Hace varios años atrás conservar el inventario era visto como una acción que permitía nutrir a las ventas, atender al cliente cuando lo pedía y disminuir costos, sin embargo; hay muchas críticas a que esto haya sido totalmente cierto cuando los nuevos estilos señalan a cambiar los conceptos tradicionales.

La gestión del inventario es una actividad colateral a la cadena de abastecimiento. Las inversiones en los inventarios suele ser el más costoso y su alineamiento compone un potencial al momento de mejorar el funcionamiento de una organización, formando un indicador básico dentro de la cadena de abastecimiento.

Según Porter (2011, págs. 14-22) "Cadena de suministro es una red de instalaciones y medios de distribución que tiene por función la obtención de materiales, transformación de dichos materiales en productos intermedios y productos terminados y distribución de estos productos terminados a los consumidores". La logística es un aparte fundamental en el proceso de la cadena de suministros que permite implementar, manejar el flujo conjuntamente con el abastecimiento de productos y servicios, desde el punto donde se origina hasta el punto donde se consume, mejorando la eficiencia y al menor costo posible cubriendo los requerimientos planteados por los clientes.

En el trabajo de Postgrado de Salazar (2014, pág. 9) denominado "La Cadena de Suministro y su Impacto en la Satisfacción de los clientes de la Empresa Megaprofer"; Se planteó como objetivos: a) "Determinar de qué manera influye la cadena de suministro en la satisfacción del cliente de la empresa MEGAPROFER" b)"Identificar cómo se ejecuta la cadena de suministro en la

empresa MEGAPROFER"; c) "Analizar el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa MEGPROFER, a través de la aplicación de una encuesta"; d) "Proponer un sistema para el correcto manejo de la cadena de suministro en la empresa MEGAPROFER." Este trabajo investigativo uso la técnica de la encuesta para la recolección de la información desde la fuente primaria aplicada según cuestionario de 11 preguntas, todas de carácter cerrado y alternativa dicotómica. La información recopilada fue tabulada calificada para un futuro análisis utilizando el software Microsoft Excel que le permitió verificar la hipótesis, obtener conclusiones que entre otras, se señala: a) "Los clientes externos de Megaprofer presenta un nivel de satisfacción con el servicio que se puede considerar como medianamente desarrollado, debido a los distintos procesos que debe mejorar para potencializar su servicio al cliente, es importante destacar que esta percepción si bien no es del 100% hasta el momento ha sido suficiente para ubicar a la empresa en importantes lugares respecto a desarrollo organizacional en Ecuador y Tungurahua"; b) "La cadena de suministros es la logística aplicada para la adquisición y entrega de mercadería por parte de Megaprofer, en este sentido es necesario manifestar que este componente esencial de la empresa presenta eslabones que no están funcionando adecuadamente".

En palabras de Westphal (2012, pág. 16) hace mención a lo siguiente "La mayoría de las cadenas representan uno de los componentes más importantes de costos funcionales de una empresa, por ello los continuos esfuerzos para reducir el costo total de sus operaciones, todo esto conduce a su creciente complejidad"; La logística se entiende cada vez más como una actividad estratégica que dista mucho de actividades operativas como contratar almacenes o vehículos de transporte. Por lo tanto se deben revisar y rediseñar los procesos logísticos desde el comienzo de la cadena en actividades como definición de la estructura organizacional, concepción logística del diseño del producto, definición de niveles de servicio al cliente, determinación de categorías logísticas, agrupando los productos por niveles de servicio o necesidades de manipulación, diseño de los sistemas de información, desarrollo de los sistemas de comunicación, diseño de la

red de distribución, diseño de la infraestructura de distribución y definición de los indicadores de gestión.

En el trabajo de Postgrado de Cargua (2010, pág. 19) denominado: "Benchmarking de las principales Tecnologías de Información utilizadas en la Gestión de la Cadena de Suministros e Implementación Básica del Modelo CPFR en la empresa Edimca"; se planteó como objetivos: a) "Exponer las principales tecnologías de información utilizadas en la gestión de la cadena de suministros" b) "Implantación del modelo de CPFR en la empresa Edimca". Este trabajo investigativo uso la técnica de la entrevista para la recolección la información desde la fuente primaria aplicando una guía de entrevista de 20 preguntas. La información recopilada fue tabulada y calificada para un fututo análisis que permitió verificar la hipótesis, obtener las conclusiones que entre otras se señala: a) "Las principales tecnologías de la información aplicadas en los diferentes procesos de la cadena de suministros, se dispone de una herramienta de consulta para los gerentes generales de las empresas" b) "En una economía globalizada, las cadenas de suministros están estrechamente ligadas entre los proveedores de materias primas, los fabricantes y los distribuidores del producto con el fin de desarrollar los mercados. El éxito de una empresa que reduce costos y que satisface las necesidades de sus clientes, dependen de una cadena de suministros bien gestionada, integrada y flexible que es controladas en tiempo real y en la que fluye información eficiente. De esta manera la empresa obtendrá una mejor rentabilidad de la cadena de suministros que es la diferencia entre los ingresos generados por el cliente y el costo total de todos los procesos de la cadena de suministros"; c) " Toda empresa debe clasificar los procesos de la cadena de suministros dentro de los tres procesos macro (Administración de la relación con el proveedor ARP, Administración de la cadena de suministros interna ACSI y administración de la relación con el cliente ARC) y asegurar una buena integración entre ellos. Esto ayudara a tener una cadena de suministros exitosa y por ende dar un mejor servicio al cliente."

En palabra de Gómez (2008, pág. 38) se expone lo siguiente:

> La cadena de suministro es una visión integral de los elementos logísticos, los cuales se componen de tres tipos: Aprovisionamiento o logística de entrada, Fabricación o logística interna, y distribución o logística de salida. Logística interna se encarga de planificar y gestionar los flujos de materiales y productos que tienen lugar en el interior de la empresa, es decir, considera producción, almacenamiento y recogida de productos en bodega. La logística externa (entrada y salida) se centra en la planificación y gestión de flujo de materiales y productos entre la empresa y los otros agentes de la

cadena de suministro. Cuando estos tres elementos (logística de entrada, interna y salida) interactúan y coordinan actividades, se considera la creación y funcionamiento de la cadena de suministros.

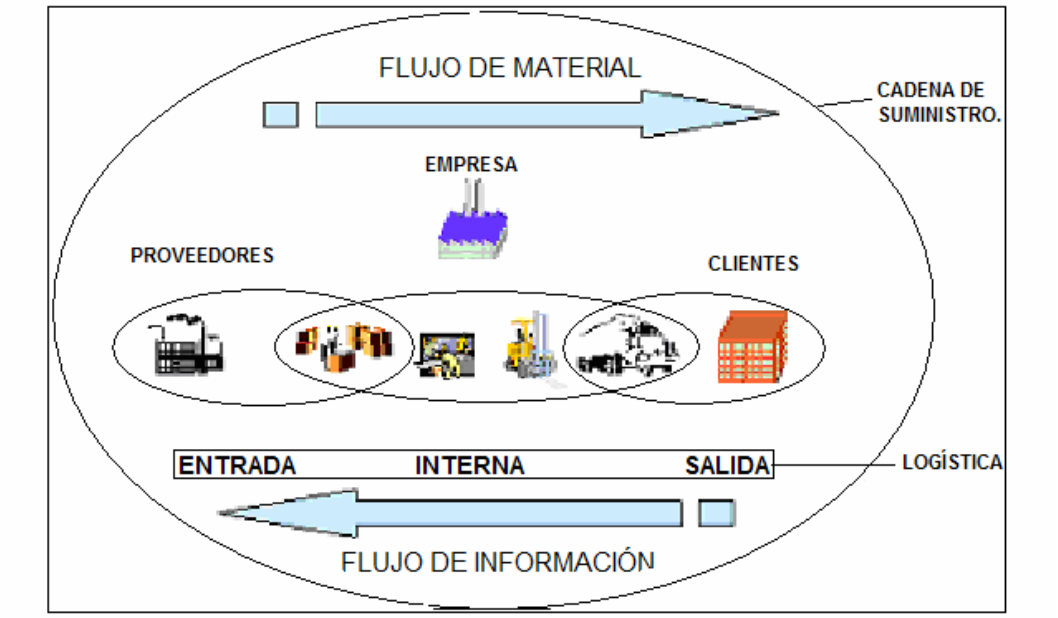


Gráfico 2. 1. Gestión de la Cadena de Suministros

Fuente: Tecnologías de la información en la Cadena de Suministros
Elaborado por: Gómez, A. (2008)

En el trabajo de posgrado de Sánchez (2011, pág. 3) denominado "Manual de procedimientos de administración logística, cadena de suministros e inventarios, para el producto terminado suéteres, en la empresa textil hilacril"; se planteó como objetivos; a) "Conocer el flujo de la logística, cadena de suministro e inventarios de la distribución interna en la empresa"; b) "Analizar y determinar los diferentes tipos de problemas que se presentan en los sistemas logísticos e inventarios y los flujos de materiales en la empresa"; c) "Determinar los indicadores Logísticos e inventarios que necesita la empresa

Textil, para el control y gestión de la cadena de suministros". Este trabajo investigativo uso la técnica de la encuesta para la recolección de la información desde la fuente primaria aplicando un cuestionario de 25 preguntas, todas de carácter cerrado y alternativa dicotómica. La información recopilada fue tabulada y calificada para un futuro análisis utilizando el software SPSS que le permitió

verificar la hipótesis, obtener las conclusiones que entre otras se señala: a) "En la aplicación, análisis y cálculo de costos e inventarios de los diferentes materiales requeridos, la planeación y control de las operaciones es el principal problema que se encontró con respecto al abastecimiento y la logística interna, la empresa no cuenta con una estrategia planificada que le permita utilizar este recurso de manera eficiente, lo que genera más costos y en algunas ocasiones costos innecesarios por detener la producción"; b) "La empresa no cuenta con un proceso adecuado para controlar y mantener un stock de seguridad de los insumos y materiales para la elaboración de los suéteres, la falta de un empleado capacitado con conocimientos de bodega y que se dedique 155 específicamente al control, ingreso y seguimiento de la información que generaría el software que actualmente utiliza la empresa daría como resultado una mejor toma de decisiones, la subutilización del sistema informático en el módulo de inventarios genera información poco confiable, pérdida de tiempo y de recurso humano, este inconveniente genera apuros, un ambiente laboral no óptimo y presión hacia los empleados que intervienen en este proceso productivo ya que se debe realizar un revisión física y constante de los materiales disponibles"

Parafraseando a Martín Drango las empresas hoy enfrentan grandes retos, desafíos y presiones competitivas. El intercambio de bienes y servicios prácticamente no tiene barreras ni restricciones. Los productos son elaborados en un lugar y luego son transportados enormes distancias para ser entregados a los consumidores finales. Los consumidores tienen a su disposición gran variedad de bienes y servicios que hacen difícil tomar una decisión de compra. La competencia para las organizaciones ya no es local, la globalización ha hecho que sea mundial. Si las empresas desean enfrentar esos retos y presiones y salir victoriosas, deben ser cada vez más competitivas. En ese afán de lograr una mayor competitividad las organizaciones alinean sus intereses con los de otras compañías para formar lo que se conoce como una cadena de suministro. Pero no sólo basta con la alineación, hay que direccionar los esfuerzos de múltiples compañías y esto no es un objetivo fácil.

Para Porter (2011, pág. 45) las áreas de actividad están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa con el fin de lograr sus objetivos, dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores entre las cuales una de las más importantes es la producción ya que es el proceso de transformación social de la naturaleza, mediante el trabajo y el capital.

Los altos niveles de competencia en los mercados internacionales, han llevado a las empresas a la conclusión que para sobrevivir y tener éxito en entornos más agresivos, ya no basta mejorar sus operaciones ni integrar sus funciones internas, sino que se hace necesario ir más allá de las fronteras de la empresa e iniciar relaciones de intercambio de información, materiales y recursos con los proveedores y clientes en una forma mucho más integrada, utilizando enfoques innovadores que beneficien conjuntamente a todos los actores de la cadena de suministros.

La Fabricación convierte estas materias primas en productos terminados y la Distribución se asegura de que dichos productos finales llegan al consumidor a través de una red de distribuidores, almacenes y comercios minoristas. Se dice que la cadena comienza con los proveedores de tus proveedores y termina con los clientes de tus clientes.

Para su mejor maniobra se deberá tener en cuenta los requerimientos del consumo, ya que, si la demanda de clientes es colosal puede producir una crisis sobre la producción o comercialización.

2.2. Fundamentación Filosófica

La presente investigación se encuentra alineada con el Paradigma Crítico-Propositivo; crítico por cuanto analiza y cuestiona la realidad referente la cadena de suministros en la comercialización de productos factor clave en la rentabilidad empresarial; y propositivo porque a través de él se busca plantear una alternativa de solución a la problemática.

De acuerdo con Herrera, Medina, & Naranjo (2010, pág. 20): "Este enfoque privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales en perspectiva de totalidad".

De igual manera, al estar comprometido con los seres humanos, el enfoque crítico propositivo propicia la participación de los actores involucrados en el proceso de la cadena de comercialización. En este caso, permite la consideración de las opiniones de los colaboradores de empresa acerca de la problemática, lo cual facilita la definición de alternativas de solución acordes a las necesidades específicas empresariales.

Fundamentación Epistemológica: Se interactúan el objeto de estudio y el investigador de una manera directa puesto que tendrá que interpretar, comprender y así dar alternativas de solución, en lo cual se motivará la participación de los actores sociales.

Para respaldar la parte epistemológica del actual proyecto, se mencionan las palabras de Martínez & Ríos (2014, pág. 4), donde determinan lo siguiente: "La epistemología es una actividad intelectual que reflexiona sobre la naturaleza de la ciencia, sobre el carácter de sus supuestos, es decir, estudia y evalúa los problemas cognoscitivos de tipo científico", también los autores destacan "Es, quien estudia, evalúa y critica el conjunto de problemas que presenta el proceso de producción de conocimiento científico".

En ese sentido, se puede decir que esta investigación va a efectuar un estudio profundo de los eventos y las circunstancias que envuelven a la cadena de comercialización y al impacto que causa éste en la rentabilidad empresarial.

***Fundamentación Ontológica*:** Considerando el pensamiento de Sasa (2014), la ontología es "El estudio de los seres en la medida en que existen, y no en la medida en que hechos particulares obtienen de ellos una serie de propiedades particulares", el autor hace énfasis en que "la ontología determina qué categorías del ser son fundamentales, preguntándose si los objetos que se encuentran en esas categorías puede ser calificados de "seres", y en qué sentido".

Con el propósito de determinar cuáles son las soluciones más idóneas a tal problemática, logrando de este modo el bienestar de todos los colaboradores de la empresa y la mejora del servicio que se brinda a los clientes.

***Fundamentación Axiológica*:** Esta investigación aplicara valores como respeto, honestidad y responsabilidad para que la logística de inventarios funcione en la farmacia, puesto que mejorará la calidad de vida del hombre e incrementará las ventas de la empresa.

2.3. Fundamentación Legal

"LEY ORGÁNICA DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO (LORTI)

Capítulo VI CONTABILIDAD Y ESTADOS FINANCIEROS

Art. 19.- Obligación de llevar contabilidad.- Están obligadas a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma todas las sociedades. También lo estarán las personas naturales y sucesiones indivisas que al primero de enero operen con un capital o cuyos ingresos brutos o gastos anuales del ejercicio inmediato anterior, sean superiores a los límites que en cada caso se establezcan en el Reglamento, incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares. Las personas naturales que realicen actividades empresariales y que operen con un capital u obtengan ingresos inferiores a los previstos en el inciso anterior, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos deberán llevar una cuenta de ingresos y egresos para determinar su renta imponible.

Art. 20.- Principios generales.- La contabilidad se llevará por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos de América, tomando en consideración los principios contables de general aceptación, para registrar el movimiento económico y determinar el estado de situación financiera y los resultados imputables al respectivo ejercicio impositivo.

Art. 21.- Estados financieros.- Los estados financieros servirán de base para la presentación de las declaraciones de impuestos, así como también para su presentación a la Superintendencia de Compañías y a la Superintendencia de Bancos y Seguros, según el caso. Las entidades financieras así como las entidades y organismos del sector público que, para cualquier trámite, requieran conocer sobre la situación financiera de las empresas, exigirán la presentación de los mismos estados financieros que sirvieron para fines tributarios."

De acuerdo con lo dispuesto en la NIC 1 Presentación de Estados Financieros bajo los Registros Oficiales No: 270 y 273 menciona:

“NIC 1 PRESENTACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

Objetivo

1. El objetivo de esta Norma consiste en establecer las bases para la presentación de los estados financieros con propósitos de información general, a fin de asegurar que los mismos sean comparables, tanto con los estados financieros de la misma entidad correspondientes a periodos anteriores, como con los de otras entidades diferentes. Para alcanzar dicho objetivo, esta Norma establece, en primer lugar, requisitos generales para la presentación de los estados financieros y, a continuación, ofrece directrices para determinar su estructura, a la vez que fija los requisitos mínimos sobre su contenido. Tanto el reconocimiento, como la medición y la información a revelar sobre determinadas transacciones y otros sucesos, se abordan en otras Normas e Interpretaciones.

Finalidad de los estados financieros

9. Los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de una entidad. El objetivo de los estados financieros es suministrar información acerca de la situación financiera, el rendimiento financiero y de los flujos de efectivo de una entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas. Los estados financieros también muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que les han sido confiados.

Para cumplir este objetivo, los estados financieros suministrarán la siguiente información acerca de una entidad:

(a) activos;

(b) pasivos;

(c) patrimonio neto;

(d) ingresos y gastos, en los que se incluyen las ganancias y pérdidas;

(e) aportaciones de los propietarios y las distribuciones a los mismos en su condición de tales; y

(f) flujos de efectivo. Esta información, junto con la contenida en las notas, ayudará a los usuarios a predecir los flujos de efectivo futuros de la entidad y, en particular, su distribución temporal y el grado de certidumbre.

Uniformidad en la presentación

27. La presentación y clasificación de las partidas en los estados financieros se conservará de un periodo a otro, a menos que:

(a) tras un cambio en la naturaleza de las actividades de la entidad o una revisión de sus estados financieros, se ponga de manifiesto que sería más apropiada otra presentación u otra clasificación, tomando en consideración los criterios para la selección y aplicación de políticas contables de la NIC 8; o

(b) una Norma o Interpretación requiera un cambio en la presentación.

Periodo contable sobre el que se informa

49. Los estados financieros se elaborarán con una periodicidad que será, como mínimo, anual. Cuando cambie la fecha de balance de la entidad y elabore estados financieros para un periodo contable superior o inferior a un año, la entidad deberá informar del periodo concreto cubierto por los estados financieros y, además, de:

(a) la razón para utilizar un periodo inferior o superior; y

(b) el hecho de que las cifras comparativas que se ofrecen en el estado de resultados, en el estado de cambios en el patrimonio neto, en el estado de flujo de efectivo y en las notas correspondientes no sean totalmente comparables."

2.4 Categorías Fundamentales

Superordinación Conceptual

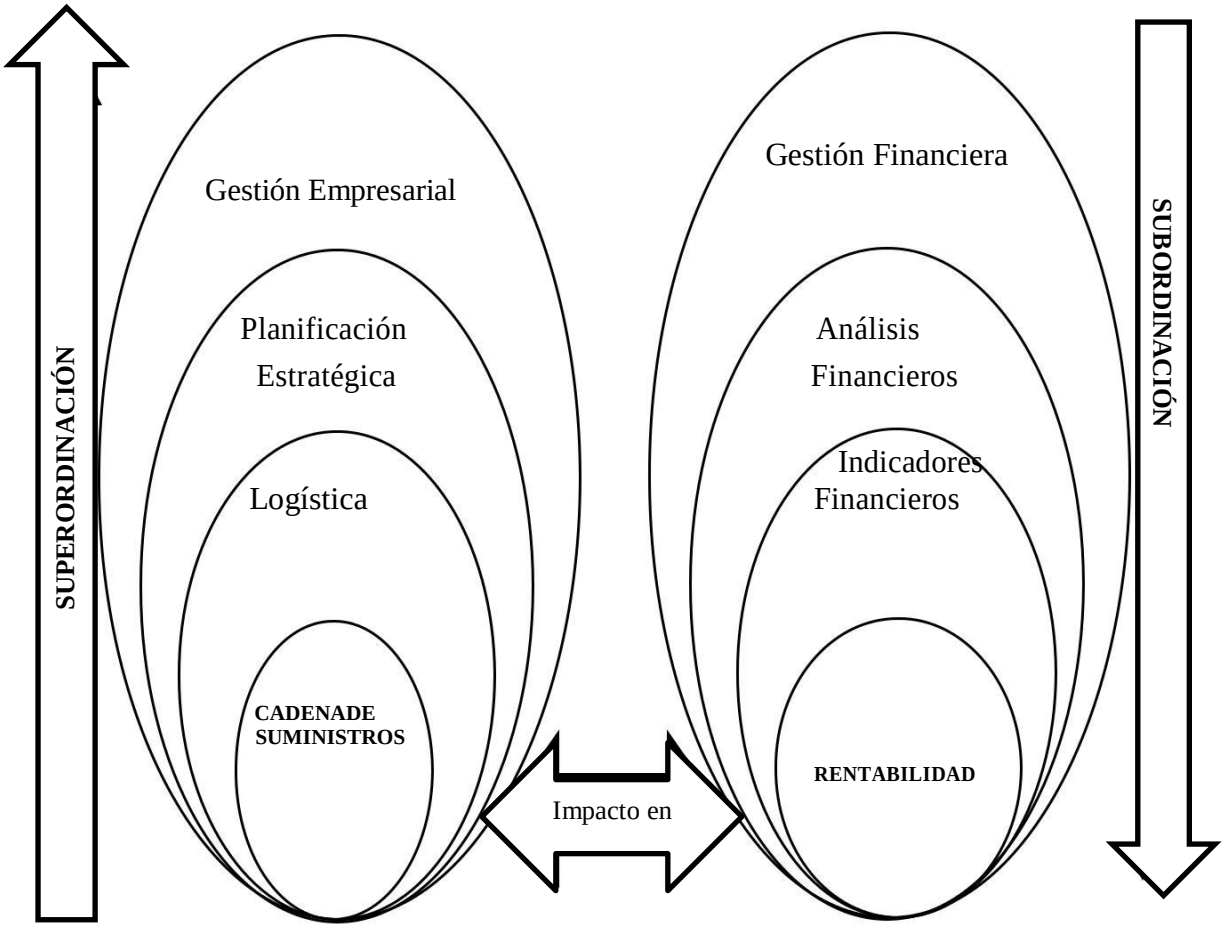
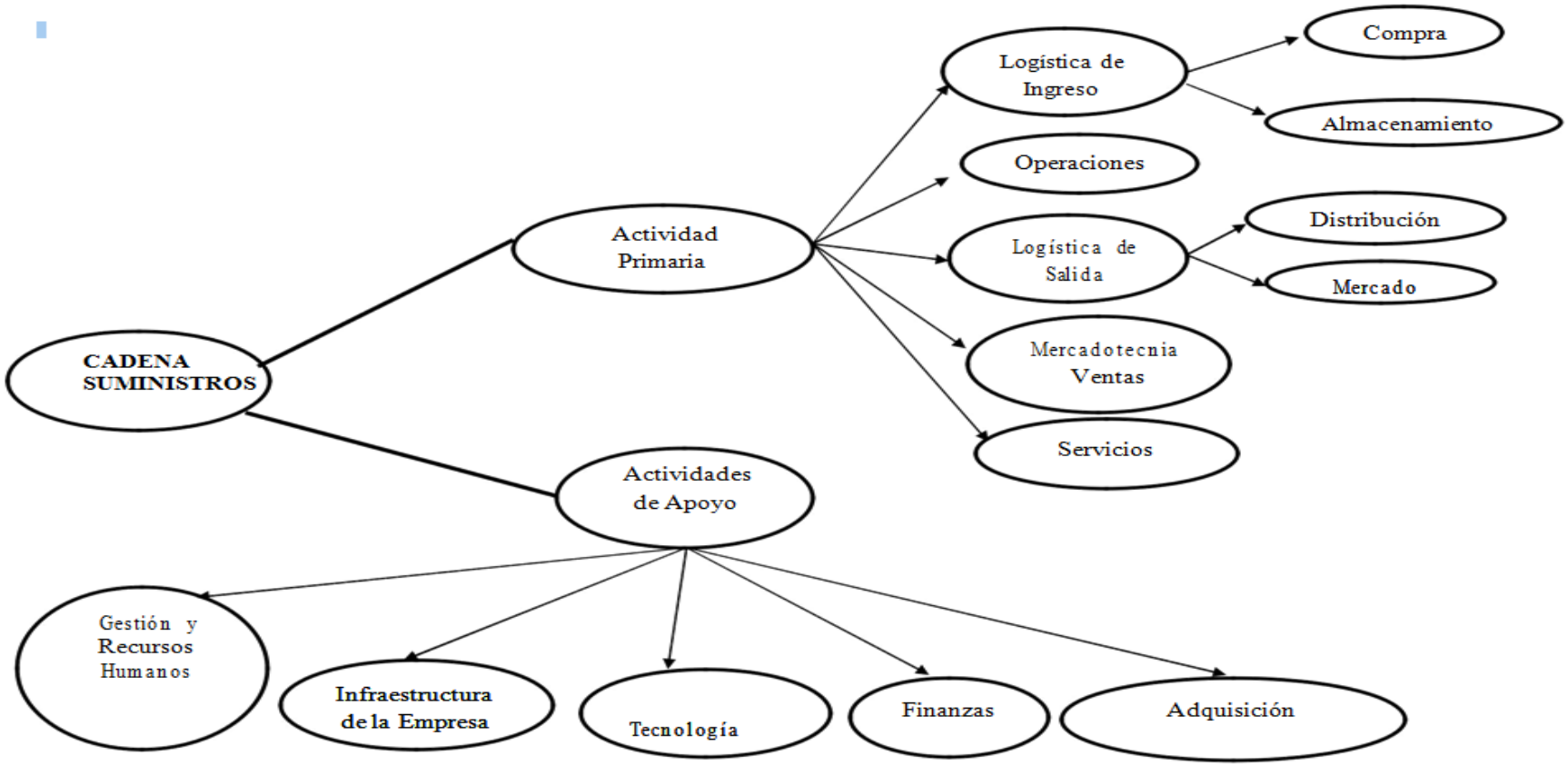


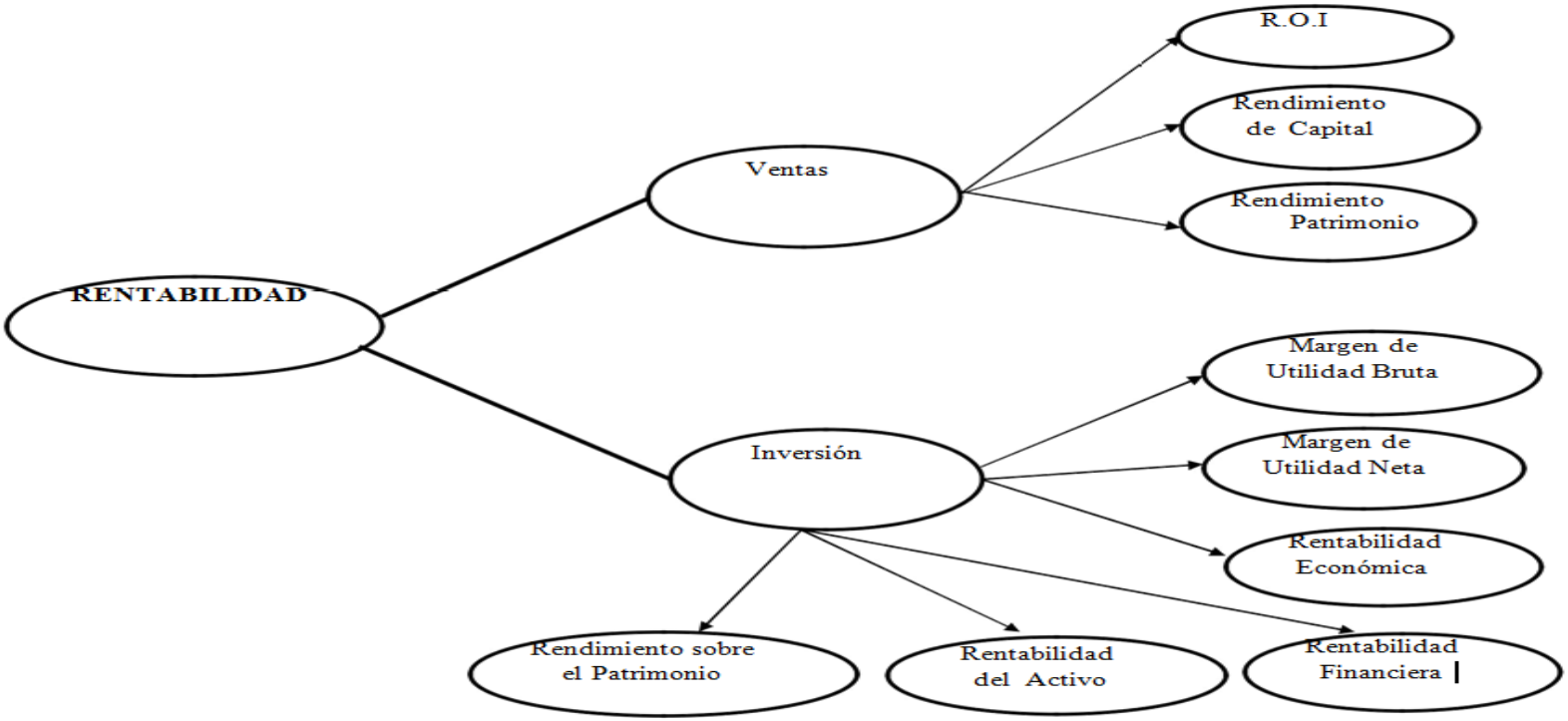
Gráfico 2. 2. Red de Inclusiones Conceptuales
Elaborado por: Manzano, C. (2016)

Subordinación conceptual



VARIABLE INDEPENDIENTE

Gráfico 2. 3. Subordinación conceptual VI
Elaborado por: Manzano, C. (2016)



VARIABLE DEPENDIENTE

Gráfico 2. 4. Subordinación conceptual VD
Elaborado por: Manzano, C. (2016)

2.4.1 Marco conceptual de la variable independiente

Gestión Empresarial

En el pensamiento de Carrión, J. (2007, pág. 130), dice lo siguiente:

> "Proceso de planificar, organizar, ejecutar, y evaluar una entidad económica con el objetivo de que la empresa sobreviva y sea competitiva ante las pequeñas y medianas empresas, la correcta gestión en una organización es de mucha importancia ya que estructura globalmente los mercados por lo cual una mayor demanda de calidad y servicios en los productos. El objetivo es identificar las fuentes de ventaja competitivas, es decir, las partes de la organización que contribuyen de forma diferencial a la creación de valor. Dichas fuentes pueden identificarse como una actividad o incluso como interrelaciones."

Tomando la conclusión dada, se puede deducir que: La Gestión Empresarial son procesos, que se debe llevar a cabo durante la actividad de la empresa con el fin de planear, organizar, dirigir y controlar todos los recursos y así poder cumplir los objetivos propuestos de la empresa

Herramientas Estratégicas

En el pensamiento de Ramírez, D. (2008, pág. 6), dice sobre las herramientas lo siguiente:

> "Son aquellas herramientas que se encargan de entregar información sobre los ejes guías del quehacer de una organización y se logran a partir de un proceso de Planificación Estratégica o de un proceso más simple de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas en torno al quehacer actual de una organización.
> A continuación mencionamos algunas de las herramientas con las que cuenta los negocios en la actualidad para mejorar la competitividad, con el fin de ser capaces de crear valor tanto para sus clientes como para sus accionistas y para cumplir con la estrategia del negocio.
> **Justo a tiempo**: Este sistema implica elaborar un producto cuando es necesario y en la cantidad demandada por los clientes, lo que conlleva a que también los insumos que se requieren para producirlos en un servicio se tengan en cantidad suficiente y en el momento necesario. Esta técnica permite reducir considerablemente los inventarios, en comparación con los sistemas convencionales. Ello genera una considerable reducción de costos de mantenimiento del inventario, además de alcanzar una mejor organización para comprar, producir, vender y entregar productos. Es una

excelente técnica que propicia el mejoramiento continuo. Otra ventaja de esta herramienta consiste en liberar muchos recursos que puedan invertirse en otras partidas, con lo que mejora la rentabilidad de la empresa.

Costeo basado en actividades: Los sistemas tradicionales de costos consideran que su única misión es determinar correctamente el costo del producto o servicio, ignorando que actualmente lo que demandan los usuarios de costos es información para ver que se puede hacer para reducir, es decir, se requiere un sistema de información que determine que actividades agregan valor y cuáles no, con el fin de lograr el mejoramiento continuo. Esta herramienta, tiene, entre otras, la ventaja de reducir al mínimo el prorrateo de los gastos indirectos de fabricación, así como realizar una identificación de los gastos de administración y venta entre los diferentes clientes, zonas, productos, etc., lo cual permite una correcta toma de decisión.

Ges**tión y Logística:**

Es importante destacar que en la actualidad existe el interés de las compañías por gestionar las cadenas de suministro a las que pertenecen, enfocando muchos de sus esfuerzos y recursos a una mayor coordinación y optimización de los procesos de negocio claves, buscando la mejora continua de los factores tradicionales, tales como: producción, inventarios, distribución, compras y transporte, basado en el desarrollo de estrategias orientadas al proceso con un enfoque a la integración empresarial.

La visión pasa por la ingeniería y el modelado empresarial a través de la orientación a procesos de negocio que lleva a la integración empresarial formando grandes redes logísticas (por ejemplo, redes de proveedores y fabricantes, en el sector del automóvil y la aeronáutica; redes de fabricantes y distribuidores, en el sector de la distribución de productos de gran consumo, alimentación y bebidas, textil y confección, etc.).

En palabras de Vernadat (2012, pág. 254) “Integración empresarial consiste en facilitar el flujo y control de la información y de los materiales a través de la

frontera de la organización, vinculando todas las funciones necesarias y entidades funcionales heterogéneas"

Por ejemplo, sistemas de información, dispositivos, aplicaciones y personas, para mejorar la comunicación, cooperación y coordinación, de tal manera que las empresas se comporten como un todo integrado, y por tanto, aumenten su productividad, flexibilidad y capacidad para gestionar el cambio o reactividad.

El concepto "Integración empresarial surgió a partir de los cambios recientes en los nuevos sistemas de producción, los cuales se desempeñan en mercados más abiertos y con una orientación a la satisfacción total del cliente. En general, se busca reducir los plazos de entrega por medio de la instrumentación de sistemas de información ágiles y eficientes, bajo una política global de respeto al medio ambiente" Ortiz (2013, pág. 237).

La transición hacia una economía global de mercado, ha provocado que las compañías enfoquen sus esfuerzos cada vez más a nichos de mayor valor añadido. En consecuencia, es más común comprar componentes de proveedores y concentrarse en el "núcleo" del negocio; es decir, ser más eficiente en éste y dejar que otros se hagan cargo de los procesos complementarios, asumiendo posiciones de proveedores estratégicos.

Cadena de Suministros

Para Estupiñán, R. y Estupiñán, O. (2008), dice lo siguiente:

"La cadena de valor representa una visión integral del ciclo económico, financiero y productivo de una empresa desde la consecución de los insumos materiales y humanos hasta la venta o prestación del servicio, logrando su recaudo financiero".

En el criterio de Porter, M. (2007, pág. 39), plasma lo siguiente:

> "La cadena de valor es un modelo teórico que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. En base a esta definición se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen (ya sea bajando los costos o aumentando las ventas). Este margen se analiza por supuesto a través de la cadena de valor".

Tomado los diferentes criterios de los autores mencionados, se dice que: la cadena de valor es aquella que permite describir todas las actividades de una empresa con el objetivo de aumentar su ventaja competitiva y por ende mejorar sus diferentes procesos como son sus actividades primarias, secundarias y de apoyo.

De acuerdo con la definición anterior puede observarse dos propiedades principales de la gestión de la cadena de suministro. Primero, se refieren a la cadena de suministro en acción. Es decir, se ocupa de la operación, integración y administración de las actividades logísticas implícitas en los procesos de negocio. Segundo, la gestión busca de manera concreta unificar los recursos y sincronizar los flujos (por ejemplo, productos, servicios e información) y actividades emergentes de las relaciones comerciales, en busca de aumentar el nivel de servicio al cliente y reducir los costes logísticos mediante el desarrollo de soluciones innovadoras.

A nivel estratégico, Heizer Jay (2014, pág. 184), "Identifican problemas de gestión de la cadena de suministro relacionados principalmente con su diseño y las barreras de organización de las empresas, además agregan la ausencia de un mayor razonamiento estratégico por parte de los miembros de la cadena".

Giménez (2012, pág. 206) "Reconoce que en la cadena de valor, la empresa que se encuentra en el último eslabón de la cadena de suministro, no es la única que crea valor para el consumidor final, sino la combinación de las actuaciones de cada uno de los miembros que la componen. En consecuencia, debe darse un enfoque holístico a la gestión de la cadena y no tratar de manera individualizada a cada uno de sus componentes". Es muy importante tratar de alinear los objetivos de la empresa e integrar los recursos a través de los límites de la organización como iniciativas de gestión de la cadena de suministros.

Giménez (2012, pág. 206) "Reconoce que en la cadena de valor, la empresa que se encuentra en el último eslabón de la cadena de suministro, no es la única que crea valor para el consumidor final, sino la combinación de las actuaciones de cada uno de los miembros que la componen. En consecuencia, debe darse un enfoque holístico a la gestión de la cadena y no tratar de manera individualizada a cada

uno de sus componentes". Es muy importante tratar de alinear los objetivos de la empresa e integrar los recursos a través de los límites de la organización como iniciativas de gestión de la cadena de suministros.

Shapiro & Hal (1998, pág. 156) mencionan lo siguiente:

> La gestión de la cadena de suministro se refiere a la planificación integrada. Afirma que, en primer lugar, se preocupa por la integración funcional de las actividades de aprovisionamiento, fabricación, transporte (distribución) y almacenaje. En segundo lugar, a la integración espacial de estas actividades a través de vendedores, instalaciones, y mercados geográficamente dispersos. Y por último, contempla la integración inter-temporal de estas actividades en horizontes de planificación estratégicos, tácticos y operacionales.

De esta manera, Shapiro & Hal (1998, pág. 162) La gestión de la cadena de suministro se lleva a cabo bajo los tres horizontes tradicionales de planeación:

> a) Planificación estratégica.- Implica decisiones de adquisición de recursos para el largo plazo.
> b) Planificación táctica. Implica decisiones de asignación de recursos en horizontes de planificación de mediano plazo.
> c) La planificación operativa:- Implica decisiones que afectan la ejecución a corto plazo del negocio de la compañía.

Chopra y Meindl (2012, pág. 263) son más específicos y apuntan que el objetivo de la Gestión de la Cadena de Suministro es:

> Maximizar el valor total generado; establece que el valor está fuertemente correlacionado con la "rentabilidad" de la cadena de suministro, desde el punto de vista comercial. Determinan que el valor de una cadena de suministro es la diferencia entre el precio del producto final para el consumidor y el esfuerzo invertido para cumplir con los requerimientos de éste último.

En palabras de Shapiro & Hal (1998, pág. 234), menciona lo siguiente:

Coordinar las actividades, busca atender los distintos ámbitos de problemas de un colectivo organizado en un entorno de planificación de gestión de la cadena de suministro. De este modo, en un contexto centralizado o no, el propósito deberá estar orientado hacia los siguientes aspectos: *i*) dirigir a los miembros de la cadena hacia un mismo objetivo (planificación conjunta); *ii*) lograr cooperación en las

tareas que desempeñan cada uno (cooperación); *iii*) concertar decisiones para evitar conflictos y consecuencias (negociaciones); *iv*) regular y reglamentar actividades de abasto (estrategias de colaboración); *v*) integrar los procesos de abasto (integración); y *vi*) controlar el nivel de abasto y de inventarios (coordinación).

Formalmente, Lario y Pérez (2011, pág. 241) señalan que la gestión de la cadena de suministro se define como:

> Una filosofía de gestión que busca unificar los recursos y competencias productivas de la empresa y sus aliadas, localizadas a lo largo de la cadena de suministro, dentro de un sistema altamente competitivo dirigido a desarrollar soluciones innovadoras y sincronizar el flujo de productos, servicios, e información hacia el mercado, para crear una fuente de valor para el cliente, única e individualizada.

De acuerdo con la definición anterior puede observarse dos propiedades principales de la gestión de la cadena de suministro. Primero, se refieren a la cadena de suministro en acción. Es decir, se ocupa de la operación, integración y administración de las actividades logísticas implícitas en los procesos de negocio. Segundo, la gestión busca de manera concreta unificar los recursos y sincronizar los flujos (por ejemplo, productos, servicios e información) y actividades emergentes de las relaciones comerciales, en busca de aumentar el nivel de servicio al cliente y reducir los costes logísticos mediante el desarrollo de soluciones innovadoras.

A nivel estratégico, Lee y Billington (2012, pág. 187) "Identifican problemas de gestión de la cadena de suministro relacionados principalmente con su diseño y las barreras de organización de las empresas, además agregan la ausencia de un mayor razonamiento estratégico por parte de los miembros de la cadena".

Modelos de gestión de la cadena de suministro, y sus principales fuentes de información.

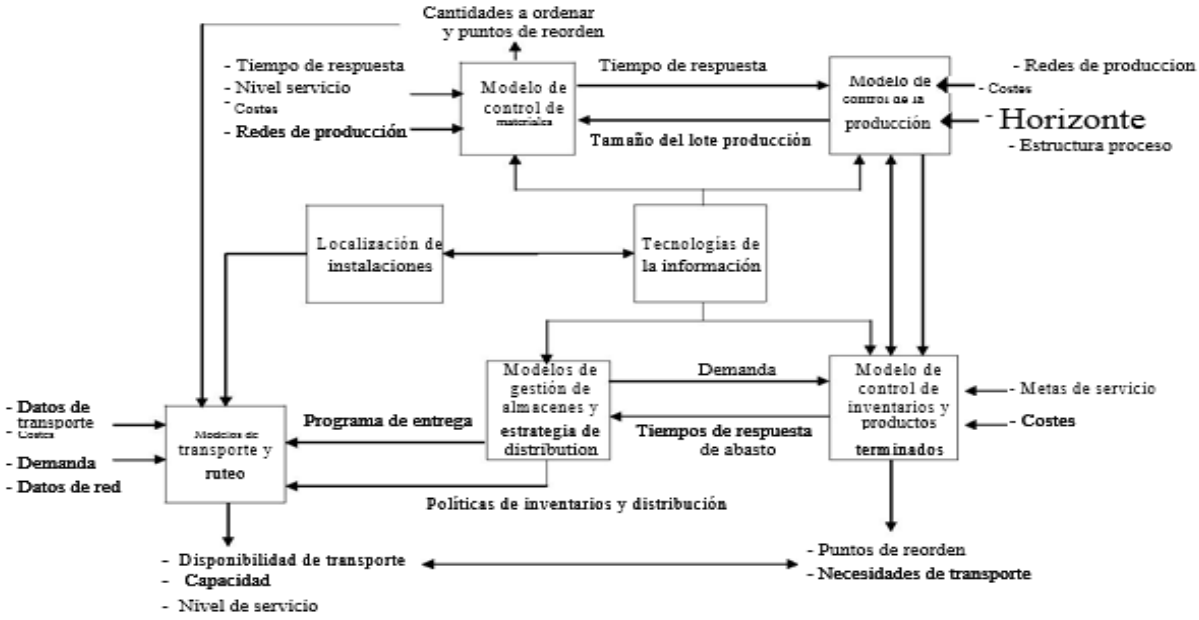


Gráfico 2. 5. Gestión de la Cadena de Suministro, y sus principales Fuentes de Información.
Fuente: Gestión de la confianza en la Cadena de Suministros
Elaborado por*:* Villareal, C (2005)

Estrategia Organizacional: La estrategia organizacional es la creación, implementación y evaluación de las decisiones dentro de una organización, en base a la cual se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Además, especifica la misión, la visión y los objetivos de la empresa, y con frecuencia desarrolla políticas y planes de acción relacionados a los proyectos y programas creados para lograr esos objetivos.

Según Porter (2002, pág. 126) "Toda estrategia global se caracteriza por dos dimensiones o decisiones críticas estrechamente vinculadas: coordinación y configuración". Por coordinación, identifica el grado y forma de interrelación de las diferentes actividades de la cadena de valor. Un mínimo grado de coordinación indica autonomía e independencia de las actividades en cada lugar, contradiciendo en parte, la propia naturaleza de la empresa global. Por el contrario, un alto grado de coordinación será mayor cuanto más elevado sea el grado de globalización de la empresa

Paralelamente al acelerado crecimiento de la competencia mundial, se ha incrementado el interés por la gestión de relaciones de largo plazo entre los socios comerciales, con el fin de lograr beneficios conjuntos. Para lograr lo anterior, las empresas han desarrollado algunas estrategias de coordinación con el propósito de mejorar sus actividades fundamentales.

Thomas y Griffin (1996, pág. 239), "Clasifican dichas estrategias en tres niveles operativos principales: a) Coordinación cliente-proveedor b) Coordinación producción-distribución c) Coordinación distribución-inventarios"

En términos generales, puede corroborarse que cada uno de los tópicos de coordinación mencionados, han sido ampliamente explorados por investigadores y practicantes. Sin embargo, debido a que el campo de estudio evidentemente es muy extenso, aparentemente ninguno de ellos está totalmente cubierto. De acuerdo con los alcances de este proyecto de investigación, el interés de esta sección se centra en presentar las estrategias de coordinación más utilizadas por clientes y proveedores, en la gestión de sus actividades fundamentales.

Hablar de Estrategia Organizacional es seguramente el lugar que mide el fracaso o el éxito de las empresas ya que el medio en el que se despliega es versátil y con espacios muchas veces no tan consoladores y donde siempre hay que estar preparados como organización.

Categorías de la Cadena de Valor

Como se aprecia hay cinco categorías genéricas de las actividades primarias necesarias para competir en un sector industrial. Cada una puede dividirse en subactividades bien definidas que dependen de la industria y de la estrategia de la corporación.

Logística de Entrada

Incluye las actividades relacionadas con la recepción, el almacenamiento y la distribución de los insumos del producto: manejo de materiales, almacenaje, control de inventario, programación de vehículo y devoluciones a los proveedores**.**

Compra

Según Bravo, M. (2009, pág. 355), dice lo siguiente: "Cuenta del grupo de los bienes de cambio a la que se debitan las mercaderías adquiridas durante el ejercicio".

Almacenamiento

Según Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. (2007) , define lo siguiente: "Guardar mercancías u otras cosas, especialmente en un almacén"

Operaciones

Actividades mediante las cuales se forman los insumos en el producto final: maquinado, empaquetado, ensamblaje, mantenimiento de equipo, realización de pruebas, impresión y operaciones de la planta.

Logística de Salida

Actividades por las que se obtienen, almacena y distribuye el producto entre los clientes: almacenamiento de productos terminados, manejo de materiales, operación de vehículos de reparto, procesamiento de pedidos y programación**.**

Distribución

Según Diccionario Manual de la Lengua Española Vox (2007), define lo siguiente:

> "Distribución es la acción y efecto de distribuir (dividir algo entre varias personas, dar a algo el destino conveniente, entregar una mercancía). El término, que procede del latín (distributĭo), es muy habitual en el comercio para nombrar al reparto de productos".

Mercado

Según Bravo, M. (2009, pág. 364), dice lo siguiente: "Ámbito económico en donde se exterioriza la oferta y la demanda de las mercaderías y servicios".

Finanzas

Según Ochoa, G. (2009, pág. 2), menciona lo siguiente sobre las finanzas:

"Finanzas es la rama de la Economía que se relaciona con el estudio de las actividades de inversión tanto en activos reales como en activos financieros, y con la administración de los mismos.

2.4.2 Marco conceptual de la variable dependiente

Gestión Financiera

Según Córdoba, M. (2007, pág. 14), dice lo siguiente:

> "Es el proceso de manejo de los recursos financieros, incluyendo contabilidad y divulgación financiera, presupuesto, cuentas por cobrar, gerencia de riesgo, y seguro para un negocio.

Para Brigham, E. y Houston, J. (2011, pág. 4), aclara lo siguiente:

> "Es importante en cualquier tipo de empresa, inclusive en bancos y en otras instituciones financieras, así como en compañías industriales y en las de ventas al detalle. En las operaciones del gobierno, desde escuelas y hospitales hasta los departamentos de construcción y administración de carreteras y autopistas".

Tomando lo anterior, se deduce que: La Gestión Financiera es un movimiento que pretenden conseguir, mantener, controlar o utilizar dinero en todas sus formas, y así poder tomar decisiones relevantes que podrá mejorar los niveles de eficiencia y rentabilidad al realizar una utilización sabia de los recursos financieros.

Análisis Financiero

En el pensamiento de Ochoa, G. (2009, pág. 242), menciona lo siguiente sobre análisis financiero:

> "El análisis financiero es un proceso de selección, relación y evaluación.
> El primer paso consiste en seleccionar del total de la información disponible respecto a un negocio, la que sea más relevante y que afecte la decisión según las circunstancias. El segundo paso es relacionar esta información de tal manera que sean más significativas. Por último, se deben estudiar estas relaciones e interpretar los resultados. Estos tres pasos son importantes; sin embargo, la esencia del proceso es la interpretación de los datos obtenidos como resultado de aplicar las herramientas y técnicas de análisis.

En el pensamiento de Bravo, M. (2009, pág. 291), dice lo siguiente:

> "El análisis financiero es un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales de un negocio. Esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasa tendencias e indicadores, los cuales sirven para evaluar el

desempeño financiero y operacional de la empresa y de manera especial para facilitar la toma de decisiones.

Estados Financieros Básicos: Se consideran como estados financieros básicos, los siguientes:

1. Estado de Situación Económica o Estado de Pérdidas y Ganancias.
2. Estado de Situación Financiera i Balance General
3. Estado de Flujo de Efectivo
4. Estado de Cambios en el Patrimonio O Estado de Evolución del Patrimonio-

Indicadores Financieros

En el criterio de Ochoa, G. (2009), menciona lo siguiente:

"Son medidas aritméticas que establecen una rotación entre dos o más partidas de los estados financieros. Lo importante es que se calcula a partir de datos que efectivamente se relacionan entre sí".

Según Bravo, M. (2009, pág. 291), dice lo siguiente:

> **"**Las razones o indicadores índices financieros constituyen la forma más común del análisis financiero; **Razón:** Es el resultado de establecer la relación numérica entre dos cantidades; estas dos cantidades son dos cuentas diferentes del balance general y/o el estado de pérdidas y ganancias. El análisis por razones o índices señala los puntos fuertes y débiles de una empresa, además indica probabilidades y tendencias".

Rentabilidad

Según Ochoa, G. (2009, pág. 244) , plasma lo siguiente a rentabilidad.

> "Es el lenguaje del análisis financiero se entiende que cuando se quiere evaluar la rentabilidad en una empresa lo que se desea es evaluar la cifra de utilidades logradas en relación con la inversión que la originó.

Según Gitman, L. (2005, pág. 171), aclara lo siguiente:

"La rentabilidad es una medida que relaciona los rendimientos de la empresa con las ventas, losactivos o el capital. Esta medida permite evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión."

Categorías de la Rentabilidad

Ventas

Según Bravo, M. (2009: 369), dice lo siguiente:

"Es un contrato mediante el cual una persona sea o no propietaria o poseedora de la cosa, objeto de la convención se obliga a entregarla en propiedad a otra persona, la que se obliga por su parte a pagar el precio convenido".

Retorno de la Inversión ROI

Para Ochoa, G. (2009:272), El rendimiento sobre la inversión es lo siguiente:

> "Existe un relación muy estrecha entre la utilidad neta y el capital invertido para obtenerla, relación que constituye uno de los métodos más utilizados para medir la rentabilidad de la empresa".

Rendimiento del Capital

En el criterio de Ochoa, G. (2009:280), el rendimiento del capital es:

> "El rendimiento de los accionistas comunes es el resultado del efecto conjunto de sus tres elementos: el margen de utilidad neta, la rotación de activos totales y la palanca financiera. Es muy importante hacer notar que si no se utilizan fuentes externas de recursos, el margen de utilidad del rendimiento de capital es igual al margen de utilidad del rendimiento de activos. Más importante aun es considerar que conforme se hace uso de las

fuentes de financiamiento externas, el margen de utilidad del rendimiento de capital comienza a ser menor que el margen de utilidad del rendimiento de activos.

El efecto causado por la utilización de las fuentes externas de financiamiento en el margen de utilidad se ve compensado por el crecimiento de la palanca financiera. Por lo anterior se puede concluir que el comportamiento del margen de utilidad del rendimiento de capital es contrario al comportamiento de la palanca financiera: a un incremento en el grado de utilización de las fuentes de financiamiento externas corresponde una disminución en el margen de utilidad y un incremento en la palanca financiera."

Según Mayes y Shank (2009, pág. 115), plasma lo siguiente:

"Si bien los activos totales representan la inversión total de la empresa, la inversión de los propietarios (capital común y utilidades retenidas) por lo general representa sólo una parte de esta cantidad (algo de esto es deuda). Por este motivo, es útil calcular la tasa de rendimiento sobre fondos invertidos por el accionista. Podemos calcular el rendimiento sobre capital como:

$$\text{Rendimiento sobre capital contable} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable total}}$$"

Rendimiento del Patrimonio

Según Wild, J., Subramanyam, K. y otros (2007, pág. 419), nos mencionan que:

"El rendimiento del patrimonio cumple una función en planear, presupuestar, coordinar evaluar y controlar las actividades empresariales. Este rendimiento se compone de los rendimientos obtenidos por los segmentos o divisiones de la empresa. Estos rendimientos de los segmentos se componen a su vez de los rendimientos obtenidos individualmente por las líneas de productos, los proyectos y otros componentes. Una empresa bien administrada ejerce control sobre los rendimientos obtenidos por cada uno de sus centros de utilidades y recompensa a los gerentes por estos resultados. Al evaluar las alternativas de inversión, la gerencia evalúa el desempeño en relación con los rendimientos esperados."

Según Bravo, M. (2009: 296),menciona lo siguiente:

"Muestra la rentabilidad de la inversión de los socios o accionistas. Para el cálculo de este indicador, el dato del patrimonio será el registrado en el balance, sin incluir las valoraciones correspondientes a este período.
Modo de Cálculo= Utilidad Neta/Patrimonio (sin valorizaciones)*100"

Inversión

Para Escribano, G. (2008), la inversión es:

> "Toda inversión supera renunciar a unos recursos de los que se pueden disfrutar ahora, por una esperanza de recompensa futura, y toda actividad humana que se traduzca en estos parámetros de decisión se puede considerar una inversión (abrir una nueva planta de producción con los beneficios obtenidos este año, comprar una nueva maquinaria con una nueva aportación de los socios, cambiar la calefacción de la empresa de gasóleo a gas natural, etc.)."

Margen de Utilidad Bruta

Para Mayes y Shank (2009:113), exponen lo siguiente:

> "El margen de utilidad bruta mide la utilidad respecto a las ventas. Indica la cantidad de fondos disponibles para pagar los gastos de la empresa que no sean su costo de ventas. El margen de utilidad bruta se calcula con:
>
> $$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$$"

Margen de Utilidad Neta

Para Ochoa, G. (2009:279), manifiesta que:

> "El margen de utilidad neta se calcula a partir de la utilidad después de gastos financieros, impuestos y dividendos preferentes. Este margen mide el porcentaje de las ventas que logran convertirse en utilidad disponible para los accionistas comunes.
>
> La diferencia básica entre el margen de utilidad calculado como componente del rendimiento de activos y el margen de utilidad que se presenta como componente del rendimiento de la inversión de los accionistas comunes se explica en función del grado de utilización de recursos externos: hay que recordar que la utilidad empleada en el margen de utilidad en el rendimiento de los activos es la utilidad después de impuestos pero antes de gastos financieros, y por lo tanto también antes de los dividendos preferentes: en cambio la utilidad empleada en el margen de utilidad del rendimiento de los accionistas comunes se encuentra después de los gastos financieros y los dividendos preferentes.
>
> Si la empresa analizada no utiliza recursos externos como pasivos capital preferente, el margen de utilidad de ambos rendimientos es igual.
> Este indicador se puede estudiar con más detalle utilizando, igual que en el caso del rendimiento sobre activos, un estado de resultados base común.

Este indicador brinda una idea inicial del efecto positivo o negativo de la utilización de la deuda."

Para Mayes y Shank (2009:114), menciona:

"El margen de utilidad neta a ventas. Como la utilidad neta es ganancia después de todos los gastos, el margen de utilidad neta nos da el porcentaje de ventas que queda para los accionistas de la empresa.

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$"

Rentabilidad Económica

En el pensamiento de Bravo, M. (2009: 295), menciona lo siguiente:
Mide el grado de rentabilidad obtenida entre la Utilidad Neta del Ejercicio y los Activos Fijos Promedio. Es de mucha utilidad en el análisis de empresas industriales, mineras, de transporte, y en general de las que tengan una gran inversión de Activos Fijos.

$$\text{Rentabilidad sobre los Activos Fijos} = \frac{\text{Utilidad Neta del Ejercicio}}{\text{Activo Fijo}}$$

Rentabilidad Financiera

Según Córdoba, M. (2007:83,84), dice lo siguiente:

"La rentabilidad financiera o de los fondos propios, denominada en la literatura Anglosjonareturnonequity ROE, es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento obtenido por esos capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado.

La rentabilidad financiera puede considerarse así una medida económica, y de ahí que teóricamente, y según la opinión más extendida, sea el indicador de rentabilidad que los directivos buscan minimizar en interés de los propietarios. Además, una rentabilidad financiera insuficiente supone una limitación por dos vías en el acceso a nuevos fondos propios.
Rendimiento sobre el capital contable común, ROE.

$$\textbf{ROE} = \frac{\text{Ingreso neto disponible para accionistas comunes}}{\text{Capital contable común}}$$"

Rentabilidad del Activo Total

Según Rodríguez, L. (2012, pág. 16), dice lo siguiente:

"Para calcular la rentabilidad de los activos totales se tiene la siguiente razón financiera:

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$$

El activo total se toma del balance general, que son todos los recursos que tiene la empresa, y se relaciona con las utilidades netas del ejercicio, es decir, la última partida del estado de resultados que representa las utilidades obtenidas del uso de la totalidad de los recursos que se tienen en la compañía. El balance general representa los saldos de las partidas al cierre del ejercicio y el estado de resultados presenta utilidades acumuladas de todo el periodo."

2.5. Hipótesis

La Cadena de Suministros en el área de comercialización incide en la Rentabilidad de Rectima Industry de la Ciudad de Ambato.

2.6. Señalamientos de las variables de la Hipótesis

- **Variable independiente:** Innovación Tecnológica

- **Variable dependiente:** Competitividad

- **Unidad de observación:** La cadena de suministros en la comercialización de repuestos automotrices de Rectima Industry

- **Términos de relación:** La inadecuada**,** inciden significativamente en la

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Enfoque

La presente investigación se encuentra enmarcada dentro del enfoque mixto, el cual de acuerdo con Bernal, C. (2010, pág. 155) consiste en "un proceso que recolecta analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema".

Si bien es cierto, las particularidades de investigación mixta son varias; no obstante, dadas las características de la tesis, se ha considerado adecuada la aplicación de la modalidad del enfoque predominante o principal, en la cual "la investigación se desarrolla bajo la perspectiva de alguno de los dos enfoques, el cual prevalece, y se mantiene algún componente del otro enfoque."(Bernal, C. 2013, 173).

En efecto, el estudio se desarrolla mediante la combinación de los enfoques cuantitativo y cualitativo, puesto que de esta forma se logra una perspectiva más precisa del problema; tal como lo señalan Tania Rodríguez (2014, 123) al expresar que: "El enfoque mixto es igual a mayor amplitud, profundidad, diversidad, riqueza interpretativa y sentido de entendimiento".

Bajo esta premisa, la investigación emplea un enfoque predominantemente cualitativo por cuanto su propósito principal consiste en analizar la problemática tal y como la perciben los actores involucrados en su contexto (enfoque cualitativo) mediante la utilización de instrumentos cuantitativos de medición y técnicas de análisis estadístico.

De esta manera, el investigador logra involucrarse con los sujetos de estudio de forma individual mediante la aplicación de componentes cuantitativos, obteniendo información que, después de ser analizada, permite generar conclusiones

encaminadas a obtener una perspectiva general del problema y así aceptar o no la hipótesis planteada.

3.2. Modalidad básica de la información

El diseño de la investigación responde a las siguientes modalidades:

3.2.1 Investigación de Campo

De acuerdo con Elizondo (2002, pág. 23), la investigación de campo o directa "es la que se efectúa en el lugar y tiempo en que ocurren los fenómenos objetos de estudio"; en otras palabras, es aquella que enlaza el contacto directo del investigador con los sujetos involucrados con el propósito de obtener información relevante sobre la problemática.

En este caso, el investigador ha procedido a interactuar con el gerente y propietarios de la empresa comercializadora de repuestos, de manera que se conviertan en fuente de información directa respecto a la existencia cadena de suministros en el área de comercialización y su relación con los índices de rentabilidad que se presentan en la actualidad.

3.2.2. Bibliográfica – Documental

Para Bernal, C. (2006, 110) la investigación documental "consiste en un análisis de la información escrita sobre determinado tema con el propósito de establecer relaciones, diferencias, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio". Ciertamente, el objetivo de este tipo de investigación radica fundamentalmente en la recopilación de las fuentes de información que puedan aportar información sobre la realidad estudiada.

Para el caso del presente proyecto, la investigación bibliográfica se desarrolla mediante la revisión de toda la información secundaria existente sobre temas afines a la problemática, es decir, aspectos relacionados con la cadena de

comercialización empresarial y la rentabilidad empresarial; para lo cual se ha consultado todo el material disponible como fuente de referencia.

En este sentido, cabe mencionar que las principales fuentes documentales que existen son: "documentos escritos (libros, periódicos, revistas, actas notariales, tratados, conferencias transcritas, etc.), documentos fílmicos (películas, diapositivas, etc.) y documentos grabados (discos, cintas, casetes, disquetes, etc.)",Bernal, C (2006 pág. 110).

Por tanto, la investigación se ha ejecutado principalmente mediante la revisión de documentos de tipo escrito tales como leyes, reglamentos, libros, periódicos, revistas, estudios y proyectos relacionados con las variables del problema.

3.3. Nivel o tipo de Investigación

Teniendo como criterio la forma y el momento en que será analizado el problema, la presente investigación comprende varios niveles:

3.3.1 Investigación Exploratoria

Este tipo de investigación es la primera en aplicarse dado que, como manifiesta Llopis (2004, pág. 40): "La investigación exploratoria es aquella en la que se intenta obtener una familiarización con un tema del que se tiene conocimiento general, para plantear posteriores investigaciones u obtener hipótesis"

En efecto, dentro de este nivel se procede a examinar el problema mediante el análisis de la bibliografía existente, con el objetivo de lograr un acercamiento con la realidad que se investiga y así obtener elementos de juicio que permitan reforzar el conocimiento del problema planteado y otorgar mayor seguridad al proceso investigativo.

Su aplicación ayudará a establecer prioridades para futuras investigaciones, aumentará el conocimiento respecto del problema, aclarar conceptos y formular problemas para estudios más precisos o para desarrollo de la hipótesis.

3.3.2 Investigación Descriptiva

Una vez concluido el aspecto exploratorio, se continúa con una investigación de tipo descriptiva, la cual de acuerdo con Hernández, Fernández, & Baptista (2006, pág. 117): "busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis". Es decir, en este nivel investigativo se busca describir las propiedades, características, y aspectos más sobresalientes relacionados a la problemática en estudio.

Sin embargo, para lograr aquello el investigador debe recurrir a la recolección de datos como medio para obtener información relevante sobre el problema en el contexto en que se desenvuelve, tal como lo expresa Gómez (2006, 66): "el estudio descriptivo se centra en recolectar datos que muestren como se manifiesta un evento, hecho o situación, ésta es su máxima aspiración".

En este sentido, cabe recalcar que, si bien la investigación descriptiva tiene como objetivo primordial describir el estado actual del fenómeno en estudio y el contexto en que se desarrolla; en este nivel también se incluye la determinación de la relación entre las variables medidas por medio del uso de estimadores estadísticos para la verificación de hipótesis

Ciertamente, en este nivel investigativo ha sido necesaria la aplicación de coeficientes que permitirán establecer la presencia de una correlación estadística entre las variables; de esta manera, el investigador puede comprobar el grado de relación la cadena de suministros en la comercialización y la rentabilidad de la empresa Rectima Industry.

En conclusión, se puede afirmar que, con este último nivel, se obtiene una correcta determinación del vínculo existente entre las variables en estudio, lo cual

conlleva a un entendimiento total del fenómeno al que se hace referencia y a la aceptación de la hipótesis establecida.

3.4. Población y Muestra

3.4.1 Población

Grande & Abascal (2011, pág. 255) definen a la población como: *"una colección finita o infinita de unidades (individuos o elementos) de las cuales se desea obtener información".* Ciertamente, para el desarrollo de cualquier proceso investigativo, el tamaño de la población involucrada es un factor de suma importancia y viene dado por el número de elementos que constituyen el universo en estudio.

Para efectos de la presente investigación, la población está constituida por los colaboradores de la empresa Rectima Industry de la ciudad de Ambato mismos que se detallan a continuación:

Cuadro 3. 1. Base de datos personal de Rectima Industry

TIPO	CARGOS	CANTIDAD	TOTAL
ADMINISTRATIVOS	Gerente General	1	8
	Gerente Financiero	1	
	Administrador	1	
	Jefaturas	3	
	Asistentes	2	
VENTAS	Jefe de Ventas	1	11
	Vendedores	10	
FINANCIERO	Líder Financiero	1	4
	Asistentes	3	
BODEGA	Líder de Bodega	1	9
	Bodegueros	8	
COMPRAS	Líder de Compras	1	4
	Asistentes	3	
DESPACHO	Líder de Despacho	1	6
	Asistentes	5	
		Total	**42**

Fuente: Rectima Industry

En suma, se puede afirmar que, para el desarrollo del proyecto, se cuenta con una población de tipo finita puesto que se conoce con certeza el número de elementos objeto de estudio.

3.5. Operacionalización de Variables

En la Guía de Tesis de la Universidad Católica Boliviana (2002, pág. 56), manifiesta que:

> "La operacionalización de variables es un recurso que se tiene en la investigación, pormedio del cual las variables son descompuestas deductivamente en indicadores y dimensiones, de tal manera que se puedan formular instrumentos de relevamiento de datos".

Ciertamente, este punto es muy importante para el desarrollo del proyecto porque a partir de él se obtiene el esquema sobre el cual el investigador pudo realizar la investigación de campo y posteriormente el análisis e interpretación de los datos.

Esto, a su vez, reduce la posibilidad de perderse o cometer errores frecuentes durante el proceso investigativo, los cuales pueden generar, a largo plazo, una disminución de los niveles de validez y exactitud de los resultados obtenidos.

Para el caso de la presente investigación, la operacionalización de las variables analizadas es la siguiente.

Cuadro 3. 2. Variable Independiente: Cadena de Suministros

CONTEXTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
La gestión de la cadena de suministro con lleva la coordinación y la integración de estos flujos, tanto dentro de una misma empresa como entre empresas distintas. Se dice que el objetivo principal de cualquier sistema de gestión eficaz de la cadena de suministro es la reducción de inventarios (asumiendo que los productos estén disponibles cuando sean necesarios).	Estrategia Organizacional Logística, supervisión y control.	Seguimiento a los procedimientos Logística Interna Nivel de Servicio	¿Existe control continuo sobre el proceso de comercialización? ¿Considera que es necesario reformar el proceso de comercialización de la empresa? ¿Se considera un cuello de botella al área de comercialización de Rectima Industry? ¿El inadecuado proceso de comercialización tiene impacto con reducción de las ventas? ¿Existe una definición clara de las funciones para cada miembro de la empresa?	*Técnica:* Encuesta Check List

Elaborado por: C, Manzano (2016)

Cuadro 3. 3. Variable Dependiente: Rentabilidad

CONTEXTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Rentabilidad.- Es el beneficio causado por la producción de un bien o servicio, midiendo la efectividad de la empresa y la administración en un sector o mercado. A la rentabilidad empresarial también se la conoce como; utilidad, beneficio, renta, ganancias después de un ejercicio económico. **(Sanchéz , Análisis de rentabilidad empresarial, 2002)**	Margen de Rentabilidad Índices Financieros	Rentabilidad Rendimientos de capital Rentabilidad económica	¿Cree que el proceso de comercialización incide en la Rentabilidad de la empresa? ¿Considera que Rectima Industry ha llegado a obtener la rentabilidad deseada? ¿Cree usted que reformar la cadena de comercialización permitirá mejorar la rentabilidad de la empresa? ¿La empresa ha mostrado crecimiento de sus ventas en los últimos 2 años? ¿El departamento financiero ha aplicado indicadores financieros de rentabilidad en la empresa?	*Técnica:* Encuesta Check List

Elaborado por: C, Manzano (2016)

3.6. Plan de Recolección de la Información

Metodológicamente, para Herrera, Medina, & Naranjo (2010, 114) *"la construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información".*

3.6.1. Plan para la recolección de información

Comprende el conjunto de elementos y estrategias a emplearse durante el proceso de recolección de datos relevantes para la verificación de hipótesis de acuerdo con el enfoque escogido. En este contexto, el plan para la presente investigación responde a las siguientes preguntas:

a) ¿Para qué? La recolección de información permite cumplir con el objetivo general de la investigación que es:

- Determinar la incidencia que tiene la Innovación Tecnológica en la Competitividad de las Pequeñas y Medianas Empresas manufactureras del cantón Ambato, para la elaboración de estrategias destinadas al fortalecimiento competitivo del sector productivo local.

b) ¿De qué personas u objetos? Los elementos que sirven como fuente de recolección de datos son las Pequeñas y Medianas Empresas manufactureras que desarrollan sus actividades en la ciudad de Ambato.

c) ¿Sobre qué aspectos? La recolección de datos está orientada a descubrir los niveles de Innovación Tecnológica existentes en las PYMES locales y su relación con los índices de competitividad que presentan en la actualidad.

d) ¿Quién o quiénes? La obtención de información es responsabilidad exclusiva del investigador puesto que no se consideró necesaria la intervención de un mayor número de colaboradores.

e) ¿A quiénes? Los individuos que proporcionaron la información son los gerentes o administradores de las pequeñas y medianas empresas que forman parte de la muestra; pues, al ser quienes mejor conocen la situación de dichas empresas, constituyen una fuente válida de información.

f) ¿Cuándo? El desarrollo del trabajo de campo se realizó durante el mes de julio del año 2013.

g) ¿Dónde? El lugar seleccionado para la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos es la ciudad de Ambato, en la ubicación física de cada planta productiva.

h) ¿Cuántas veces? La técnica de recolección de información fue aplicada por una sola vez.

i) ¿Cómo? La técnica principal que se utilizó para obtener información es la encuesta, por cuanto constituye un proceso descriptivo con el que se pueden detectar las ideas y opiniones de los involucrados respecto a la problemática con un tiempo y costo relativamente bajos.

Así mismo, la encuesta presenta la ventaja de que, pese a ser aplicada en muestras, permite obtener información de gran calidad que, luego de ser analizada, puede ser aplicada para describir a la totalidad de la población sin temor de que existan distorsiones o errores significativos.

j) ¿Con qué? El instrumento que se usó en la investigación consistió en un cuestionario previamente estructurado, el cual contiene exclusivamente preguntas cerradas a fin de que los encuestados se sujeten a las posibilidades de respuesta preestablecidas. Para su estructuración se tomó en cuenta los elementos considerados en la operacionalización de variables.

El cuestionario consta de dos partes: la primera se refiere al título, objetivo e instrucciones generales de la encuesta; y la segunda comprende las preguntas de investigación, que para el caso son 11**.** Su resolución es de carácter individual y la forma de contestarse es escrita, con un tiempo para responder de 10 minutos.

3.7. Plan de Procesamiento de la Información

3.7.1. Plan de procesamiento de información

Para Tamayo, M (2004, pág. 78) el procesamiento de datos no es más que *"un registro de los datos obtenidos por los instrumentos empleados, mediante una técnica analítica en la cual se comprueba la hipótesis y se obtienen las conclusiones"*.

Por tanto, se puede decir que este paso constituye una parte importante en el proceso investigativo, puesto que la cuantificación y tratamiento estadístico de datos facilitó la determinación de conclusiones y recomendaciones en relación a la hipótesis planteada.

Para el caso del presente estudio, el procesamiento de datos comprendió:

a) Revisión crítica de la información recogida, es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.

b) Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.

c) Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis, que incluye el manejo de información, y estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

En lo referente a la presentación de datos, ésta se efectúa mediante tres procedimientos diferentes:

- **Representación Escrita:** Se aplica cuando los datos no eran numerosos.

Para el procesamiento de la información; se procedió a tabular la información, para su respectivo análisis, utilizando tablas, gráficos y formulas; así como, otras herramientas muy importantes del programa; Excel 2013 de Microsoft Office.

Representación Tabular: Se emplea cuando los datos numéricos requirieron ser ordenados en filas y columnas, para una mejor comprensión

- **Representación Gráfica:** facilita la presentación de la información recopilada en una forma comparativa, sencilla y entendible para el lector.

Cabe mencionar que tanto la tabulación de los datos como la representación de resultados, se realizó mediante el programa Microsoft Excel, el cual permite cuantificar de una manera más rápida y efectiva la información obtenida por medio de la aplicación de fórmulas propias del programa.

3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados

Esta sección engloba los siguientes aspectos:

a) Análisis de los resultados estadísticos, destacando la presencia de tendencias o relaciones de acuerdo con los objetivos e hipótesis.

b) Interpretación de los resultados, contando con el apoyo del marco teórico, en los aspectos pertinentes.

c) Comprobación de hipótesis. Para ello se aplicó el método estadístico que más se ajusta a la metodología seleccionada: el Chi Cuadrado.

d) Establecimiento de conclusiones y recomendaciones. Las conclusiones se derivaron del cumplimiento de los objetivos específicos; mientras que las recomendaciones proceden a su vez de las conclusiones establecidas.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de los Resultados

Una vez que se ha concluido con la etapa de recolección de información, es decir, cuando se han obtenido todos los datos necesarios para el desarrollo de la investigación; el siguiente paso es el procesamiento y análisis de los mismos, tal como lo indican Cabero & Hernández (1995, pág. 58) al mencionar que: "Tras la recogida de información y previo a la presentación de resultados, aparece el proceso de análisis de los datos que consiste en convertir los textos originales en datos manejables para su interpretación"

Se analizó la información compilada con la finalidad de obtener datos relevantes que permitan establecer directrices de gran importancia para la hipótesis planteada; para lo cual se utilizó resultados estadísticos que estuvieron sujetos a interpretación en base al desarrollo del marco teórico.

De acuerdo con Sabino (1992, pág. 151), el análisis cuantitativo "se efectúa con toda la información numérica resultante de la investigación, que, luego del procesamiento se presentará como un conjunto de cuadros y tablas a las cuales se les han calculado sus porcentajes y presentado convenientemente".

En este sentido, es necesario mencionar que todo análisis, ya sea cualitativo o cuantitativo, incluye siempre componentes cualitativos puesto que, en términos de García (1992, pág. 229) "cualquiera que sea la técnica que se aplique a los datos estos tienen que ser interpretados conceptualmente y expresados en palabras".

Con el fin de lograr una mayor comprensión del modo en que se ha realizado el proceso de análisis de datos, éste se puede subdividir en las siguientes etapas:

1. Revisión detenida de la información obtenida con el fin de detectar y eliminar en lo posible los errores y omisiones que pueden presentar. En efecto, el primer paso para lograr un correcto análisis de datos involucra una revisión de las encuestas aplicadas a fin de verificar que las respuestas sean legibles y que ninguna pregunta se haya quedado sin contestar.

2. Codificación de los datos, que es "un procedimiento que tiene por objeto agrupar numéricamente los datos para poder luego trabajar con ellos" Sabino (1992, 138). En este caso, dado que varias de las preguntas del cuestionario fueron elaboradas en base a una escala de Likert, se usó mayoritariamente dicha codificación para representar las respuestas obtenidas de los encuestados.

De igual manera, es importante mencionar que el cuestionario utilizado para la recolección de datos presenta varias secciones: la primera referente a la información general de las personas encuestadas, la segunda relacionada con la variable dependiente en estudio (Rentabilidad), la tercera relativa a la variable independiente (Cadena de suministros).

3. Tabulación de los datos, que no es más que "hacer tablas, listados de datos que los muestren agrupados y contabilizados; para lo cual es preciso contar cada una de las respuestas que aparecen, distribuyéndolas de acuerdo a las categorías o códigos previamente definidos" Sabino (1992, 139).

En otros términos, la tabulación consiste en ordenar la información recopilada con anterioridad y contar el número de factores que se ubican dentro de cada categoría; es decir, contar el número de veces que aparecen ciertos datos para poder determinar la representatividad que éstos proyectan en el universo.

Presentación de la Información, en donde se describe las respuestas y resultados arrojados de las encuestas realizadas. Según Balestrini (2006, pág. 67) la información puede ser presentada de forma organizada a través de dos formas:

La representación escrita que consiste en incorporar los datos estadísticos recolectados en forma de texto, partiendo de una descripción de los mismos; o a su vez por la representación gráfica es decir, mediante cuadros, gráficas, tablas o diagramas estadísticos que reflejen en porcentajes los datos obtenidos.
En esta investigación, los datos han sido procesados bajo una representación gráfica puesto que, de acuerdo a Sabino (1992, 147):

- Los cuadros estadísticos permiten presentar los datos en la forma más clara posible, haciendo explícito cualquier elemento que pueda dar origen a confusiones y ordenando toda la información de la manera más rigurosa.

- Las gráficas expresan visualmente los valores numéricos que aparecen en los cuadros. Su objeto es permitir una comprensión global, rápida y directa, de la información que aparece en cifras.

Cabe recalcar que el proceso de presentación de la información fue realizado también con ayuda del programa informático Excel; mismo que permitió la elaboración de tablas con frecuencias y porcentajes así como de gráficas de barras sobre las diferentes preguntas del cuestionario.
De esta forma, una vez concluidos estos pasos, los resultados obtenidos del proceso de análisis se presentan a continuación:

ANÁLISIS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA RECTIMA INDUSTRY DE LA CIUDAD DE AMBATO

Pregunta N°1 ¿La empresa cuenta con un listado de proveedores calificados para realizar las adquisiciones de mercadería?

Cuadro 4. 1. Proveedores calificados para adquisición de mercadería.

Respuestas	**Nº Encuestados**	**Porcentaje**
Si	38	90,48%
No	4	9,52%
Total	**42**	100,00%

Fuente: Investigación de campo encuesta

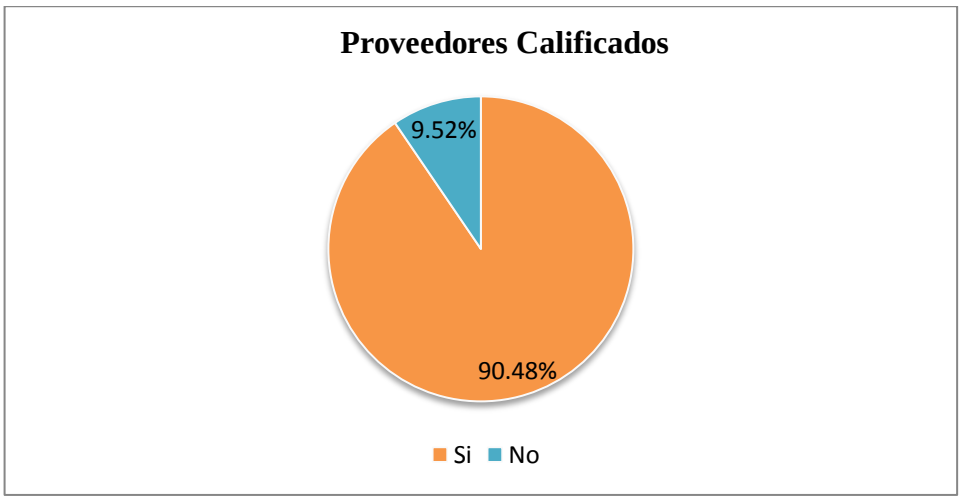


Gráfico 4. 1. Proveedores calificados para adquisición de mercadería

Elaborado por: Manzano, C. (2016)

Análisis e interpretación:

En cuanto a proveedores, se puede determinar que un elevado 90.48 % destaca que se cuenta con proveedores calificados, apenas un 9.52 % considera que no.

En base a esto se puede mencionar que la empresa si posee proveedores calificados para la adquisición de las mercaderías, las cuales facilitan la oportuna reposición de inventarios permitiendo de esta manera que la empresa siempre tenga un Stock adecuado.

Pregunta N°2 ¿La mercadería adquirida es registrada correctamente en el sistema de inventario?

Cuadro 4. 2. Registro correcto de la mercadería en el sistema

Respuestas	**Nº Encuestados**	**Porcentaje**
Si	16	38,10%
No	26	61,90%
Total	**42**	**100,00%**

Fuente: Investigación de campo encuesta

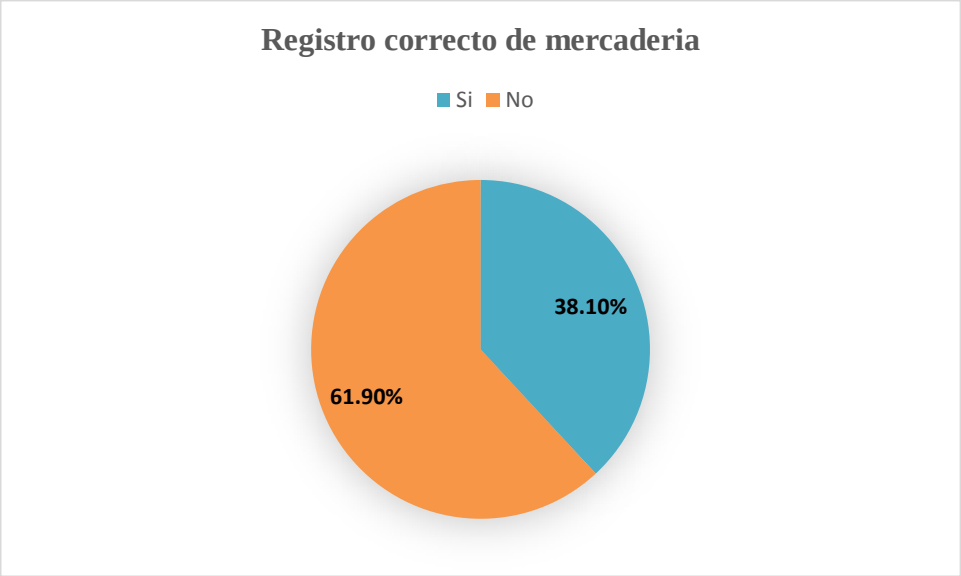


Gráfico 4. 2. Registro correcto de la mercadería en el sistema
Elaborado por: Manzano, C. (2016)

Análisis e interpretación:

El 61.90 % de las personas determinan que no se registra correctamente la mercadería en el sistema, mientras que un 38.10 % manifiesta que sí.

Se observa que la mayoría de las personas consideran que no existe un correcto ingreso de la mercadería en el sistema, lo que provoca que la información en cuanto al inventario no siempre se fidedigna y provoque problemas en las ventas.

Pregunta N°3 ¿El proceso de Comercialización que actualmente utiliza es fluido y seguro?

Cuadro 4. 3. Comercialización Fluida

Respuestas	**Nº Encuestados**	**Porcentaje**
Si	2	4.76%
No	40	95.24%
Total	**42**	**100%**

Fuente: Investigación de campo encuesta

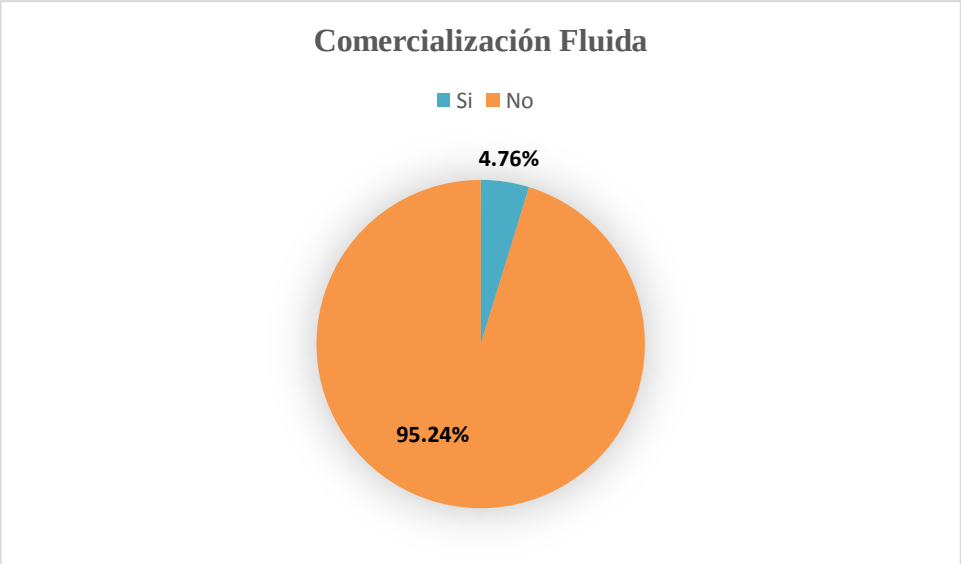


Gráfico 4. 3. Comercialización Fluida
Elaborado por: Manzano, C. (2016)

Análisis e interpretación:

El 95.24 % de las personas encuestadas consideran que no existe una comercialización fluida en la empresa, apenas un 4.76% considera que es fluida.

En base a esto se puede determinar que se debería elaborar procesos internos de comercialización que ayuden a mejorar la logística y cadena de suministros en la empresa, lo cual impulse las ventas y mejore el nivel de servicio de la empresa con los clientes internos y externos de la organización.

Pregunta N°4 ¿Es necesario que cada producto despachado cuente con la respectiva orden de pedido?

Cuadro 4. 4. Orden de pedido para despacho mercadería

Respuestas	Nº Encuestados	Porcentaje
Si	33	78.57%
No	9	21.43%
Total	**42**	**100.00%**

Fuente: Investigación de campo encuesta

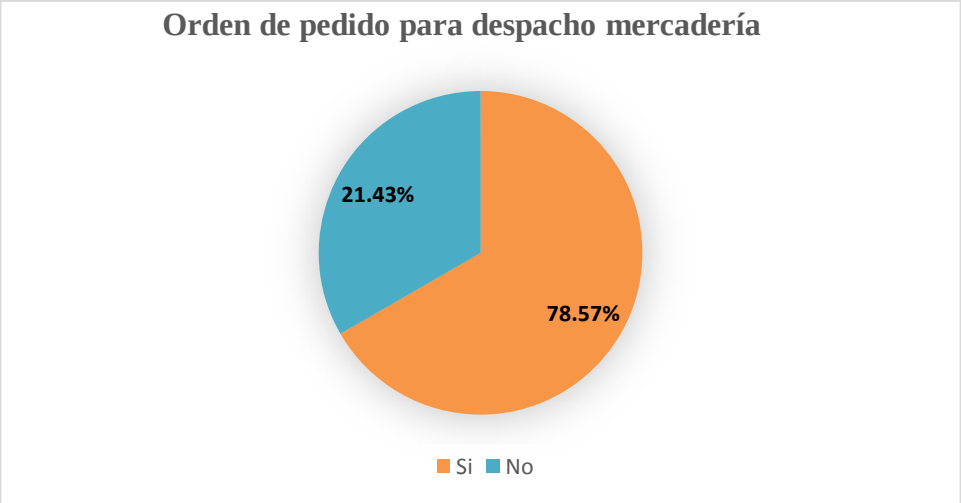


Gráfico 4. 4. Orden de pedido para despacho de mercadería
Elaborado por: Manzano, C. (2016)

Análisis e interpretación:

El 78.57% de las personas encuestadas piensa que es necesario que cada despacho de mercadería cuente con la respectiva orden de pedido para poder verificar las especificaciones y número de artículos salientes de bodega, tan sólo un 21.43 % cree que no lo es necesario el proceso.

La mayor parte de las personas hace referencia a control, previo al despacho de un pedido. Los controles son fundamentales, puesto que estos disminuyen la posibilidad de cometer errores.

Pregunta N°5 ¿Considera usted que la actual cadena de comercialización se ajusta a las necesidades institucionales y de los clientes?

Cuadro 4. 5. Reingeniería en la cadena de suministros

Respuestas	Nº Encuestados	Porcentaje
Si	7	16.67%
No	35	83.33%
Total	**42**	**100.00%**

Fuente: Investigación de campo encuesta

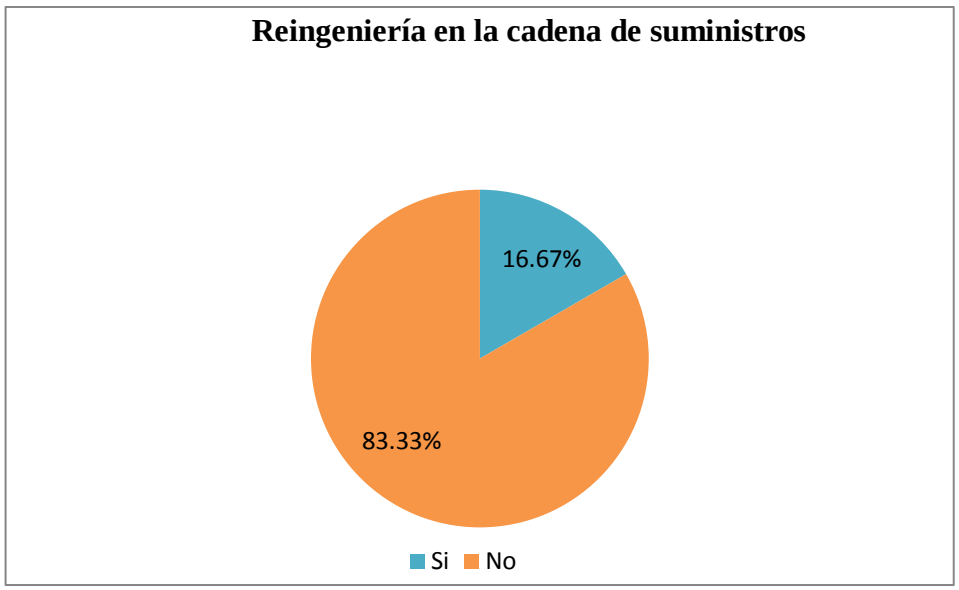


Gráfico 4. 5. Reingeniería en la cadena de suministros
Elaborado por: Manzano, C. (2016)

Análisis e interpretación:

En base a estos datos se determina que el 83.33 % menciona que es necesario realizar una reingeniería la cadena de suministros en el área de comercialización, mientras que 16.67 % no lo considera necesario.

Se puede observar claramente que la mayor parte concluye que sí es necesario realizar una reingeniería en la cadena de suministros en el área de comercialización ya que se manejan actividades y procesos innecesarios, mismos que producen pérdida de tiempo y ventas a la organización.

Pregunta N°6 ¿Considera que la empresa debe implementar un sistema que actualice de manera inmediata los inventarios de la mercadería?

Cuadro 4. 6. Sistema de Actualización de Inventarios

Respuestas	**Nº Encuestados**	**Porcentaje**
Si	37	88.10%
No	5	11.90%
Total	**42**	**100.00%**

Fuente: Investigación de campo encuesta

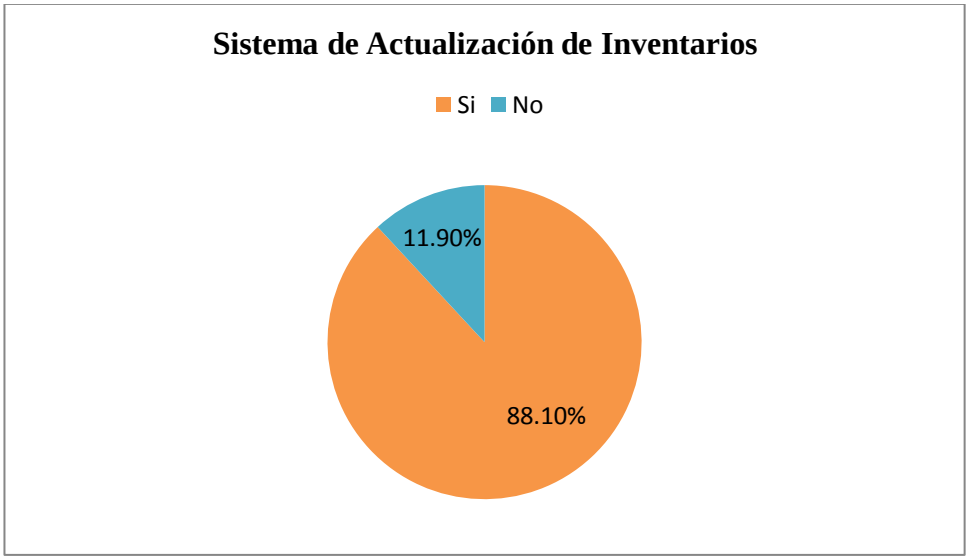


Gráfico 4. 6. Sistema de Actualización de Inventarios
Elaborado por: Manzano, C. (2016)

Análisis e interpretación:

Según esto, el 88.10% determina que se necesita de un sistema informático que permita actualizar de manera automática y en tiempo real la actualización de los inventarios, tan sólo un 11.90% dice no creer necesario el sistema de actualización.

Por tanto, la implementación del sistema de actualización de los inventarios en muy importante ya que ayudaría a conocer en tiempo real las existencias de las mercaderías, evitando facturaciones fallidas mejorando el servicio en tiempo y cantidades hacia los cliente.

Pregunta N°7 ¿La empresa ha mostrado crecimiento en las ventas en los 2 últimos años?

Cuadro 4. 7. Crecimiento de Ventas

Respuestas	Nº Encuestados	Porcentaje
Si	8	19.05%
No	34	80.95%
Total	**42**	**100.00%**

Fuente: Investigación de campo encuesta

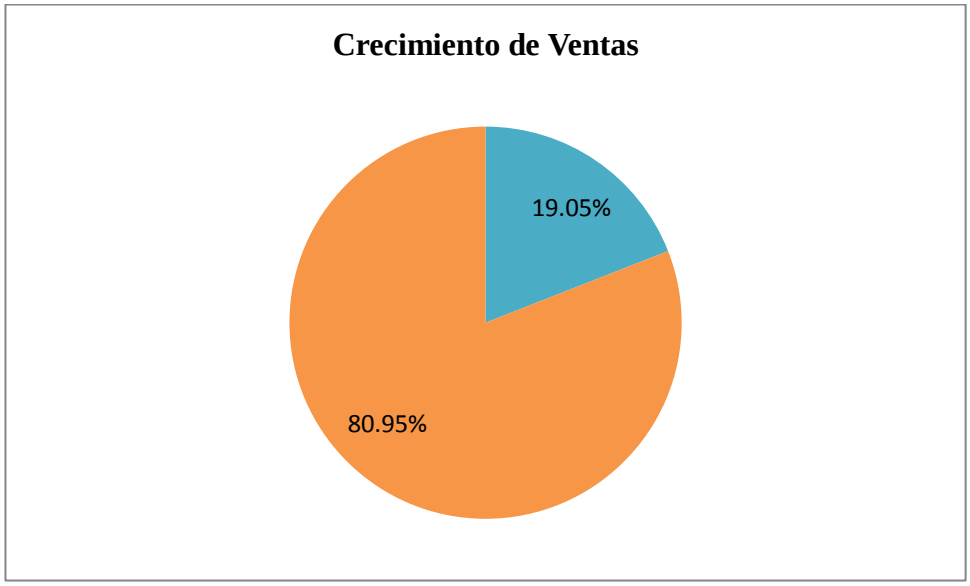


Gráfico 4. 7. Crecimiento de Ventas
Elaborado por: Manzano, C. (2016)

Análisis e interpretación:

El 80.95% considera que la empresa no ha elevado sus ventas en los dos últimos años, mientas que el 19.05% considera necesario que se han elevado sus ventas.

En gran parte esto sucede puesto que los pedidos no siempre llegan a tiempo a los clientes, ocasionando molestias y malestar en los mismos lo cual provoca que ellos busquen otras empresas para realizar sus compras, lo que induce un bajo nivel en las ventas afectando la rentabilidad empresarial.

Pregunta N°8 ¿La rentabilidad de la Empresa tiene relación directa con los procesos de comercialización?

Cuadro 4. 8. Cadena de Comercialización-Rentabilidad

Respuestas	Nº Encuestados	Porcentaje
Si	29	69.05%
No	13	30.95%
Total	**42**	**100.00%**

Fuente: Investigación de campo encuesta

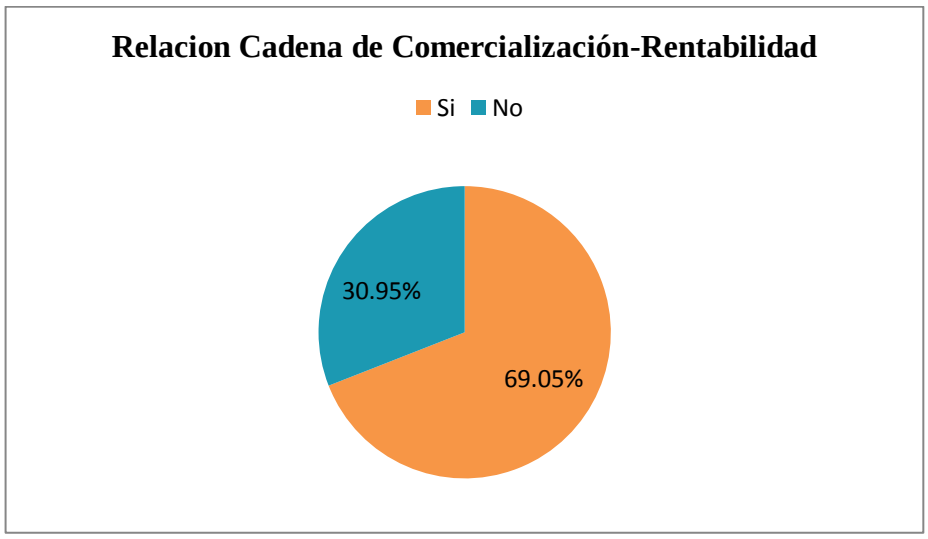


Gráfico 4. 8. Relación Cadena de Comercialización-Rentabilidad
Elaborado por: Manzano, C. (2016)

Análisis e interpretación:

Según se evalúa el 69.05% de los encuestados, opina que los procesos que intervienen en la cadena de comercialización de la empresa inciden directamente en la rentabilidad de la empresa, mientras que sólo un 30.95% piensa que no tienen ningún tipo de relación.

Prácticamente la mayoría de encuestados, son conocedores de que existen procesos inútiles y repetitivos en la cadena de comercialización y que de no ser corregidos a tiempo provocara cada día más complicaciones al momento de efectuar una venta lo que directamente tiene relación con la rentabilidad del negocio.

Pregunta N°9 ¿La empresa realiza análisis financieros para conocer la situación actual de la empresa?

Cuadro 4. 9. Análisis Financieros

Respuestas	**Nº Encuestados**	**Porcentaje**
Si	28	66.67%
No	14	33.33%
Total	**42**	**100.00%**

Fuente: Investigación de campo encuesta

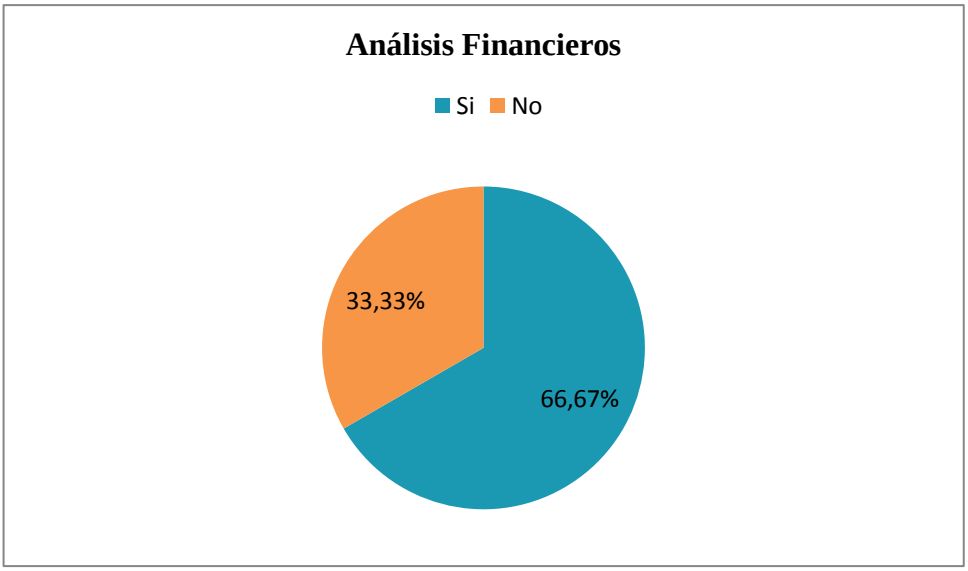


Gráfico 4. 9. Análisis Financieros
Elaborado por: Manzano, C. (2016)

Análisis e interpretación:

Se evidencia que el 66.67% de los encuestados menciona que si se han efectuado análisis financieros en cuanto a la medición de la rentabilidad del negocio, mientras que un 33.33 % dice que no lo han realizado.

En ese sentido, es importante destacar que un análisis financiero es importante y con mayor certeza si este evalúa la rentabilidad del negocio, ya que ayudara a tomar decisiones de vital importancia para el normal funcionamiento de la empresa.

Pregunta N°10 ¿Considera que se busca mejorar periódicamente la satisfacción del Cliente?

Cuadro 4. 10. Satisfacción del Cliente

Respuestas	**Nº Encuestados**	**Porcentaje**
Si	35	83.33%
No	7	16.67%
Total	**42**	**100.00%**

Fuente: Investigación de campo encuesta

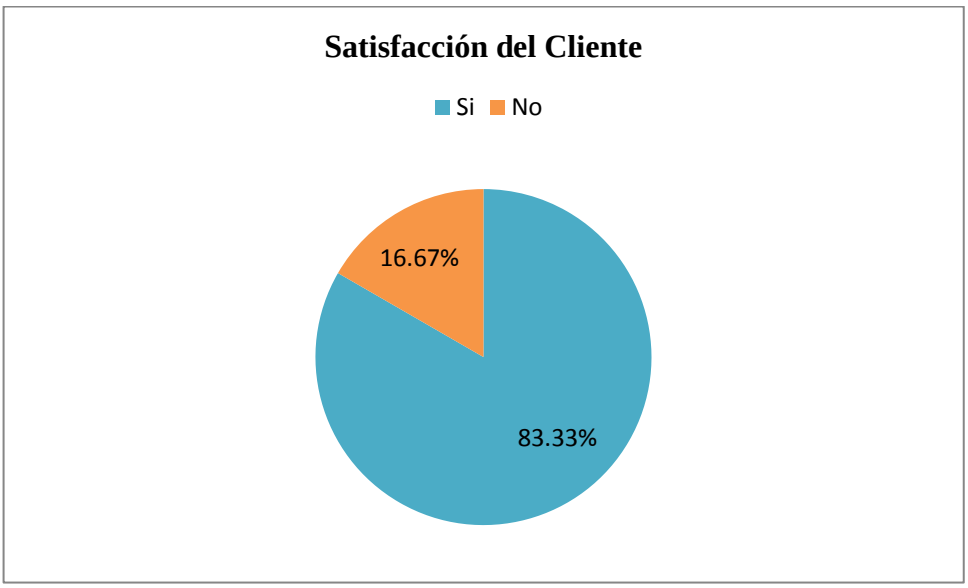


Gráfico 4. 10. Satisfacción del Cliente
Elaborado por: Manzano, C. (2016)

Análisis e interpretación:

Se evidencia que el 83.33% de los encuestados menciona que si busca periódicamente satisfacer al cliente, mientras que un 16.67 % dice que periódicamente no se lo hace.

Es importante destacar que un cliente satisfecho beneficia mucho a la empresa ya que se crea una fidelidad en las ventas lo cual ayuda a que sus consumos sean continuos, la empresa debe realizar además un servicio de post venta para analizar la calidad en la atención brindada por la empresa.

Pregunta N°11 ¿La empresa ha establecido procedimientos de control para garantizar la entrega de la mercadería a sus clientes?

Cuadro 4. 11. Garantía en la entrega de mercadería

Respuestas	**Nº Encuestados**	**Porcentaje**
Si	12	28.57
No	30	71.43
Total	**42**	**100.00%**

Fuente: Investigación de campo encuesta

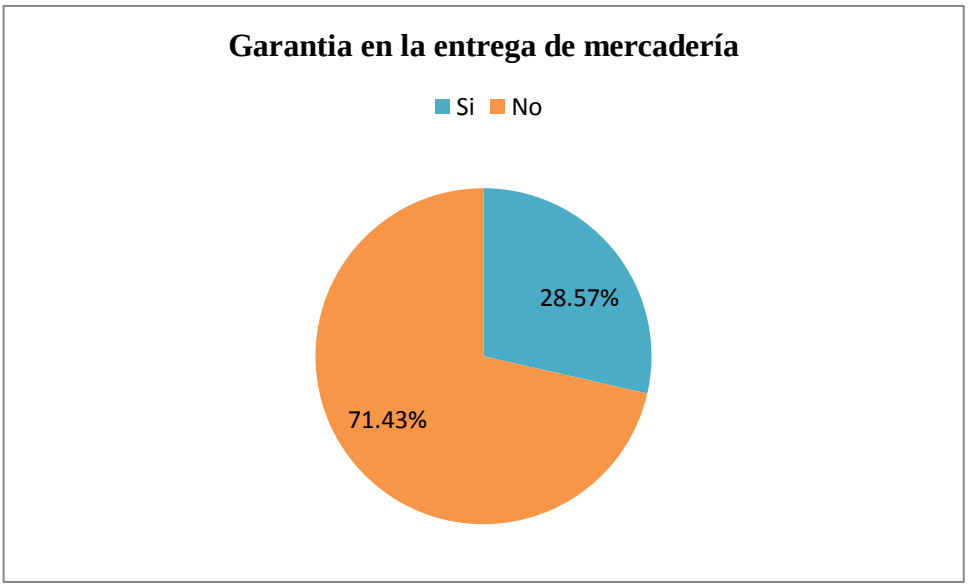


Gráfico 4. 11. Garantía en la entrega de mercadería

Elaborado por: Manzano, C. (2016)

Análisis e interpretación:

Según se evalúa el 71.43% de los encuestados, opina que no se realiza un control que garantice la entrega de los productos a los clientes, mientras que sólo un 28.57% manifiesta que si se realiza un control de control de entrega de productos.

Prácticamente la mayoría de encuestados, son conocedores de que no existen un adecuado control en la entrega de los productos a los clientes, lo que provoca que no se compruebe la efectividad de las ventas y el servicio que ofrece al empresa.

Cuadro 4. 12. Check List de Verificación

Empresa: Rectima Industry
Dirigido a: Ing. John Alvarado Gerente General

Cadena de Suministros	**Si**	**No**	**Observaciones**
¿Se encuentran definidos en la empresa la misión y visión?	X		
Existe un listado de proveedores calificados, para realizar los pedidos de mercadería.	X		Por experiencia, se tiene proveedores establecidos.
¿Existe un proceso preestablecido para la adquisición de mercadería?	X		
Se autoriza la recepción del artículo en las cantidades exactas		X	
Existe una ubicación exacta para el almacenamiento de la mercadería en bodega		X	No se respeta los espacios y ubicaciones.
Se despachan los productos con la respectiva orden de pedido		X	
¿Existen capacitaciones continuas al personal?	X		No son periódicas
El sistema actualiza el inventario de acuerdo a las ventas.		X	A las 24 horas de realizada la venta.
¿Se realizan control de inventarios cada año?	X		
¿Se lleva un control sistematizado del ingreso y egreso de la mercadería?	X		Por experiencia si se lo maneja.
Se cumple con la entrega total de los productos solicitados por los clientes.		X	
Se llega a tiempo con la entrega de pedidos hacia los clientes		X	La mayoría de veces no se cumple
¿Toda entrada y salida de mercadería se lo hace con la documentación respectiva?		X	
Rentabilidad			
La empresa está cumpliendo con presupuesto de ventas planteado.		X	En el año en curso, no se alcanzan las metas estipuladas.
¿Existen perdidas económicas por deterioro de mercaderías?	X		
La empresa utiliza el indicadores de liquidez para conocer su situación real		X	
¿El volumen de ventas es el adecuado para la empresa?		X	
¿La empresa mantiene endeudamiento con instituciones financieras?	X		
La empresa ha tenido un crecimiento en los últimos dos años	X		No el esperado
¿Se utilizan indicadores financieros para determinar la situación económica de la empresa?		X	
¿Se elabora presupuestos de gastos?		X	En los últimos meses si se lo hace.
¿Existe un nivel de riesgo en la rentabilidad?	X		
¿Los estados financieros al finalizar el año están debidamente soportados y conciliados?	X		
¿La información en cuanto a existencias de inventario es precisa?		X	Existen inconsistencias.

Fuente: Investigación de campo: Encuesta
Elaborado por: Manzano, C. (2016)

Cuadro 4. 13. Análisis Vertical

ESTADO FINANCIERO RECTIMA INDUSTRY
Al 31 de diciembre de 2014-2015
ANALISIS VERTICAL (En miles de dólares)

ACTIVOS	**2014**	**%**	**2015**	**%**
ACTIVO CORRIENTE				
Caja Bancos	7.700	0.30%	8.929	0.30%
Inversiones temporales				
Cuentas por cobrar Comerciales	929.452	36.12%	1.081.975	35.87%
Crédito Tributario	27.332	1.06%	31.156	1.03%
Inventarios	1.012.542	39.35%	1.201.381	39.83%
Gastos Anticipados y otras CxC	73.831	2.87%	87.121	2.89%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	**2.050.857**	**79.71%**	**2.410.561**	**79.92%**
ACTIVO FIJO				
Terrenos	100.000	3.89%	112.540	3.73%
Edificios	94.000	3.65%	105.233	3.49%
Vehículos	117.269	4.56%	140.547	4.66%
Maquinaria y Equipo	61.318	2.38%	70.301	2.33%
Muebles y enseres	23.546	0.92%	26.838	0.89%
Equipo de computo	24.465	0.95%	27.259	0.90%
Instalaciones, Equipo de oficina	1.339	0.05%	1.490	0.05%
Construcciones en curso	157.319	6.11%	184.913	6.13%
Depreciación acumulada	-63.819	-2.48%	-70.839	-2.35%
TOTAL ACTIVO FIJO	**515.437**	**20.03%**	**598.281**	**19.83%**
OTROS ACTIVOS				
Marcas y Patentes	5.913	0.23%	6.623	0.22%
TOTAL OTROS ACTIVOS	**5.913**	**0.23%**	**6.623**	**0.22%**
ACTIVOS DIFERIDOS				
Impuestos diferidos	681	0.03%	758	0.03%
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	**681**	**0.03%**	**758**	**0.03%**
TOTAL ACTIVO	**2.572.888**	**100.00%**	**3.016.222**	**100.00%**
PASIVO Y PATRIMONIO				
PASIVO CORRIENTE				
Préstamos y sobregiros	227.014	8.82%	258.001	8.71%
Cuentas por para pagar proveedores	514.111	19.98%	587.269	19.82%
anticipos y depósitos clientes	12.854	0.50%	14.938	0.50%
otras cuentas por pagar	429.506	16.69%	497.110	16.77%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	**1.183.485**	**46%**	**1.357.318**	**45.8%**
PASIVO A LARGO PLAZO				
préstamo largo plazo	191.526	7.44%	212.824	7.18%
jubilación patronal	63.043	2.45%	71.384	2.41%
otros pasivos largo plazo	867.887	33.73%	1.008.571	34.03%
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	**1.122.456**	**43.62%**	**1.292.779**	**43.62%**
PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS				
capital	10.000	0.39%	11.025	0.37%
resultados integrales	-5.872	-0.23%	-6.727	-0.23%
Utilidad (Perdidas) Retenidas	138.290	5.37%	161.080	5.44%
Utilidad (Perdida) neta del ejercicio	124.528	4.84%	148.039	5.00%
TOTAL PATRIMONIO	**266.946**	**10.38%**	**313.417**	**10.58%**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**2.572.887**	**100.00%**	**2.963.514**	**100.00%**

Fuente: Rectima Industry
Elaborado por: Manzano, C. (2016)

Cuadro 4. 14. Análisis horizontal

ESTADO DE PERDIDAS Y GANACIAS

RECTIMA INDUSTRY

Al 31 de diciembre de 2014-2015

ANALISIS HORIZONTAL

(En miles de dólares)

	2014	**2015**	**VAR. ABSOLUTA**	**VAR. RELATIVA**
VENTAS NETAS	3.369.078	3.415.014	45.936	1.36%
COSTO DE VENTAS	2.348.495	2.368.495	20.000	0.85%
UTILIDAD BRUTA	**1.020.583**	**1.046.519**	**25.936**	**2.54%**
GASTO OPERACIONAL				
GASTOS DE VENTA	588.309	591.258	2.949	0.50%
GASTOS DE ADMINISTRACION	214.292	217.547	3.255	1.52%
TOTAL GASTO DE OPERACIÓN	**802.601**	**808.805**	**6.204**	**0.77%**
OTROS INGRESOS (GASTOS)				
OTROS INGRESOS	13.814	11.258	-2.556	-18.50%
GASTOS FINANCIEROS	43.972	43.972	0	0.00%
TOTAL OTROS INGRESOS (GASTOS)	**30.158**	**32.714**	**2.556**	**8.48%**
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS	187.826	189.587	1.761	0.94%
PARTICIPACION TRABAJADORES	28.174	29.874	1.700	6.03%
IMPUESTO A LA RENTA	35.123	36.658	1.535	4.37%
UTILIDAD NETA	**124.527**	**138.468**	**13.941**	**11.20%**

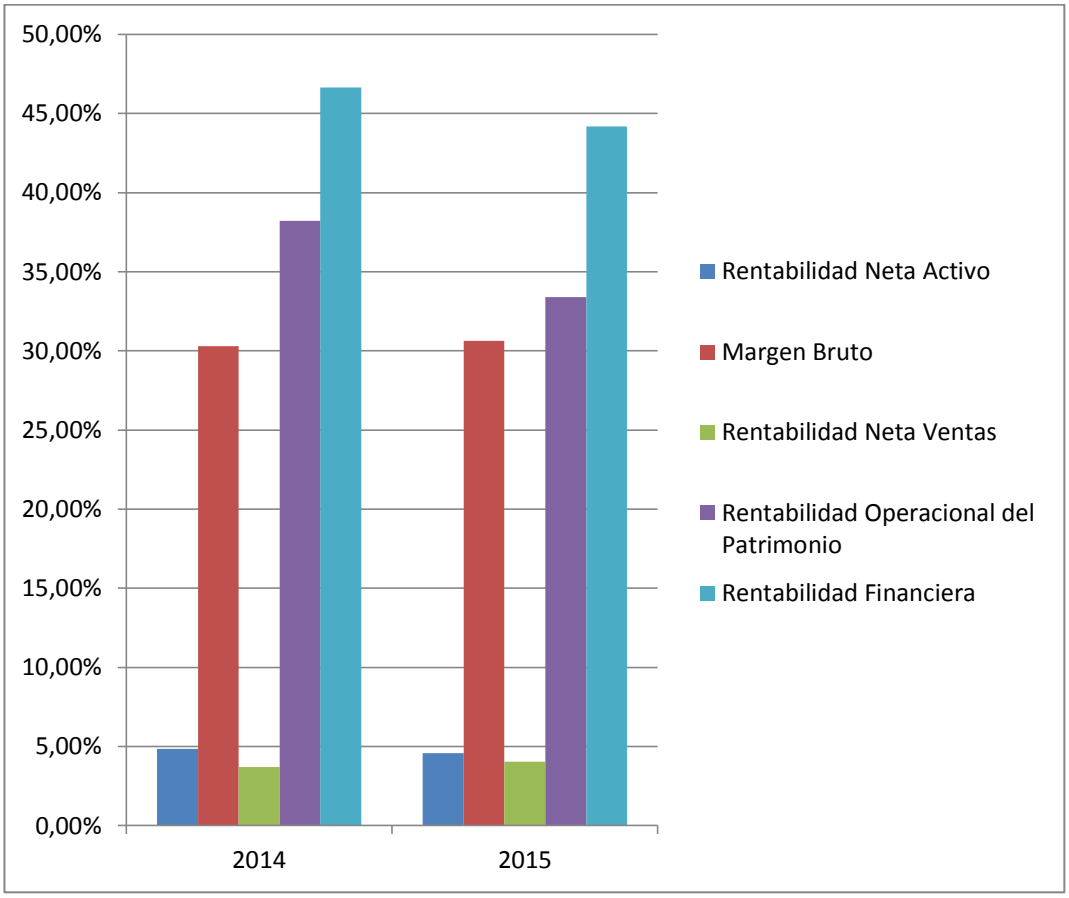
Fuente: Rectima Industry
Elaborado por: Manzano, C. (2016)

Cuadro 4. 15. Índices de Rentabilidad

RENTABILIDAD			
	2014	**2015**	
Rentabilidad Neta Activo (Utilidad Neta / Ventas) * (Ventas / Activo Total)	4.84 %	4.59 %	*Interpretación: cómo podemos observar la Rentabilidad Neta del Activo fue del 4.84% para el 2014 y del 4.59% para el 2015. A partir de esto podemos inferir que existe una disminución de esta participación del 0,25%.*
Margen Bruto (Ventas Netas – Costo de Ventas) / Ventas	30.29 %	30.64 %	*Interpretación: cómo podemos observar la participación de los gastos administrativos y de ventas sobre las ventas fue de del 30.29% para el 2014 y del 30.64% para el 2015. A partir de esto podemos inferir que existe un aumento no significativo de esta participación del 0,35%.*
Rentabilidad Neta Ventas Utilidad Neta / Ventas	3.70 %	4.05 %	*Interpretación: Como podemos observar las ventas de la empresa para el año 2014 y 2015 generaron el 3,70% y el 4.05% de utilidad respectivamente, también podemos ver que existe un aumento del 0,36% en la utilidad.*
Rentabilidad Operacional del Patrimonio (Utilidad Operacional / Patrimonio)	38.23 %	33.39 %	*Interpretación: lo anterior nos permite concluir que la rentabilidad del patrimonio bruto para el años 2014 y 2015 fue del 38.23% y 33.39% respectivamente; es decir que hubo una disminución en la rentabilidad de la inversión de los socios del 4.48%.*
Rentabilidad Financiera (Ventas / Activo) * (UAII/Ventas) * (Activo/Patrimonio) * (UAI/UAII) * (UN/UAI)	46.65 %	44.18 %	*Interpretación: lo anterior nos permite concluir que la rentabilidad financiera para el años 2014 y 2015 fue del 46.65% y 44.18% respectivamente; es decir que hubo una disminución en la rentabilidad financiera 2.47%.*

Fuente: Rectima Industry
Elaborado por: Manzano, C. (2016)

Gráfico 4. 12. Rentabilidad Rectima Industry



Fuente: Rectima Industry
Elaborado por: Manzano, C. (2016)

Análisis e interpretación:

Se evidencia que la rentabilidad de la empresa en el año 2014 fue de 4.84 mientras que en el 2015 fue del 4.59% notando una disminución del 0.25%, ya que los gastos de venta se incrementaron y no se cumplió con el presupuesto de ventas planteado por la empresa.

Otro factor muy importante que se puede apreciar de los datos obtenidos es que existió una disminución notable de la rentabilidad en la inversión de los socios, por lo cual la empresa debe cumplir con estándares mas alineados en el proceso de comercialización para de esta manera elevar las ventas y poder seguir buscando clientes potenciales.

4.2 Verificación de la hipótesis

Para la verificación de la hipótesis se utilizarán las preguntas 3 y 9 de la encuesta aplicada a los jefes departamentales y colaboradores de la Empresa Rectima Industry, las mismas que tienen relación con las variables en estudio, para lo cual se aplicará el método del Chi cuadrado.

a) Modelo lógico

Ho; La cadena de suministros en el área de comercialización no impacta significativamente en la rentabilidad de la Empresa Rectima Industry de la ciudad de Ambato.

H1; La cadena de suministros en el área de comercialización impacta significativamente en la rentabilidad de la Empresa Rectima Industry de la ciudad de Ambato.

b) Modelo matemático

Ho; O = E
H1; O ≠ E

c) Modelo estadístico

$$\chi^2_{prueba} = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

X2 = Chi Cuadrado
O = Frecuencias observadas
E = Frecuencias esperadas

Grados de libertad y significancia

gl = (n - 1) (m - 1)
gl = (2 - 1) (2 - 1)
gl = (1) (1)
gl = 1

Dónde:
n = columna
m = fila
gl = grados de libertad

El nivel de significancia con el que se trabajará es el 5% α = 0,05. Tomando en consideración los grados de libertad, y la significancia el CHI TABLA es de 3.84.

4.2.2. Prueba de la Hipótesis: Chi Cuadrado

Cuadro 4. 16. Frecuencias Observadas

Alternativas	Pregunta 6	Pregunta 9	Total
Si	2	15	17
No	24	1	25
Total	26	16	42

Fuente: Encuesta

Frecuencias Esperadas

Explicación: Todos los valores expresados en la tabla se conocen como Frecuencias Observadas y, para encontrar las Frecuencias Esperadas, se procede a la elaboración de una matriz de contingencias considerando los Totales Marginales Horizontales y Verticales.

Cuadro 4. 17. Frecuencias Esperadas

		P#9. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD		
		SI	NO	**TOTAL**
P#3.CADENA DE COMERCILIZACIÓN	**SI**	2	15	**17**
	NO	24	1	**25**
	TOTAL	**26**	16	**42**

Fuente: Análisis Estadístico

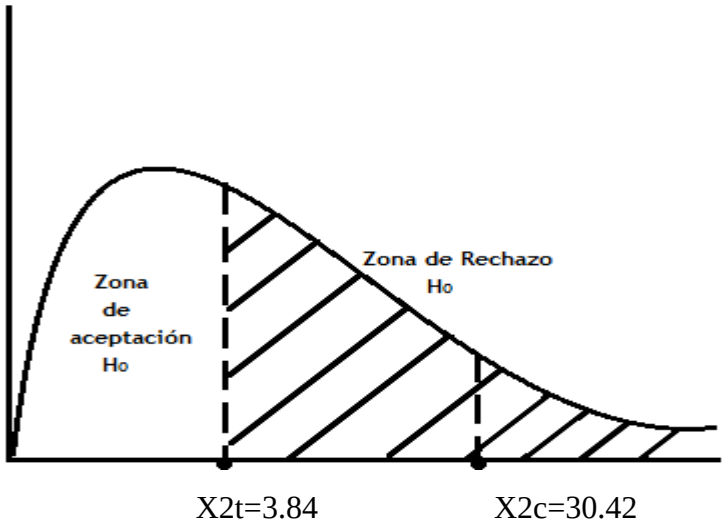
Explicación: En base a las Frecuencias Esperadas calculadas, se procede ahora al cálculo del valor de Chi Cuadrado utilizando la siguiente fórmula:

$$X^2 = \frac{\sum(O-E)^2}{E}$$

Cuadro 4. 18. Cálculo de Chi Cuadrado

O	E	(O-E)	$(O-E)^2$	$(O-E)^2/E$
2	10.5	-8.52	72.59	6.90
24	15.5	8.52	72.59	4.69
15	6.5	8.52	72.59	11.21
1	9.5	-8.52	72.59	7.63
42	41.99	0.00	290.36	30.42
			Chi Calculado	30.42
			Chi tabla	3.84

Fuente: Análisis estadístico



Regla de decisión
Si X^2 c ≥ X^2 t Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa
30.42 ≥ 3.84 Cumple la condición

Conclusión

Como el valor del Chi cuadrado calculado (X_{2c}) es mucho mayor a 30.42, se RECHAZA la hipótesis nula y se ACEPTA la alterna, es decir, "La Cadena de suministros en la comercialización **si** impacta significativamente en la rentabilidad de la Empresa Rectima Industry de la ciudad de Ambato"

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Una vez culminado el proceso investigativo, las conclusiones que se han derivado de la presente tesis son las siguientes:

Se determina que la mayor parte de la población encuestada coincide en que la estructura de la cadena de suministros en la comercialización, que tiene la empresa no se ajusta a las necesidades de la misma, ya que las funciones para los colaboradores no siempre están claras ni definidas.

La rentabilidad de la empresa actualmente se ha visto limitada debido a que sus ventas han sido poco satisfactorias y sus inversiones no han sido bien canalizadas, el hecho de utilizar indicadores financieros de manera empírica ha causado que no se identifique la realidad financiera de la empresa.

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.

5.2. Recomendaciones

Partiendo de las conclusiones antes mencionadas, se originan las siguientes recomendaciones:

Estructurar funciones y políticas en cada uno de los procesos de comercialización y responsabilidades, con la finalidad de alcanzar satisfacer los objetivos de los clientes internos y externos de la organización.

Delinear y observar de una manera periódica los índices de rentabilidad para conocer de esta manera si la actividad productiva se encuentra generando beneficios económicos tanto para el propietario como para los colaboradores de la empresa.

Se recomienda diseñar una hoja de trabajo que aporten información del proceso en la cadena de suministro, para de esta manera conocer el tiempo estimado en cada uno de los procesos empleados en la comercialización de la empresa Rectima Industry.

Reestructurar la cadena de suministros en el área de comercialización con el fin de incrementar las ventas de la empresa, logrando la satisfacción de los clientes y la rentabilidad deseada para la empresa.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Datos Informativos

Propuesta: Restructuración de la Cadena de suministros en el área de comercialización Valor, para elevar la Rentabilidad de la empresa Rectima Industry de la ciudad de Ambato.

Ejecutora:

La presente propuesta la ejecutará Cristina Maribel Manzano

Beneficiarios:

Alta gerencia, clientes internos y clientes externos.

Ubicación:

Cantón Ambato.

Tiempo estimado para la ejecución:

- **Inicio:** Primer Semestre 2016

- **Fin:** Indeterminado

Equipo técnico responsable de la ejecución

Investigador

Costo estimado de la propuesta:

Cuadro 6. 1. Costo de la Propuesta

N°	RUBRO DE GASTOS	Valor
1	Flash Memory	$ 20
2	Internet	$50
3	Material de Escritorio	$90
4	Impresiones y copias	$100
5	Transporte	$30
6	Fotocopias	$40
7	Anillados	$37
8	Empastado	$40
9	Transporte	$40
10	Varios	$200
	TOTAL	**$637**

Elaborado por: Manzano, C. (2016)

6.2. 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.

De acuerdo con las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación en la empresa Rectima Industry de la ciudad de Ambato se pudo determinar la necesidad que esta tiene de reestructurar la cadena de suministros en la comercialización la cual le permita mejorar el funcionamiento de sus diferentes procesos.

En la actualidad los procesos son una 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 reestructuración total de la misma, la cual que permitirá establecer tiempos de entrega de pedidos, 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 Rectima Industry 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 sencillas de manejar para el mejoramiento y sencillas 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 para que el mensaje de la mejora del proceso no sea ineficiente.

6.3. Justificación

Se justifica la presente investigación debido a que en la actualidad 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 eliminar 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 económica.

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 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.

6.4. Objetivos de la Propuesta

6.4.1. Objetivo General

Contribuir con herramientas de gestión para mejorar el proceso de comercialización de la empresa Rectima Industry de la ciudad Ambato.

6.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar de manera detallada cual es el proceso actual que se ha venido realizando.

- Definir políticas y procedimientos en cada uno de los departamento que intervienen en el proceso de comercialización de los producto de la empresa.

- Definir indicadores financieros que ayuden a medir, controlar y mejorar la rentabilidad de la empresa

6.5. Análisis de Factibilidad

La propuesta es factible si se analiza desde el punto económico, la inversión es mínima en cuanto a todos los beneficios que representa su aplicación.
Para ello existen diferentes aspectos que ayuda a fundamentar la factibilidad y entre los más relevantes tenemos: administrativo, legal, económica-financiero.

Factibilidad Administrativa

Rectima Industry cuenta con el personal calificado y predispuesto a colaborar con la información necesaria para la puesta en marcha de la propuesta. Conscientes de sus beneficios y los aportes que obtendrán en sus distintas áreas sin gastar su esfuerzo y el de la organización en muchos asuntos que no impactan de modo decisivo en los resultados globales, sino participando en estrategias que permitan un crecimiento sostenible.

Factibilidad Económica - Financiero

Rectima Industry cuenta con recursos propios y la adaptabilidad de su sistema informático para el desarrollo de las herramientas necesarias para llegar a la meta "ganar dinero".
Tener el producto/servicio completos, correctos y a tiempo genera una serie de estrategias y tácticas para cumplir con la propuesta de valor al cliente, que permite lograr una ventaja competitiva y alcanzar altos niveles de rentabilidad.

Factibilidad Socio-cultural:
En lo referente al ámbito socio-cultural, la presente propuesta se fundamenta por su orientación al fomento de una cultura de innovación en las pequeñas y medianas empresas manufactureras locales, cultura que en la actualidad no se encuentra presente en la mayoría de organizaciones.
Efectivamente, de acuerdo con el estudio anterior, se pudo verificar que los pocos empresarios que aplican estrategias de innovación, la ven como un método y tratan de implementarla con una serie de herramientas y de modelos; no obstante, sin una

cultura de innovación, los resultados esperados dejan de ser óptimos y en casos extremos no producen resultados y desmotivan a la organización.

De acuerdo con Labarca, García, & Villegas (2012, pág. 85)"la cultura de innovación implica un proceso informacional en el cual el conocimiento es adquirido, procesado y transferido, capaz de involucrar nuevos conocimientos y cambios radicales de cultura y estructuras". En otros términos, una cultura de innovación es sinónimo de espíritu empresarial por tanto, quien la adopte, poseerá una real ventaja competitiva en el mercado.

En definitiva, a través de la presente propuesta se pretende alcanzar un mejoramiento de la cultura empresarial local, de manera que incluya a la innovación como un elemento crucial para mantener o llevar a las organizaciones a un sitial de éxito.

Factibilidad Tecnológica

En base al aspecto tecnologico es necesario resaltar que la propuesta es factible debido a que la empresa en la actualidad cuenta con todos los recursos tecnologicos necesarios, asi como en el mercado existen aplicaciones digitales moviles y recursos moviles digitales que permitan establecer de mejor manera el proceso de la cadena de abastecimiento, con la finalidad de que la empresa pueda ser mucho mas rentable en un mundo globalizado.

6.6. Fundamentación Científico – Técnico

Cadena de Suministros

La implementación de la Cadena de Suministros se fundamenta en los factores económicos y productivos de la empresa están asociados con el costo de producción de los bienes vendidos, el costo de producción está estrechamente relacionado con el sector tecnológico.

De la manera más simple Balluo, R (2004, pág. 7) define a la cadena de suministro como un "conjunto de actividades funcionales que se repiten muchas

veces a lo largo del canal de flujo, mediante las cuales la materia prima se convierte en producto terminado y se añade valor para el consumidor".

La optimización de la cadena de suministro permite tomar decisiones que aumentan directamente el valor de la compañía, la principal ventaja de dar respuesta inmediata a los pedidos es contar con la información actual y confiable de los clientes. Es fundamental identificar los elementos que integran el flujo de la empresa, los buffer o amortiguadores y el tiempo de atención o de respuesta, ya que los mismos ayudarán a determinar la restricción en los distintos eslabones. El objetivo final siempre será integrar y alinear todos los eslabones de la cadena de suministro en donde el consumidor o cliente nos prefiera a nosotros que a la competencia.

Elementos esenciales a considerar:

Cambio de paradigmas tradicionales donde la organización no se mira como un silo sino como un todo.

Se requiere un compromiso absoluto que va desde la alta gerencia hasta el último nivel de apoyo de la organización.

La empresa tiene que desarrollar una ventaja competitiva clara, generar una propuesta de valor que le permita cumplir con las expectativas del mercado y superar a la competencia.

Considerar que no se venden productos, sino sueños que requieren los clientes, no podemos olvidar que mientas el cliente no haya efectivizado su compra, la empresa no ha llegado a la meta y por ende nadie en la cadena de suministro a vendido.

La restructuración de la cadena de suministros en todo el proceso de comercialización le permitan a la empresa definir medidas estratégicas que le permitan disminuir el grado de esfuerzo innecesario y aumentar el retorno global.

La gestión de los amortiguadores es crítica para atender el reabastecimiento si hablamos de inventarios, como en el caso de estudio, debemos considerar amortiguadores de existencias para proteger al sistema.

Aplicar un pronóstico sólo donde agrega valor, hay que considerar que es necesario reaccionar muy rápido a la demanda real, logrando una disponibilidad muy elevada, continua y sostenida que según **Goldratt Consulting** (2016) **"**puede ser de entre el 95% al 98% para todos los SKU, reduciendo el inventario necesario entre 1/3 a la mitad del existente originalmente, lo cual genera un incremento significativo de la rotación de los inventarios".

Se elimina la necesidad de adquirir una cantidad inventario que no se sabe si se va a consumir, sino que se obtienen inventarios colocados estratégicamente en la cadena donde más ayuda a agregar y manejar la incertidumbre sobre la demanda.

El éxito de las cadenas de suministro requiere un cambio drástico en la forma como trabajamos actualmente basados en funciones dentro de una organización para trabajar como un equipo inter- empresarial, integrando actividades en procesos claves que agreguen valor y que puedan ser medibles en velocidad, costo y servicio.



Gráfico 6. 1. Administración y logística en la cadena de suministros
Elaborado por: Donald J. Bowersox

El éxito de cualquier cadena depende de la capacidad de re diseñar procesos para mejorar la productividad, controlar sus costos y reducir sus tiempos de ejecución. Los procesos deben ser analizados y diseñados no solo mirando cómo integrar sus actividades para agregar valor sino, lo más importante, como se relaciona efectivamente con el proceso anterior y con el proceso siguiente de tal forma que contribuya a la mejora de la relación costo/servicio de toda la cadena.

Una reingeniería de Procesos con enfoque en la Administración de cadena de Suministros, es absolutamente indispensable en empresas que quieren seguir en el mercado. Para esto deben entender muy bien las condiciones cada vez cambiantes del mercado global y diseñar su estrategia siguiendo el siguiente ciclo de cuatro pasos básicos:

1. Evaluar sus Cadenas de Suministro
2. Planear el re diseño de sus procesos y flujos
3. Operar el nuevo diseño
4. Medir y mejorar

Cada vez más, las compañías de todo el mundo están acudiendo a la cadena de suministro como la última metodología para reducir costes, incrementar la satisfacción del cliente, utilizar mejor los activos y construir nuevos ingresos. La gestión de la cadena de suministro (Supply Chain Management) consiste en la integración de estas actividades a través de relaciones mejoradas en la cadena, para adquirir una ventaja competitiva sostenible. En esta definición, la gestión de la cadena de suministro incluye la gestión de los sistemas de información, aprovisionamiento y compras, programación de la producción, tramitación de pedidos, gestión de inventarios, almacenamiento, servicio al cliente, y servicio posventa. Es un enfoque de la gestión que propone la integración y coordinación de todos los procesos clave de la empresa comprendidos entre el usuario final y los proveedores iniciales, con el fin de crear y entregar valor a ese usuario final, en la forma de productos terminados y servicios.

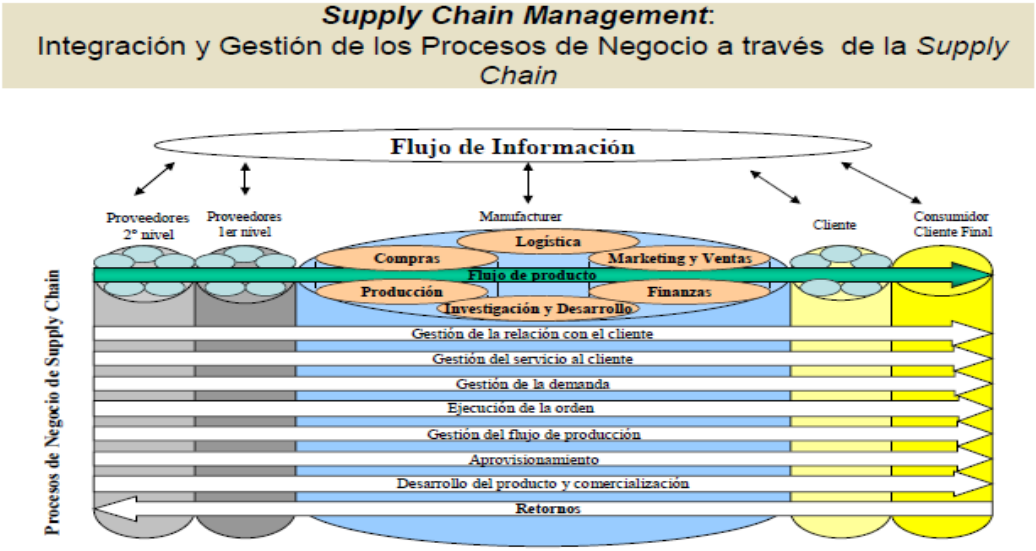


Gráfico 6. 2. Administración y logística en la cadena de suministros
Elaborado por: Donald J. Bowersox

Es importante considerar las fases evolutivas de la cadena de suministro, que según, **Casanovas** (2011, pág. 27)**,** es necesario avanzar en la integración con proveedores y clientes con una sincronización total que genere ventaja competitiva.

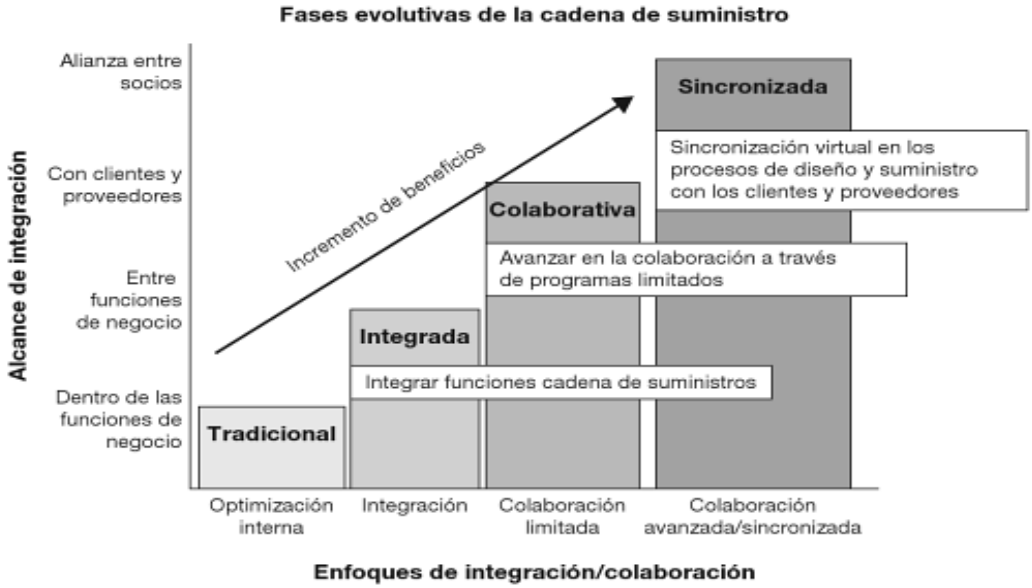


Gráfico 6. 3. Fases evolutivas cadena de suministros

Elaborado por: Casanovas, A (2011)

6.7. Metodología Modelo Operativo

Cuadro 6. 2. Modelo Operativo

Propuesta	Fases	Objetivo	Actividades
Restructuración de la Cadena de Suministros en el proceso de comercialización de Rectima Industry	Fase I	Análisis la situacional de la Empresa	Análisis y tabulación de Buzón de quejas de los clientes. Proceso de Comercialización Actual Diagrama de Pareto
	Fase II	Definir políticas y estableces los procesos de comercialización.	Política y proceso administrativas Políticas y proceso inventarios Políticas y proceso de servicio Políticas y proceso de ventas Políticas y proceso de compras
	Fase III	Descripción de Puestos	Gerente general Administrador Financiero Compras Ventas Cobranzas
	Fase IV	Indicadores Financieros	ventas Compras Servicios Inventarios Rentabilidad Margen de Utilidad Bruta Margen de Utilidad Neta

Elaborado por: Manzano, C. (2016)

RESTRUCTURACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS EN LA COMERCIALIZACIÓN

Empresa Rectima Industry

AÑO 2016

INTRODUCCIÓN

La reestructuración de la cadena de valor a continuación presentada ha sido planteada en miras de brindar de forma sistemática, ordenada y sobre todo homogénea las políticas y procedimientos del ejercicio contable, para obtener procesos bien desarrollados y desempeñados en la actividad económica de la empresa.

La reestructuración estará encaminada a satisfacer la necesidad de ejercer de manera técnica, funcional y practica el control de los procesos de las operaciones financieras y administrativas de la empresa.

Se espera que esta reestructuración de la cadena de valor contribuya realmente al progreso del trabajo financiero de la empresa Rectima Industry, y se estimula a las personas involucradas, en los registros y control de los procesos o actividades ejecutadas por dicha empresa, que se apropien de estos conceptos para que exista una aplicación consistente y sistemática.

Este manual precisa las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y así detectar omisiones además de contribuir a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y favorecer la uniformidad en el trabajo.

Este proceso servirá como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso para facilitar su incorporación a las distintas funciones operacionales ya que como se mencionó, proporciona al personal una visión general de sus funciones y responsabilidades al ofrecer una descripción del sistema operativo en su conjunto, así como las interrelaciones de los órganos administrativos en la realización de los procedimientos asignados, permitiendo una adecuada coordinación a través de un flujo eficiente de información así como también proporcionar información básica para la planeación e implantación de la Cadena de Suministros.

Fase I 6.7.1 Análisis Situacional de la Empresa.

Antecedentes

En 1998 el Ing. John Alvarado conjuntamente con su familia presentan a la ciudad de Ambato una empresa de alto nivel, con la finalidad de satisfacer las necesidades del sector automotriz, de todo el país. Rectificadora de Motores Alvarado, contaría al momento con cinco colaboradores: 3 operarios y dos administrativos.

Ubicada en el sector occidental de la ciudad, y caracterizada por fabricar productos metálicos con acabados y semi-acabados brinda empleo a cinco profesionales en la mecánica automotriz, llevando a cabo esta actividad durante cinco años.

Pensando siempre en la especialización, su mentalizador decide concentrar la actividad económica de Rectima en las siguientes áreas: Amortiguación, Transmisión y Caja, Eléctrico y Tuning.

En la actualidad, 42 personas conforman el equipo de trabajo de Rectima, mismos que se encuentran comprometidos con el buen servicio, eficiencia y sentido de pertenencia para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos de la empresa.

Misión

Empresa dedicada a la Importación directa de Repuestos Automotrices de marcas de alto renombre a nivel mundial, para la comercialización a nivel nacional al por mayor y menor.

Visión

Ser líderes a nivel nacional en la comercialización de repuestos y accesorios automotrices, manteniendo un crecimiento progresivo; a través del mejoramiento continuo de sus procedimientos y servicios, para satisfacer de esta forma las necesidades de sus clientes.

Valores Corporativos

Mejora Continua

Integridad

Trabajo en equipo

Innovación

Respeto

Serenidad

Responsabilidad

Filosofía del servicio

Considerar al cliente como parte fundamental de la empresa y satisfacer sus necesidades eficientemente.

Mantener un entorno laboral estimulante que fomente, reconozca y recompense a los buenos actores de todos los niveles de la organización.

Ofrecer un servicio de calidad logrado a través de capacitación continua al personal.

Fomentar la integridad y honestidad en el desenvolvimiento de las actividades.

Principales Líneas de Productos

Ente las principales líneas de productos destacados de Rectima Industry se encuentran los siguientes:

Cuadro 6. 3. Líneas de Comercialización

LÍNEAS DE COMERCIALIZACIÓN	MARCAS
AMORTIGUACIÓN	TOKICO COFAP IBUKI INSECO MANDO ORIGINAL RECORD
ELÉCTRICO	KTC MAGNETI MARELLI OSSCA SPARTAN UNIPOINT
TRANSMISIÓN Y CAJA	DANA EATON ENGINE MASTER EURORICAMBI ANTONIO MASIERO SAMGON GEAR WHITE IKL
TUNING	AFF AUTO LAMP BUS BLUE LANDSTAR SUNWAY SUPER LED RACIN TYPE R VITALITE X RACING

Fuente: Rectima Industry
Elaborado por: Manzano, C. (2016)



Cuadro 6. 4. Composición de Inventario con las Principales Marcas de Productos.

MARCA	2007- ATRÁS	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	INV TOTAL
GUIZHOU SUNNY	1.366.72		1.670.87	1.999.90	451.05	4.076.26	11.338.69		**20.903.49**
BOGE				2.052.54	744.25	1.871.31	5.129.73	33.930.64	**43.728.47**
COFAP MM				305.00	22.66	3.199.21	5.258.52	66.349.33	**75.134.72**
DANA TRANSEJES				88.63	3.20		938.58	17.315.37	**18.345.78**
EATON					556.38	5.508.47		12.625.60	**18.690.45**
F-VICTORIA					3.831.70		3.191.34	13.045.67	**20.068.71**
EURORICAMBI					88.86		3.473.37	5.453.52	**9.015.75**
EYQUEM	86.15								**86.15**
G. DIFER									-
GABRIEL									-
IBUKI			7.06		3.478.20	2.429.23	17.759.47	177.263.37	**200.937.33**
INSECO						130.17	1.152.88	37.579.93	**38.862.98**
KTC GROUP						138.74	3.779.00	2.094.12	**6.011.86**
LANDSTAR							2.662.38	3.299.94	**5.962.32**
LIP	111.46								**111.46**
LUCAS									-
MACK								5.616.75	**5.616.75**
MAHLE									-
MANDO	44.16								**44.16**
AM GEARS							41.543.23	3.575.33	**45.118.56**
ORIGINAL					5.817.26				**5.817.26**
RE-AUDIO							4.531.23	2.173.70	**6.704.93**
RECORD						1.577.40	5.874.15	151.823.18	**159.274.73**
SAMGONG									-
TOKICO					3.783.69		7.240.03	12.686.60	**23.710.32**
TYPE-R						12.247.03			**12.247.03**
UNIPOINT				70.20					**70.20**
TRW								9.733.86	**9.733.86**
X-RACING	1.448.97			46.16	13.319.21	5.411.21	5.941.27	53.334.83	**79.501.65**
VALVOLINE								9.429.18	**9.429.18**
OSSCA									-
MONROE									-
PART MASTER									-
SPARTAN					2.397.75				**2.397.75**
AIMCO									-
MIDAS									-
VARIOS								14.054.20	**14.054.20**
MAQ Y VEHI					7.788.00	22.691.70	68.046.23		**98.525.93**
TOTAL	**3.057.46**	**-**	**1.677.93**	**4.562.43**	**42.282.21**	**59.280.73**	**187.860.10**	**631.385.11**	**930.105.97**

Fuente: Rectima Industry
Elaborado por: Manzano, C. (2016)

El inventario es fundamental para la toma de decisiones dentro de cualquier organización, estos permiten el buen desenvolvimiento de la misma. Es necesario que toda empresa realice sus procedimientos en función de garantizar que sus inventarios roten de manera adecuada, para asegurar la inversión de empresa, actualmente están bordeando el millón de dólares lo que provoca que resten liquidez, y por ende que la rentabilidad se vea afectada.

Análisis y tabulación de Buzón de quejas de los clientes

Para iniciar el mejoramiento del proceso dentro la cadena de suministros de la empresa Rectima Industry, se ha considerado en primer lugar establecer un diagnóstico de análisis y tabulación de Quejas que presentan con frecuencia los clientes, con la finalidad de obtener información relevante con respecto al estado interno de la organización.

Cuadro 6. 5. Análisis y Tabulación de Buzón de quejas de los clientes

Categoría de Quejas Mensuales	N° de Quejas Mensuales	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Tiempo de entrega	142	38%	83%
Transportistas	67	18%	
Cantidades incorrectas	48	13%	
Ineficiente servicio por vía telefónica	34	9%	
Productos errados	15	4%	
Devoluciones del producto	13	4%	17%
Entregan equivocada en las direcciones que solicita el cliente	12	3%	
Productos en malas condiciones	10	3%	
Entregas equivocadas del producto	10	3%	
No aplican los descuentos ofrecidos por el vendedor	9	2%	
La factura no le llega	5	1%	
Vendedor indica de forma errada la información de las promociones	4	1%	
Total	**369**	100%	

Fuente: Rectima Industry
Elaborado por: Manzano, C. (2016)

Después del análisis y respectiva tabulación se puede demostrar que el 80% de las quejas o problemas que presentan los clientes de la empresa hacen referencia al tiempo de entrega de los productos y a errores de despacho los cuales son provocados por la falta de coordinación de funciones y actividades en el proceso de comercialización de los productos.

Proceso actual de Comercialización de Rectima Industry

Consiste en una estructura logística descentralizada donde cada miembro toma sus decisiones de forma independiente de las decisiones de sus socios. En este caso, las empresas toman decisiones operacionales para maximizar sus objetivos locales y por lo tanto emiten pedidos basándose únicamente sobre su propio nivel de inventario sin considerar la situación de los otros miembros. La única información que un miembro genérico recibe de sus socios son los pedidos de su cliente directo. El proveedor no interactúa directamente con el consumidor final y por lo tanto no conoce los datos reales de ventas, sino que el proveedor prevé la tendencia del mercado únicamente en función de los pedidos que recibe desde el minorista

Dentro del detalle del proceso de comercialización es importante detallar que la finalidad o el propósito de esta herramienta es para poder determinar cuál es el número de las actividades que está realizando actualmente la empresa en cuanto a la cadena de suministros, adicional a ello se detalla los tiempos que se tardan cada una de las actividades, el responsable, y por último que tipo de proceso es el que está realizando, donde se considera cuatro tipos de proceso que son: operación, traslado, demora y verificación.

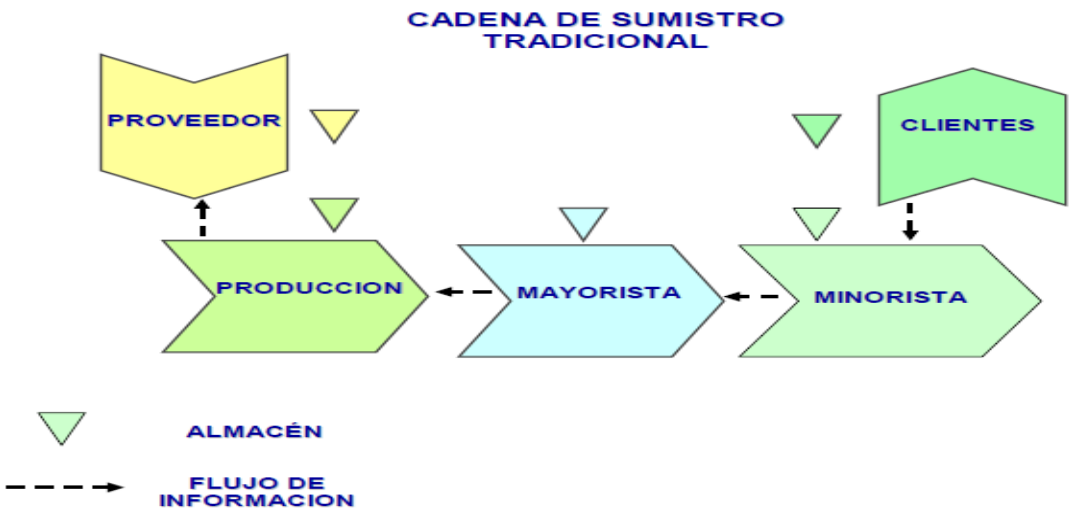


Gráfico 6. 4. Cadena de suministros Tradicional
Elaborado por: Donald J. Bowersox

Se ha estimado que en una cadena de suministro tradicional donde la demanda del mercado se caracteriza por una variabilidad menor del 10%, la variabilidad de las órdenes de producción puede superar el 26% Holweg (2005, pág. 171). En una distribución de gran volumen, los productos pedidos cada semana al proveedor pueden llegar a ser hasta cinco veces mayores que las ventas al consumidor final (Holweg 2005), "La cadena tradicional es propensa a las nocivas secuelas de la falta de coordinación debido a sus características estructurales, donde sólo una profunda reformulación de las alianzas y de los mecanismos de coordinación puede limitar la aparición del temido efecto látigo".

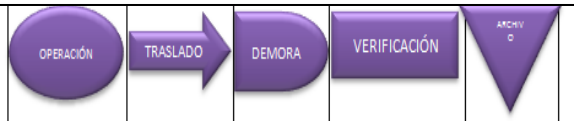
El nivel de servicio es una medida del desempeño en el manejo del inventario, que involucra al cliente a través de la demanda que éste genera. La calidad percibida del servicio es el resultado de un proceso de evaluación, en el cual los clientes comparan sus percepciones de la prestación del servicio recibido con lo que ellos esperaban del mismo. Los factores dominantes en la mente del cliente son la disponibilidad del producto reflejada en órdenes completas, precisas y tiempo.

La posibilidad es contratar un operador logístico que realice la distribución y recolección de carcazas directa al cliente, a través de la información que le proporcione el área de logística y comercial, eliminado los costos de mantener

camiones propios o contratados y gastos de ventas por cada punto de distribución, esto permite llegar rápidamente al cliente, que los asesores no gasten su tiempo en la distribución sino en la búsqueda de nuevos cliente y que la información sea oportuna y que fluya dentro de la cadena, permitiendo generar el máximo de dinero a través de las ventas.

Cuadro 6. 6. Proceso de Comercialización Actual de Rectima Industry

#	PASOS	SÍMBOLO DE FLUJO	TIEMPO (TOMANDO EN CUENTA 8 HORAS LABORABLES)		ÁREA RESPONSABLE	OPERACIÓN	TRASLADO	DEMORA	VERIFICACIÓN	ARCHIVO	CORRECCIÓ
1	Traslado del vendedor al cliente	TRASLADO	3	HORAS	Ventas		3				
2	Vendedor saluda al cliente y procede a ver las necesidades de compra	DEMORA	0,5	HORAS	ventas			0,5			
3	Revisa el catalogo con el cliente	DEMORA	1	HORAS	Ventas			1			
4	El vendedor procede a verificar los precios	DEMORA	1	HORAS	Ventas			1			
5	El vendedor realiza la orden de pedido manual donde se redacta: cantidad, marca, precio, código, descuento, fecha, nombre del cliente.	DEMORA	0,25	HORA	Ventas			0,25			
6	Vendedor procede a verificar la orden de pedido con el cliente	OPERACIÓN	0,25	HORA	Ventas	0,25					
7	El cliente firma la orden del pedido aceptando las obligaciones que esta tiene.	OPERACIÓN	0,1	HORAS	Ventas	0,1					
8	Vendedor archiva la orden del pedido del cliente	ARCHIVO	0,1	HORAS	Clientes					0,1	
9	Vendedor realiza todas las ordenes del día de trabajo en un archivo digital de Microsoft Excel.	DEMORA	4	HORAS	Ventas			4			
10	Facturador verifica el mail de ordenes de pedido de los clientes.	DEMORA	0,5	HORAS	Ventas			0,5			
11	Imprime las ordenes de pedido de los clientes.	DEMORA	0,5	HORAS	Facturación			0,5			
12	El facturador verifica si existe en el inventario la mercaderia	DEMORA	0,5	HORAS	Facturación			0,5			
13	Verificación de cantidades	DEMORA	0,25	HORAS	Facturación			0,25			
14	Verificación de promociones	DEMORA	0,25	HORA	Facturación			0,25			
15	Verificación de lugar de entrega	DEMORA	0,25	HORA	Facturación			0,25			
16	Procede a Facturar los productos	OPERACIÓN	0,1	HORA	Facturación	0,1					
17	Facturador organiza las facturas en orden cronológico	DEMORA	1	HORAS	Facturación			1			



#	PASOS	SÍMBOLO DE FLUJO	TIEMPO (TOMANDO EN CUENTA 8 HORAS LABORABLES)		ÁREA RESPONSABLE	OPERACIÓN	TRASLADO	DEMORA	VERIFICACIÓN	ARCHIVO	CORRECCIÓ
18	Facturador Procede a dejar las facturas originales en la Bodega	TRASLADO	0,1	HORAS	Facturación		0,1				
19	El bodeguero procede a verificar las cantidades solicitadas	DEMORA	1	HORA	Bodega			1			
20	El bodeguero si no existe las cantidades correspondientes, notifica al facturador que se corrija la factura.	DEMORA	0,25	HORAS	Bodega			0,25			
21	Bodeguero organiza la mercadería de cada cliente las mesas de embalaje de mercadería	OPERACIÓN	0,1	HORAS	Bodega	0,1					
22	Verificación del estado de la mercadería	OPERACIÓN	0,1	HORAS	Bodega	0,1					
23	Procede a empacar la mercadería.	OPERACIÓN	0,1	HORAS	Bodega	0,1					
24	Se elabora manualmente la etiqueta con el nombre y dirección del Cliente.	DEMORA	0,1	HORAS	Bodega			0,1			
25	El bodeguero envía hacia las Bodegas del Transporte la mercadería embalada.	TRASLADO	0,1		Bodega		0,1				
26	El despachador verifica el número de paquetes para cada ciudad.	VERIFICA	0,25		Bodega						
27	Se ubica a la mercadería en cada mesa para que el transportista las traslade.	OPERACIÓN	0,1		Bodega	0,1					
28	El transportista llega a la mesa de despacho de la ciudad asignada.	OPERACIÓN	0,1		Bodega	0,1					
29	El despachador embarca la mercadería en los camiones.	DEMORA	1		Bodega			1			
30	El transportista sale a dejar la mercadería solicitada al cliente.	TRASLADO	2		Bodega		2				
31	Transportista se comunica con el cliente para verificar las dirección de entrega.	CORRECCIÓN	0,05		Bodega						0,05
32	Transportista entrega los productos a los clientes.	DEMORA	0,15		Bodega			0,15			
33	Transportista le hace firmar al cliente una documento que se ha entregado la mercadería	OPERACIÓN	0,05		Bodega	0,05					
34	Cliente verifica las cantidades recibidas con la factura.	OPERACIÓN	0,15		Bodega	0,15					
TOTALES						**1,15**	**5,2**	**12,5**	**0**	**0,1**	**0,05**

TOTAL DEL TIEMPO EN EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN: 19 HORAS

Cálculo de eficiencia del Proceso de Comercialización

Ahora se debe realizar el cálculo de la eficiencia considerando que el tiempo total de las actividades de operación que es necesario detallar o describir que estas actividades que aportan valor al proceso y que sin estas no se puede ejecutar el proceso, esto dividido para el tiempo total del proceso es decir donde se suman todos los tiempos y todo esto por 100 de manera en que se alcanza el nivel de eficiencia del proceso para que de esta manera saber en qué punto estamos de eficiencia del proceso, para ello se realiza la aplicación de la siguiente fórmula:

$$Cálculodeeficiencia = \frac{Tipo\ de\ Proceso\ OPERACIÓN\ 1{,}15}{Totaldelproceso\ 19} \times 100$$

Cuadro 6. 7. Eficiencia del Proceso de Comercialización

CÁLCULO DE LA EFICIENCIA DEL PROCESO	
Tiempo tomado en las actividades de operación	1.15
Tiempo total del proceso	19
% EFICIENCIA DEL PROCESO	**6.05%**

Elaborado por: Manzano, C. (2016)

El indicador muestra la capacidad que tiene el proceso de ventas para atender las necesidades del nivel del servicio al cliente al momento de entregar los productos. En conclusión el proceso de ventas tiene una eficiencia del 6.05 %, lo cual es una desviación negativa que representa preocupación para la gerencia. Es necesario resaltar que dicha ineficiencia es causada principalmente por el empírico proceso de comercialización, por lo tanto se sugiere buscar un alineación en todos los departamentos involucrados en la proceso de las ventas.

Análisis del proceso actual de comercialización mediante el diagrama de Pareto

En palabras (Maldonado, 2010) " El Diagrama de Pareto es una gráfica que representa en forma ordenada el grado de importancia que tienen los diferentes factores en un determinado problema, tomando en consideración la frecuencia con que ocurre cada uno de dichos factores".

Es necesario detallar el proceso que se siguió para poder ver dónde están los cuellos de botella y poder solucionar los problemas más representativos, se considera la herramienta de Pareto tiene la intención de alcanzar el 80 % de resultados golpeando tan solo al 20 % de las causas, en base a este principio los resultados principales que se tienen que entrar a solucionar son la demora y el traslado.

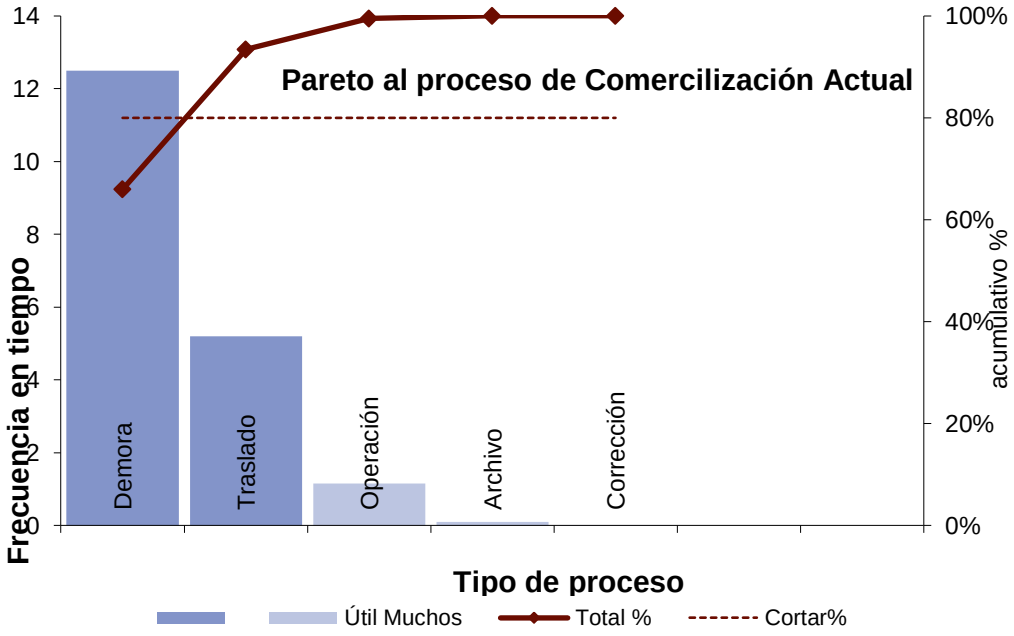
Donde sí se soluciona estos dos tipos de problema dentro del proceso de la cadena de abastecimiento se puede alcanzar el 93,4 % de los resultados que se detallan en los procesos de la hoja de trabajo todo ello le permitirá a la organización enfocarse en lo realmente importante y descarta a lo trivial de manera en que se pueda alcanzar como anteriormente se indicó.

Cuadro 6. 8. Medidor de Eficiencia del Proceso de Comercialización

		Porcentaje acumulativo	80%
#	Tipo de proceso	Frecuencia en tiempo	Total %
1	Demora	12.5	65.9%
2	Traslado	5.2	93.4%
3	Operación	1.15	99.4%
4	Archivo	0.1	100.0%
5	Corrección	0.005	100.0%
Total		18.955	

Fuente: Rectima Industry
Elaborado por: Manzano, C. (2016)

Gráfico 6. 5. Proceso de Comercialización mediante Aplicación de Pareto



Fuente: Rectima Industry
Elaborado por: Manzano, C. (2016)

Se evidencia que el principal cuello de botella que existe en el proceso de comercialización es la Demora en los despachos de los pedido, es decir los productos nunca llegan a tiempo a los clientes, eso comprende el 80% de la totalidad de problemas, Rectima Industry debe implementar y alinearse a cumplir a cabalidad procesos y funciones establecidas para cada departamento para que el nivel de servicio al cliente se incremente y pueda seguir ganado territorio en el sector Automotriz del Centro del País.

Fase II 6.7.2 Definición de políticas y procesos en la comercialización

En vista de que la empresa no cuenta con políticas y procedimientos ya que estos se han llevado en forma tradicional, se ha procedido a proponer las siguientes:

Cuadro 6. 9. Políticas para el Administrador

RECTIMA DIVISION AMORTIGUADORES	**POLÍTICAS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA**
UNIDAD ADMINISTRATIVA	
PUESTO**: ADMINISTRADOR**	
JEFE INMEDIATO: **GERENTE GENERAL**	
MISIÓN: **Correcta Dirección de la empresa en el periodo Fiscal.**	
1	Desarrollar adecuadamente la cultura organizacional de la empresa
2	Controlar constantemente los objetivos Empresariales
3	Motivara a los colaboradores de la Empresa por el buen desempeño obtenido
4	Desarrollar proyectos innovadores en la organización
5	Gestionar con el fin de optimizar los recursos humanos, técnicos y financieros de la empresa
6	Detallar por escrito todas las actividades de cada uno de los colaboradores de la Empresa
7	Fomentar el Liderazgo y trabajo en equipo.

Elaborado por: Manzano, C. (2016)

La política es un plan general de acción que guía a los miembros de una organización en la conducta de su operación. ¿Por qué surge la necesidad de disponer de políticas? La organización o la empresa está constituida por personas. Estas personas, que ocupan las diferentes posiciones que se han establecido en la organización, deben desempeñar las funciones que les han sido asignadas.

Cuadro 6. 10. Políticas para Bodega

POLÍTICAS DEL ÁREA BODEGA	
UNIDAD DE BODEGA	
PUESTO**: JEFE DE BODEGA**	
JEFE INMEDIATO: **GERENTE GENERAL**	
MISIÓN: **Logar que siempre la mercadería se encuentre en las cantidades exactas.**	
1	El acceso a bodega debe ser restringido de una o dos personas como máximo y solo debe entrar más personal cuando sea necesario llevar a cabo inventarios físicos.
2	El uso de las cámaras de vigilancia será ininterrumpido
3	Clasificar e identificar los productos aprovechando el espacio físico
4	Conteo físico de los producto al menos dos veces al año
5	Ningún producto saldrá sin la respectiva orden de pedido y factura
6	Mantener un control sobre el Stock de los productos
7	Archivar las órdenes de despacho, pedido y transporte de cada uno los productos.

Elaborado por: Manzano, C. (2016)

En este sector la acumulación innecesaria de inventarios, tiene como efecto la disminución de la rotación, la disminución de la liquidez, lo que se pretende es mantener una adecuada gestión de abastecimiento.

Cuadro 6. 11. Política para compras

RECTIMA DIVISION AMORTIGUADORES	**POLÍTICAS DEL ÁREA COMPRAS**
UNIDAD DE ADQUISICIONES	
PUESTO**: JEFE DE COMPRAS**	
JEFE INMEDIATO: **GERENTE GENERAL**	
MISIÓN: **Generan que la empresas pueda determinar cuáles serán las condiciones, de plazos de pago, y los proveedores.**	
1	Tener continuidad en el abastecimiento de los productos de la empresa
2	Solicitar el envío de muestras antes de realizar la orden de pedido
3	Verificar que se cumplan las órdenes de compra emitidas
4	Toda compra o acuerdo con proveedores debe estar previamente autorizada por gerencia.
5	Mantener los niveles de calidad en las compra de los productos.
6	Analizar las listas de precios en cada adquisición de mercadería
7	Preservar las relaciones de comercialización con los proveedores

Elaborado por: Manzano, C. (2016)

El departamento de compras o abastecimiento tiene como objetivo realizar las adquisiciones de mercadería en las cantidades necesarias, al precio justo, en la calidad adecuada al consumo y la demanda y en el momento oportuno.

Cuadro 6. 12. Política para Ventas

Con las ventas se tendrá más participación en el mercado lo que generaría más utilidad hablando económicamente que es lo que a toda empresa de producción o comercialización le interesa.

POLÍTICAS DEL ÁREA VENTAS	
UNIDAD DE VENTAS	
PUESTO**: JEFE DE VENTAS**	
JEFE INMEDIATO: **GERENTE GENERAL**	
MISIÓN: **Cumplir con el presupuesto de ventas estipulado por la empresa para alcanzar niveles óptimos de rentabilidad**	
1	El horario de atención a clientes en la Matriz es de 9:00 a 17:00 H. de Lunes a Viernes
2	La entrega fuera de la ciudad de Ambato será de acuerdo al tiempo que el transporte se tome en entregar.
3	Las Formas de pago serán efectivo, cheques a nombre de Rectima Industry o depósitos.
4	La empresa ofrecerá a los clientes mayoristas y frecuentes un descuento del 15%.
5	Analizar las listas de precios en cada adquisición de mercadería
6	Las devoluciones ce mercaderías se realizan en el mismo día para la respectiva anulación en el sistema, debido a que se cuadra caja diariamente
7	El monto mínimo para facturar una orden de venta es de $ 30.00 dólares

Elaborado por: Manzano, C. (2016)

Cuadro 6. 13. Política para servicio

Elaborado por: Manzano, C. (2016)

POLÍTICAS DE SERVICIO AL CLIENTE	
UNIDAD DE VENTAS	
PUESTO**: JEFE DE VENTAS Y POSTVENTAS**	
JEFE INMEDIATO: **GERENTE GENERAL**	
MISIÓN: **Satisfacer al cliente con un buen nivel de servicio.**	
1	Conocer a su cliente y se enfoca en sus necesidades, conocerá sus expectativas.
2	Detectar si valoran más los detalles de servicio que los de precio
3	Velar porque cada colaborador tenga una actitud de servicio al cliente en cada circunstancia posible.
4	Cumplir al cliente todo lo que se le promete en cada punto de contacto.
5	Entablar un diálogo amable y Cortez para así ofrecer mejor servicio.
6	Brindar información completa y precisa a los clientes sobre los productos y servicios empresariales.
7	Proceder con el cambio de mercadería que resultaré defectuosa en el menor tiempo posible.

La determinación de dichas políticas está ligada al nivel de servicio que la empresa esté dispuesta a ofrecer a sus clientes, que no sólo tendrá en cuenta los requerimientos del mercado, sino las implicaciones que en términos de costos trae para la entidad.

Flujograma de procesos

Llevar empíricamente todos sus procesos ha provocado una inestabilidad económica, a continuación se presentarán los procesos propuestos que la empresa debe seguir, para que no tenga una inestabilidad económica, estos seguidos mediante una representación de diagramas

Cuadro 6. 14. Simbología de diagrama de flujo

Simbolo	Significado
	**Inicio final**: Lugar en que un documento inicia su recorrido.
	**Proceso u Operación**: Accion que se ejecutara(elaborar, realizar, comparar=
	Ducumento
	**Conector**: Pagina donde se continuara el flujograma del sistema
	**Proceso Predefinido**: cuando es necesario mencionar una operación sin analizar en detalle
	**Decisión**: Cuando Existen 2 o mas alternativas que toman un curso de accion
	**Operación Manual**
	Documento en original y copias o multidocumento
	Datos
	Archivo Permanente

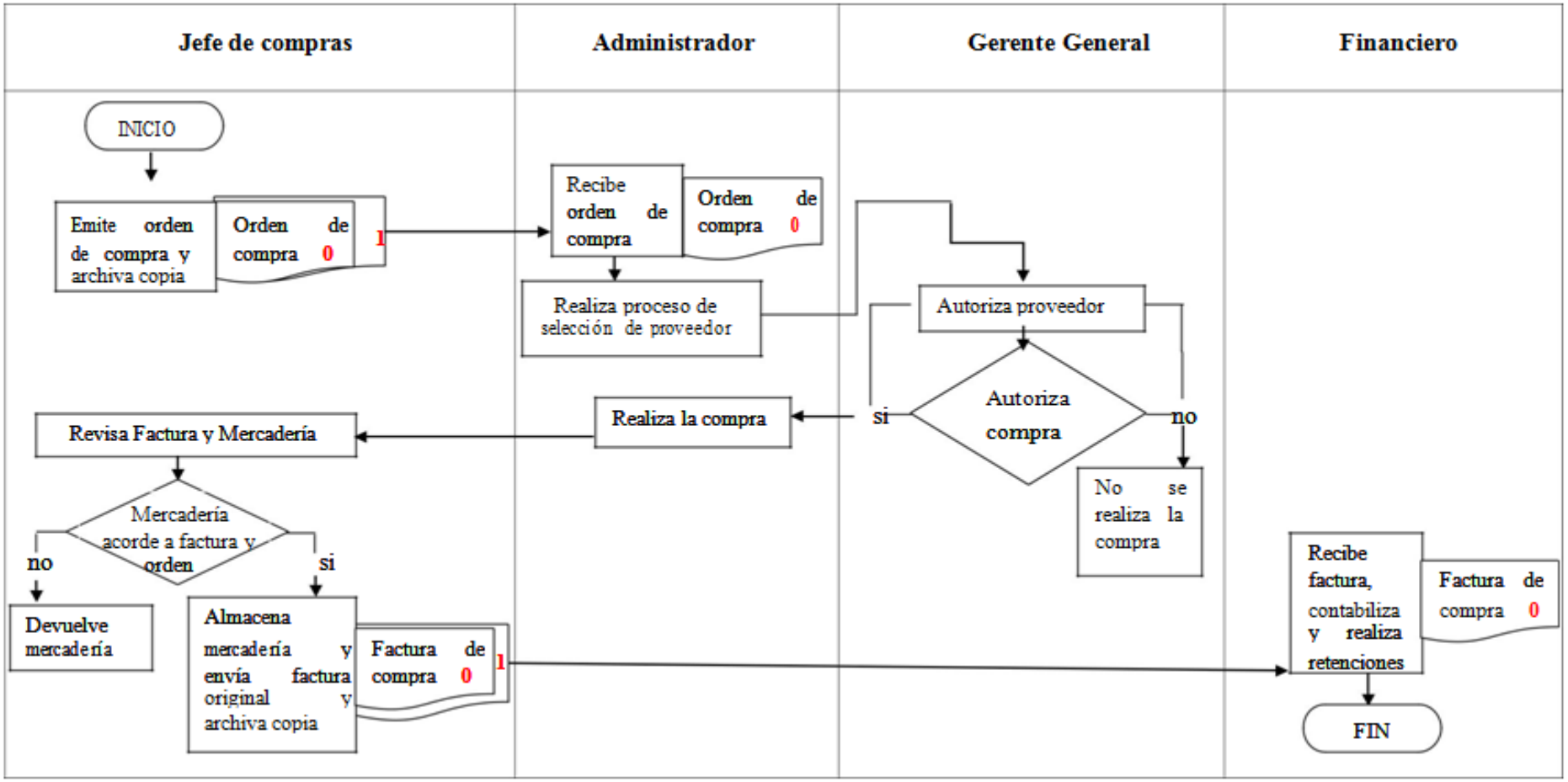
Elaborado por: Manzano, C. (2016)

Cuadro 6. 15. Procedimiento para la compra e ingreso de mercadería a bodega

Responsable	Actividad
Jefe de compras	1. Emite orden de compra y archiva copia
Administrador	2. Recibe orden de compra 3.Realiza proceso de selección de proveedor
Propietario	4. Autoriza proveedor y compra
Administrador	5. Realiza la compra
Proveedor	6 Entrega mercadería y factura a bodega
Jefe de bodega	7. Revisa mercadería 8. Envía factura original a contabilidad 9. Archiva copia de factura
Contador	10. Recibe factura, realiza retención (si la hubiera) y archiva documentos.

Elaborado por: Manzano, C. (2016)

Gráfico 6. 6. Flujograma proceso para la compra e ingreso de inventarios a bodega



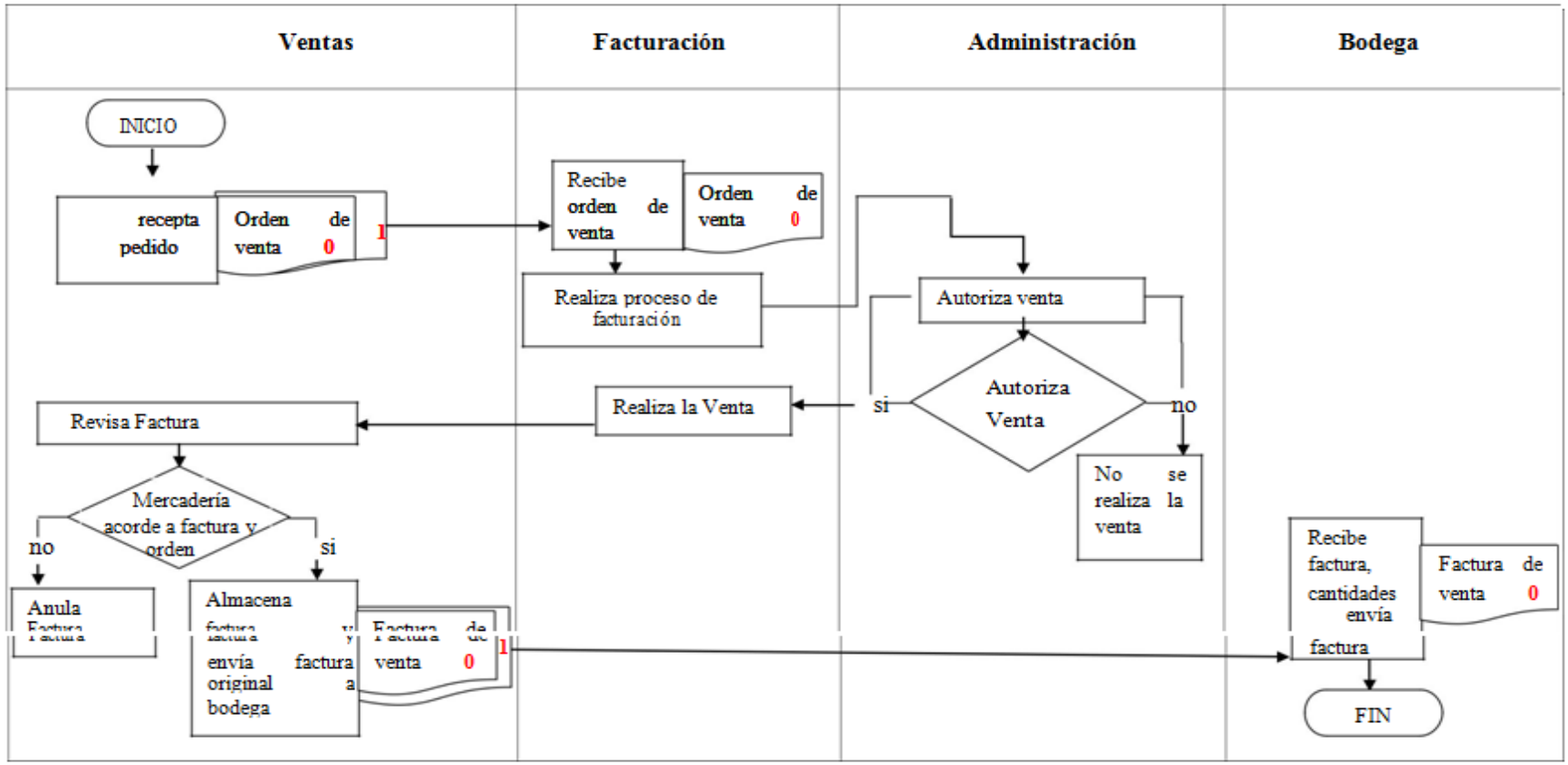
Elaborado por: Manzano, C. (2016)

Cuadro Nº 6.15 Procedimiento para el proceso de Venta y envió de mercadería a clientes

Responsable	Actividad
Ventas	1 Emite orden de venta y archiva Copia de pedido
Facturador	2 Recibe orden de pedido 3.Realiza la facturación
Administrador	4. Autoriza la Venta
Facturador	5. Realiza la entrega de Factura a Bodega
Jefe de Bodega	6 Revisa Factura y Cantidades
Despachador	7 Revisa y empaca la mercadería 8. Envía factura original a al cliente. 9. Archiva copia de factura
Transporte	10. Traslada la Mercadería al cliente

Elaborado por: Manzano, C. (2016)

Gráfico Nº 6.6 Flujograma proceso de Venta y envió de mercadería a clientes



Elaborado por: Manzano, C. (2016)

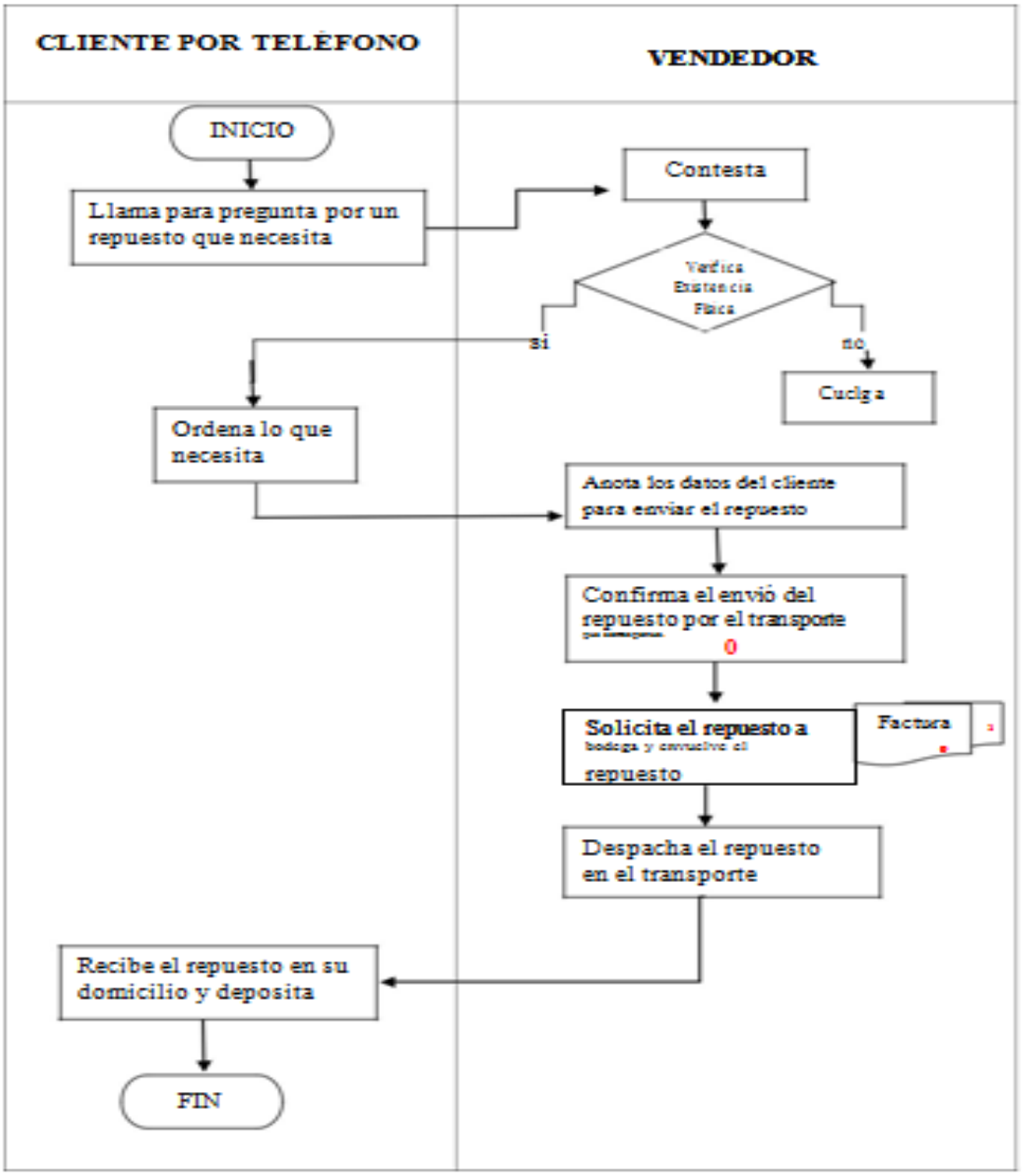
Procedimiento para ventas para clientes fijos

Cuadro 6. 16. Procedimiento para ventas a cliente fijos

Responsable	Actividad
Cliente por teléfono	1. Pregunta por un repuesto que necesita
Vendedor	2.Atiende al cliente 3. Verifica existencia física 4. Confirma
Cliente por teléfono	5. Orden de pedido
Vendedor	6. Se le dice el precio del repuesto
Cliente por teléfono	7. Acepta
Vendedor	8. Anota los datos del cliente para enviar el Repuesto. 9. Confirma el envió del repuesto por el Transporte que corresponda.
Cliente por teléfono	10. Agradece y espera
Vendedor	11. Realiza la factura 12. Solicita el repuesto a bodega 13. Envuelve el repuesto 14. Despacha el repuesto en el transporte
Cliente por teléfono	15. Recibe el repuesto en su domicilio

Elaborado por: Manzano, C. (2016)

Gráfico 6. 7. Flujograma para ventas al clientes fijos



Elaborado por: Manzano, C. (2016)

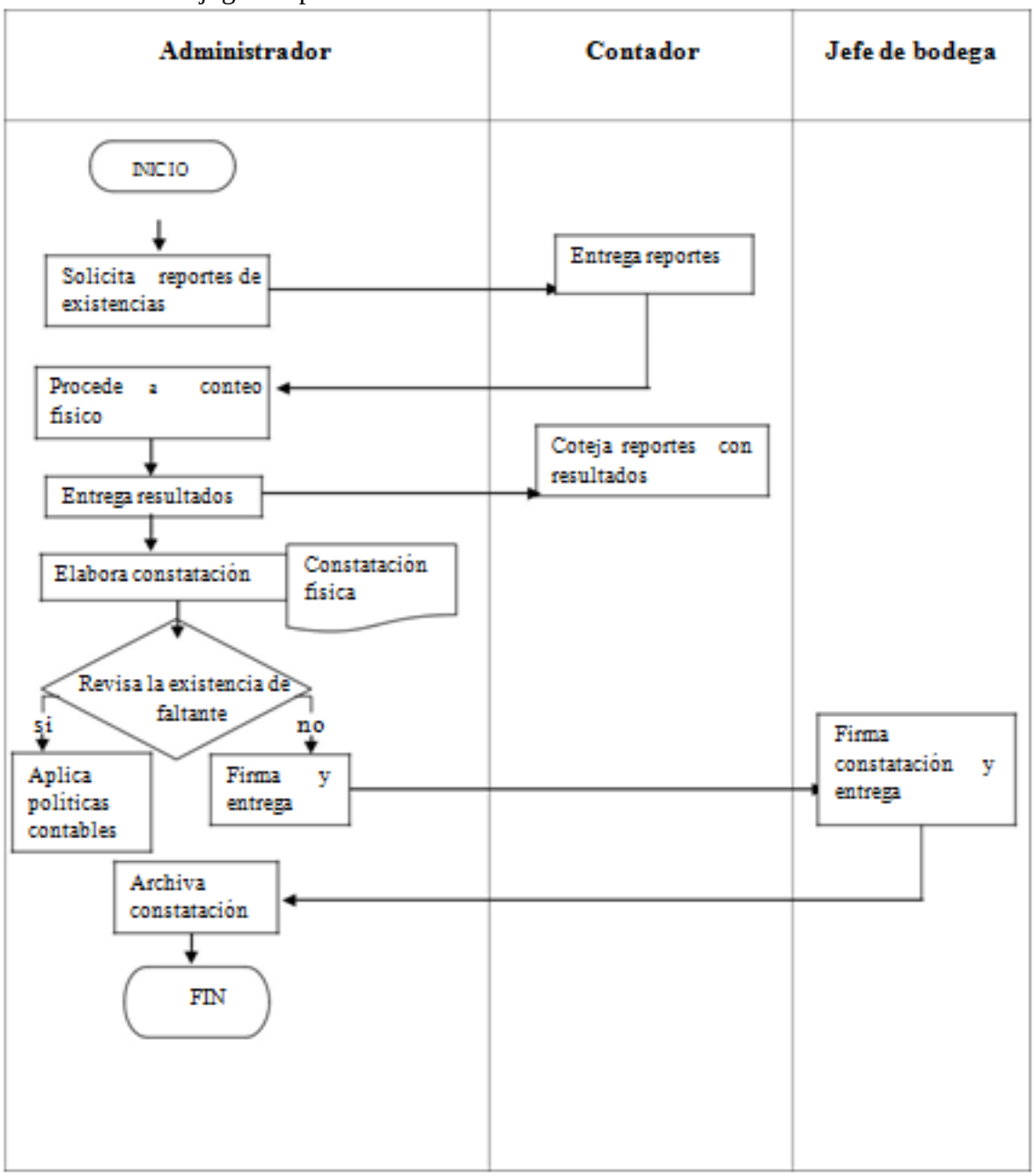
Proceso de constatación física de inventarios

Cuadro 6. 17. Procedimiento para constatación física de inventarios

Elaborado por: Manzano, C. (2016)

Responsable	Actividad
Administrador	1. Solicita reportes de existencia del Sistema
Contador	2. Entrega reportes
Administrador	3. Proceden al conteo físico de mercaderías 4. Entrega resultados
Contador	5 Coteja reportes con el resultado del conteo físico
Administrador	6. Elabora constatación física la firma y entrega
Jefe de bodega	7.Firma constatación y entrega
Administrador	8. Archiva constatación

Gráfico 6. 8. Flujograma procedimiento de constatación física de inventarios



Elaborado por: Manzano, C. (2016)

FASE III Asignación y Distribución de Funciones

En vista que la empresa no tiene muy claro cuáles son sus funciones se ha procedido a especificarlos debido a que los mismos se han realizado de una manera empírica dentro de la empresa.

Funciones del Gerente

Cuadro 6. 18. Funciones del Gerente

FUNCIONES DEL GERENTE
Representar legalmente a la empresa.
Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la Ley.
Analizar, aprobar y firmar balances.
Se encargará de la planificación, organización estructural, así como de una evaluación y control de las metas de la organización.
Evaluar el desempeño y/o mérito individual.
Aprobar solicitudes de los clientes

Elaborado por: Manzano, C. (2016)

Funciones del Departamento Administrativo

Cuadro 6. 19. Funciones del Departamento Administrativo

DESCRIPCIÓN DE PUESTO DEL ADMINISTRADOR
Proporcionar al cliente servicio de calidad
Proporcionar información de los servicios que brinda la empresa
Controlar la cartera
Autorización de compras
Selección de proveedores
Control de bodegas
Coordinación periódica de pagos
Recursos Humanos

Elaborado por: Manzano, C. (2016)

Funciones del Departamento Financiero

Cuadro 6. 20. Funciones del Departamento Financiero

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL FINANCIERO
Controles de inventario
Proporcionar información contable
Controlar el nivel de gastos de la empresa
Establecer indicadores de forma permanente
Preparar las declaraciones mensuales del IVA, R. Imp. Renta
Realizar conciliaciones bancarias mensuales
Elaborar Estados Financieros
Analizar y preparar oportunamente informes sobre la situación económica y financiera de la empresa
Revisar la correcta aplicación de las normas tributarias vigentes

Elaborado por: Manzano, C. (2016)

Funciones del auxiliar financiero

Cuadro 6. 21. Funciones del auxiliar financiero

DESCRIPCIÓN DE PUESTO DEL AUXILIAR FINANCIERO
Archivo de las facturas y realizar las retenciones
Entregar el reporte de ingresos y egresos al contador para la declaración de impuestos
Realizar pagos a proveedores, previa autorización del gerente
Generar las planillas del IESS y comunicar a gerencia a para la respectiva cancelación
Generar un Reporte mensual de Ingreso y egresos de la Empresa
Realizar roles de pago a colaboradores de la empres
Realizar las retenciones alimenticias al personal que la posea dicha obligación

Elaborado por: Manzano, C. (2016)

Funciones del departamento de Compras

Cuadro 6. 22. Funciones del departamento de Compras

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO COMPRAS
Solicitar proforma de compra de bienes que requiera la empresa
Informar al Administrador sobre los productos que se necesitan
Revisar descuentos que ofrecen los respectivos proveedores
Mantener un registro actualizado de los proveedores.
Emitir semanalmente los reportes de las compras
Controlar las compras de la empresa
Controlar el stock por marca y línea de productos que brinda la empresa.

Elaborado por: Manzano, C. (2016)

Funciones del departamento de Ventas

Cuadro 6. 23. Funciones del departamento de Ventas

DESCRIPCION DE FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS
Establecer precios de ventas de acuerdo a una lista de precios de la empresa
Informar a contabilidad los egresos de productos para el uso en la empresa
Verificación que todos los productos se facturen en el sistema
Revisar las facturas emitidas según se secuencia
Determinar descuentos en un cierto volumen de ventas.
Encargarse de reconocimientos a los clientes por volumen de compras
Elaborar estratégicamente la casa abierta de ventas de la empresa una vez al año
Coordinara con Cobranzas los plazos de crédito de ventas.

Elaborado por: Manzano, C. (2016)

Funciones del departamento de Cobranzas

Cuadro 6. 24. Funciones del departamento de Ventas

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS
La cobranza se la ingresa los días lunes de cada semana
Mantener al día la Cartera de Crédito de los clientes de la empresa
Realizar los depósitos todos los días de los cheques posfechados
Controlar el secuencial de recibos de cobro de la empresa
Los Jueves realizara actividades en campo para recuperación de Cartera
Elaboración de pagare en caso de créditos que sobrepasen los 15.000 USD
Revisar Buro de crédito de los clientes que soliciten crédito a la empresa
Mantener un registro actualizado de los cobros realizados.

Elaborado por: Manzano, C. (2016)

Funciones del departamento de Bodega

Cuadro 6. 25. Funciones del departamento de Ventas

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL BODEGUERO
Mantener limpia la bodega
Despachar los productos para entrega de los mismos de manera eficiente
Registrar en el sistema, y ubicar ordenadamente en los lugares establecidos
Cerciorar que toda la mercadería ingrese en buen estado con la finalidad de no tener devoluciones por parte de los clientes
Descargar el inventario a través de facturas los despachos realizados
Revisar que los productos despachados coincidan con los facturados.
No permitir el ingreso a particulares a la bodega.
Controlar que todo el personal este usando los accesorios e implementos de seguridad.

Elaborado por: Manzano, C. (2016)

Cadena su suministros restructurada

Consiste en una estructura logística centralizada, en la cual todos los miembros efectúan pedidos de modo coordinado. Los miembros se transmiten información en tiempo real sobre sus niveles de inventario, productos en tránsito y datos de ventas al consumidor. El proveedor emite las órdenes de producción en función de la demanda del mercado y considerando todos los inventarios de la cadena como un único inventario.

La información compartida se emplea para generar pedidos sincronizados que mejoran sinérgicamente los rendimientos de la cadena, creando un beneficio extendido para todos los miembros.

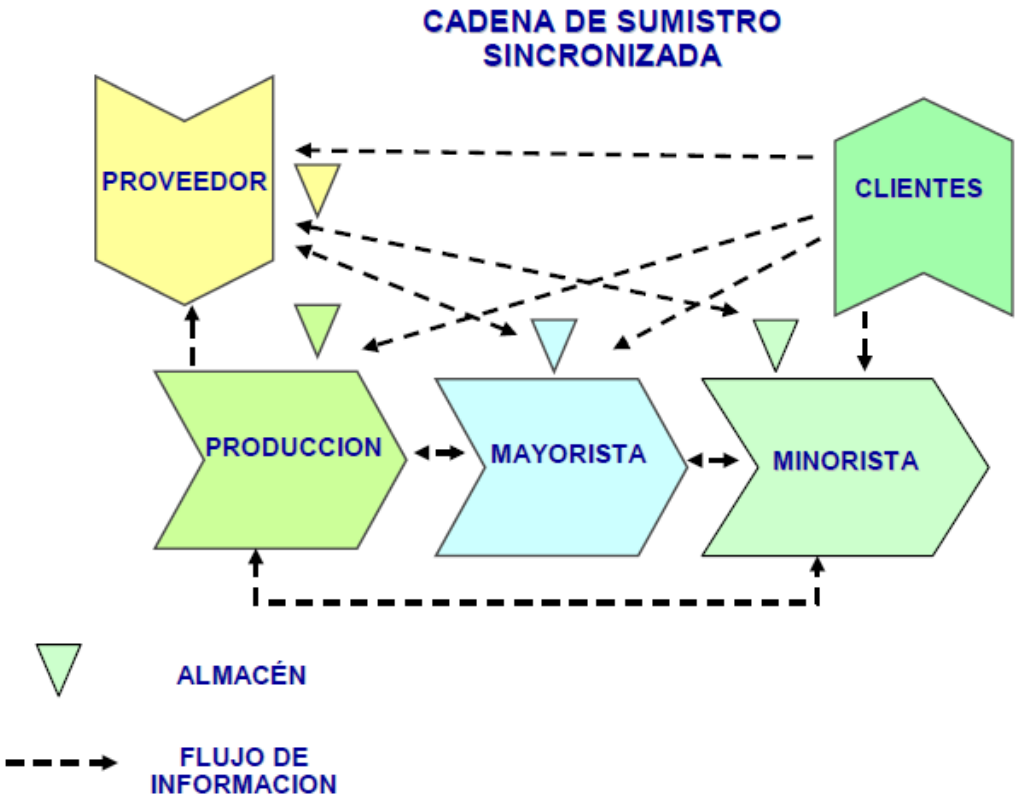


Gráfico 6. 9. Cadena de suministros sincronizada
Elaborado por: Donald J. Bowersox

Este resultado se alcanza gestionando todos los inventarios como una sola entidad. Adoptando la estrategia de sincronización se eliminan el efecto látigo y se reducen los niveles de inventario y los costes relativos hasta un 50% sin comprometer el servicio al cliente. Esta reducción del tiempo promedio de permanencia de un bien en el almacén se traduce en una significativa disminución del riesgo de obsolescencia y de inversión en capital activo. En particular, dichos beneficios se acentúan en las cadenas de gran distribución, donde los costes de obsolescencia pueden superar el ahorro conseguido por las economías de escala en transporte y almacenamiento obtenidas en la cadena de suministro con pedido gestionado por el proveedor.

FASE IV **Indicadores Financieros**

Cuadro 6. 26. Indicadores Financieros Para Departamento de Ventas

INDICADORES DE VENTAS					
Objetivo: Que RECTIMA INDUSTRY se guíe por un camino correcto mediante la evaluación de su desempeño frente a sus metas, objetivos y responsabilidades esto con el firme propósito de incrementar su situación económica.					
INDICADOR	**FORMULA**	**FRECUENCIA**	**FINALIDAD**	**FUENTES DE INFORMACION**	**RESPONSABLE**
Determinar los pedidos Realizados	(Pedidos Realizados /total de Pedidos) *100	Mensual	Conocer el % de ventas reales que mantiene la empresa mes a mes.	Estado de Resultados - Reportes de Ventas	Ventas
Atención al cliente	(Requerimientos Realizados) / (Total del requerimientos) * 100	Mensual	Determinar el Nivel de aceptación de la empresa en el Mercado	Contabilidad	Ventas
Participación de Mercado	(Clientes nuevos) / (total de clientes) *100	Anual	Conocer el % de ventas reales que mantiene la empresa mes a mes.	Contabilidad	Ventas
Fidelidad de los Clientes	(Clientes Frecuentes) /(total de Clientes) * 100	Trimestral	Conocer el % de clientes frecuentes que tiene la empresa	Contabilidad	Ventas

Elaborado por: Manzano, C. (2016)

Cuadro 6. 27. Aplicación de Indicadores Financieros Para Departamento de Ventas

APLICACIÓN DE INDICADORES EN ELPROCESO DE VENTAS					
Objetivo: Que RECTIMA INDUSTRY se guíe por un camino correcto mediante la evaluación de su desempeño frente a sus metas, objetivos y responsabilidades esto con el firme propósito de incrementar su situación económica.					
INDICADOR	**FORMULA**	**FRECUENCIA**	**META 2015**	**MEDIDOR**	**INTERPRESTACION**
Determinar los Pedidos Realizados	197/250	Mensual	78.80%	Medio	La empresa de 250 pedido solo logro despachar 197 alcanzando un nivel del 78.80%; se deberá mejorar la atención al cliente para lograr su fidelidad a la Empresa.
Atención al cliente	322/400	Mensual	80.50%	Alto	La empresa cubre con una atención al cliente del 80.50%; dejando desprotegido a cierto número de personas muchas veces a causa de falta de mercadería.
Participación de Mercado	24/120	Anual	20%	Medio	El crecimiento del número de clientes de Rectima Industry en el año 2015 fue del 20%, logrando cumplir con la mitad de lo estipulado.
Fidelidad de los Clientes	79/120	Trimestral	65.83%	Medio	La empresa cuenta con un fidelidad por parte de lo clientes en un 65.83%; el indicador nos permite apreciar que debemos fortalecer la fidelidad hacia los clientes de la empresa.

Elaborado por: Manzano, C. (2016)

Rentabilidad

Cuadro 6. 28. Indicadores Financieros de Rentabilidad

INDICADORES DE RENTABILIDAD						
OBJETIVO ESTRATEGICO	**INDICADOR**	**FORMULA**	**FRECUENCIA**	**FINALIDAD**	**FUENTES DE INFORMACION**	**RESPONSABLE**
Incrementar la Rentabilidad de la Empresa	Margen Neto de Utilidad	Utilidad Neta/ Ventas Netas	Anual	Conocer el % de utilidad sobre las ventas	Estado de Pérdidas y Ganancias Rectima Industry	Contabilidad
	Rendimiento Neto del Activo	Utilidad Neta / Ventas Netas . * Ventas Netas/ Activo Total	Anual	Determinar la capacidad del activo para producir utilidades	Estado de Pérdidas y Ganancias Rectima Industry	Contabilidad
	Margen Bruto	Ventas -Costo Ventas / Ventas	Anual	Determinar la capacidad de la empresa para definir los precios de venta de los productos así como su capacidad para cubrir gastos operativos.		

Elaborado por: Manzano, C. (2016)

Cuadro 6. 29. Aplicación de Indicadores de Rentabilidad

APLICAION DE INDICADORES DE RENTABILIDAD						
OBJETIVO ESTRATEGICO	**INDICADOR**	**FORMULA**	**FRECUENCIA**	**FINALIDAD**	**MEDIDOR**	**INTERPRETACIÓN**
Incrementar la Rentabilidad de la Empresa	Margen Neto de Utilidad	138468/3415014	Anual	4.05%	Estado de Pérdidas y Ganancias Rectima Industry	Las Ventas Netas de la Empresa representan para la misma una utilidad de 4.05%
	Rendimiento Neto del Activo	(138468/3415014)*(3415014/3016222)	Anual	5.90%	Estado de Pérdidas y Ganancias Rectima Industry	El Rendimiento Neto del Activo representa a la empresa un 5.90% es decir por cada 100 dólares de activo se generan 5.90 dólares de utilidad.
	Margen Bruto	(3415014-2368495) / 3415014	Anual	30.64%		Interpretación: cómo podemos observar la participación de los gastos administrativos y de ventas sobre las ventas fue de del 30.29% para el 2014 y del 30.64% para el 2015. A partir de esto podemos inferir que existe un aumento no significativo de esta participación del 0,35%.

Elaborado por: Manzano, C. (2016)

Proceso de comercialización con aplicación de Cadena de Valor

Cuadro 6. 30. Proceso de comercialización con Cadena de Valor Rectima Industry

#	PASOS	SÍMBOLO DE FLUJO	TIEMPO (TOMANDO EN CUENTA 8 HORAS LABORABLES)		ÁREA RESPONSABLE	OPERACIÓN	TRASLADO	DEMORA	VERIFICACIÓN	ARCHIVO	CORRECCIÓN
1	El cliente realiza la orden de pedido digital verificando el inventario, cantidades y promociones.	OPERACIÓN	2	HORAS	Cliente	2					
2	Traslado del vendedor al cliente	TRASLADO	0,75	HORAS	Ventas		0,75				
3	Vendedor saluda al cliente y procede a ver las necesidades de compra	DEMORA	0,25	HORAS	ventas			0,25			
4	Revisa el catalogo digital con el cliente, y realiza la orden de pedido digital verificando el inventario, cantidades y promociones.	OPERACIÓN	1,5	HORAS	Ventas	1,5					
5	Facturador imprime las ordenes de pedido del cliente en el sistema digital	OPERACIÓN	0,5	HORAS	Ventas	0,5					
6	Procede a Facturar los productos	OPERACIÓN	0,1	HORA	Facturación	0,1					
7	Facturador organiza las facturas en orden cronológico	DEMORA	0,15	HORAS	Facturación			0,15			
8	Facturador Procede a dejar las facturas originales en la Bodega	TRASLADO	0,1	HORAS	Facturación		0,1				
9	El bodeguero procede a verificar las cantidades solicitadas con el reporte del sistema.	OPERACIÓN	0,25	HORA	Bodega	0,25					
10	Verificación del estado de la mercaderia	OPERACIÓN	0,1	HORAS	Bodega	0,1					
11	Procede a empacar la mercaderia.	OPERACIÓN	0,1	HORAS	Bodega	0,1					
12	Imprime la del cliente etiqueta con el nombre y dirección del Cliente.	OPERACIÓN	0,1	HORAS	Bodega	0,1					
13	El bodeguero envia hacia las Bodegas del Transporte la mercaderia embalada.	TRASLADO	0,1		Bodega		0,1				
14	El despachador verifica el número de paquetes para cada ciudad.	VERIFICA	0,25		Bodega						
15	Se ubica a la mercaderia en cada mesa para que el transportista las traslade.	OPERACIÓN	0,1		Bodega	0,1					
16	El transportista llega a la mesa de despacho de la ciudad asignada.	OPERACIÓN	0,1		Bodega	0,1					
17	El despachador embarca la mercaderia en los camiones.	TRASLADO	0,5		Bodega		0,5				
18	El transportista sale a dejar la mercaderia solicitada al cliente.	TRASLADO	2		Bodega		2				
19	Transportista se comunica con el cliente para verificar las dirección de entrega.	CORRECCIÓN	0,05		Bodega						0,05
20	Transportista entrega los productos a los clientes.	TRASLADO	0,15		Bodega		0,15				
21	Transportista le hace firmar al cliente una documento que se ha entregado la mercaderia	OPERACIÓN	0,05		Bodega	0,05					
22	Cliente verifica las cantidades recibidas con la factura.	OPERACIÓN	0,15		Bodega	0,15					
TOTALES						**5,05**	**3,6**	**0,4**	**0**	**0**	**0,05**

Elaborado por: Manzano, C. (2016)

Total de tiempo en el proceso: 9:10´

Nuevo Cálculo de Eficiencia Aplicando la Cadena de Valor Propuesta (Indicador)

Cuadro 6. 31. Cálculo de Eficiencia

Cálculo de la eficiencia del proceso de comercialización, después del proceso de restructuración	
Tiempo tomado en las actividades de OPERACIÓN	5.05
Tiempo total del proceso	9.1
% EFICIENCIA DEL PROCESO	**55.49%**

Elaborado por: Manzano, C. (2016)

Una vez ejecutado el nuevo proceso, se puede lograr hasta un 55,49% de eficiencia dentro de la empresa en el proceso de cadena de suministros. Con el único fin de alcanzar la satisfacción de los clientes, por medio de los productos y servicios que la empresa Rectima Industry, con entregas a tiempo y a un precio bajo.

Está propuesta está dirigida a todos los departamentos como son: Ventas-Administrativo-Financiero- Bodega-Gerencia-Facturación.

Administración

Las áreas responsables de administrar la presente propuesta son:

Los Gerentes

Administración

Ventas

Compras

Bodega

Facturación

Financiero

6.9 Revisión de la Evaluación

Cuadro 6. 32. Revisión de la Evaluación

PREGUNTAS	PLAN DE EVALUACIÓN
1. ¿Qué evaluar?	Reestructuración de la cadena de valor
2. ¿Por qué evaluar?	Porque es necesario verificar si se cumplieron o no con los objetivos propuestos
3. ¿Para qué evaluar?	Para mejorar la rentabilidad
4. ¿Quién evalúa?	El propietario y el administrador
5. ¿Cuándo evaluar?	Cuando se aplique la reestructuración de la cadena de valor
6. ¿Cómo evaluar?	Aplicando el tipo de investigación descriptiva y de campo.
7. ¿Cuáles son las fuentes de información?	Personal directamente relacionado con el objeto de estudio

Elaborado por: Manzano, C. (2016)

ANEXOS

ANEXO 1

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y COMERCIO INTERNACIONAL

CUESTIONARIO DE ENCUESTA

DIRIGIDO A:	Colaboradores de la Empresa Rectima Industry de la Ciudad de Ambato.
OBJETIVO:	Determinar el cumplimiento de los procesos en la cadena de abastecimiento del área de comercialización de Rectima Industry.
MOTIVACIÒN:	Saludos cordiales, le invitamos a contestar con la mayor seriedad el siguiente cuestionario a fin de obtener información valiosa y confiable, que será de uso oficial y de máxima confidencialidad, con miras al alineamiento de la cadena de suministro y satisfacción al cliente.
INSTRUCCIÒN:	Seleccione la respuesta adecuada a su modo de pensar o su opinión según el caso. Procure ser lo más objetivo y veraz.

1 ¿La empresa cuenta con un listado de proveedores calificados para realizar las adquisiciones de mercadería?

SI ☐ NO ☐

2 ¿La mercadería adquirida es registrada correctamente en el sistema de inventario?

SI ☐ NO ☐

3 ¿El proceso de Comercialización que actualmente utiliza es fluido y seguro?

SI ☐ NO ☐

4 ¿Es necesario que cada producto despachado cuente con la respectiva orden de pedido?

SI ☐ NO ☐

5 ¿Considera usted que la actual cadena de comercialización se ajusta a las necesidades institucionales y de los clientes?

SI ☐ NO ☐

6 ¿Considera que la empresa debe implementar un sistema que actualice de manera inmediata los inventarios de la mercadería?

SI ☐ NO ☐

7 ¿La empresa ha mostrado crecimiento en las ventas en los 2 últimos años?

SI ☐ NO ☐

8 ¿La rentabilidad de la Empresa tiene relación directa con los procesos de comercialización?

SI ☐ NO ☐

9 ¿La empresa realiza análisis financieros para conocer la situación actual de la empresa?

SI ☐ NO ☐

10 ¿Considera que se busca mejorar periódicamente la satisfacción del Cliente?

SI ☐ NO ☐

11 ¿La empresa ha establecido procedimientos de control para garantizar la entrega de la mercadería a sus clientes?

SI ☐ NO ☐

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

BIBLIOGRAFÍA

Gámez , R. (2006). *Comunicación Y Cultura Organizacional en Empresas Chinas Y Japonesas.*

Garzón , M. (2005). *Modelo intraemprendedor para la innovación.* Bogota: Universidad del Rosario.

Hernández, Fernández y Baptista. (2010). *Metodologia de la Investigaciòn.* España: Mc Graw Hill.

Londoño , M. (2004). *Guía para la secretaria ejecutiva.* Madrid: Fundación Confemetal.

Martínez , M. (2004). *Orientación a mercado. Un modelo desde la perspectiva de aprendizaje.* Mexico: Cosulta S.A.

Paz , R. (2005). *Servicio al cliente: la comunicación y la calidad del servicio en la.* Vigo: Ideaspropias.

Robbins, S. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional.* Mexico: Hispano Americano.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional.* Mexico: PEARSON.

Solano, D. (2010). *Gestión del conocimiento: Del mito a la realidad.* España : Diaz de Santos.

Westphal, S. (2012). Manejo eficiente de la cadena de suministro de Coca Cola. *Expogestiòn*, 16.

Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de.* Buenos Aires: Granica.

Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). *Còdigo de la Producciòn.* Quito: Asamblea Nacional del Ecuador.

Balestrini, M. (2006). *Cómo se elabora el proyecto de investigación* . Caracas: Consultores Asociados.

Balluo, R. (2004). *Logística Administración de la Cadena de Suministros.* México: Pearson.

Bassols, A. (2001). *Teoría del conocimiento clásica y epistemología wittgensteiniana.* Mexico: Plaza y Valdez.

Bernal, C. (2010). *Metodologìa de la Investigaciòn.* Bogota: Pearson Educaciòn.

Bravo, Mercedes;. (2009). *Contabilidad General.* Quito: NUEVODIA.

Brighman, E; Houston, J;. (2011). *Fundamentos de Administración Financiera.*

BRUNNETTI, N. (2006). *Guía Práctica Referencial de indicadores para el sistema de control de gestión del hospital Vargas de Caracas.* Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Cabero, J; Hernández, J;. (1995). *Utilizando al video para aprender.* Sevilla: Editorial Kronos.

Cargua , S. (2010). *Benchmarking de las principales Tecnologías de Información utilizadas en la Gestión de la Cadena de Suministros e Implementación Básica del Modelo CPFR en la empresa Edimca.Tesis Inèdita.* Quito: Escuela Politècnica del Ejercito.

Carrion, Juan;. (2007). *Estrategia, de la visión a la acción".* Edición, Gráficas Dehon.

Casanovas, August;. (2011). *Estrategias avanzadas de compra y aprovisionamiento.* Madrid: España.

Córdoba, M. (2007). *Gerencia Financiera Empresarial.* Bogotá: Kimpres Ltda.

Correa, A. (23 de Julio de 2012). Tecnologías de la información en la Cadena de Suministro. *Ingenieria de la Organización*, 26.

Chopra, S., & Meindl, P. (2012). *Gestión de la Cadena de Suministro* . Boston: Houghton Mifflin Co.

De camino, R. (1994). *La Definicion de Sostenibilidad, Las Variables Principales Y Bases Para.* IICA.

DIAZ, A. (16 de Abril de 2010). *Acerca de nosotros: Scribd*. Obtenido de http://es.scribd.com Web site: http://es.scribd.com/doc/31311772/Simuladores-de-negocios-seccion-202

Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. (2007). Madrid.

Dressel, G. (1975). *Organización de la empresa constructora.* Barcelona: Tecnicos Asociados .

Editorial Vértice. (2008). *La calidad en el servicio al cliente.* España: Vértice.

Elizondo, A;. (2002). *Metodología de la Investigación Contable* . México: International Thomson Editores.

eluniverso.com. (13 de 05 de 2013). *Acerca de nosotros: eluniverso.com*. Obtenido de eluniverso.com Web site: http://www.eluniverso.com/noticias/2013/06/13/nota/1023106/hospital-regional-ambato-sera-derrumbado

Escribano, G. (2008). *Gestión Financiera.* Madrid: Cengage Learning Paraninfo.

Estupiñan , Rodrigo; Estupiñan , Orlando;. (2008). *Análisis Financiero y de Gestión.* Bogotá: Ediciones-Bogotá.

Ferrell, M. (2011). *Estrategia de marketing.* Mexico: Cengage Learning .

García, V. (1992). *Problemas y Métodos de Investigación.* Alcala: Huertas.

Gil, M. (2007). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa: conceptos e instrumentos.* Madrid: ESIC.

Gil, M. (2010). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa.* Madrid: ESIC.

Gimènez, C. (2012). *Sostenibilidad y Cadena de Suministros.* Buenos Aires: International Survey of Corporate Responsibility Reporting.

Gitman, L. (2005). *Fundamentos de Administración Financiera.* Harla.

Goldrat Consulting. (09 de 2016). *Goldratt-consulting*. Obtenido de teoria de las restricciones: http://www.la.goldrattconsulting.com/goldratt-consulting-teoria-de-las-restricciones

Goldratt, E. (1984). *La Meta.* Estados Unidos: North River Press.

Gòmez, A. (2008). Tecnologías de la información en la cadena de Suministros. *Escuela de Ingeniería de la Organización*, 38.

Gomez, J. (2011). *Gestión Logística y Comercial.* Ciudad Real: McGrawHill.

Gonzalez, A. (01 de 07 de 2010). *Acerca de nosotros: fcav.uat.edu.* Obtenido de fcav.uat.edu Web site: http://www.fcav.uat.edu.mx/siap/data/TMDE018.pdf

Grande , I., & Abascal, E. (2011). *Fundamentos y Técnicas de Investigación* . Madrid: ESIC Editoria.

Heizer, Jay;. (2014). *Gerencia de operaciones.* Texas.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* . México: Mc Graw Hill.

Herrera; Medina; Naranjo;. (2010). *investigación* . Barcelona.

Holweg, M. (2005). *Supply chain collaboration.*

hospitalmetropolitano.org. (07 de 01 de 2014). *Acerca de Nosotros: hospitalmetropolitano.org*. Obtenido de hospitalmetropolitano.org Web site:http://www.hospitalmetropolitano.org/es/base.php?ref=6%3A0%2C23%3A0

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing.* Mexico: PEARSON.

Küster , I. (2002). *La venta relacional.* Madrid: ESIC.

Labarca, N., García, C., & Villegas, E. (2012). *LabaCultura de innovación como herramienta de competitividad en la gestión directiva universitaria venezolana.* Caracas.

Lario, F. (2002). La Gestion de la Cadena de Suministros en el contexto de la integración Empresarial. *Grupo de Gestión e Ingenieria de Producción*, 32.

Lario, F., & Pèrez, D. (2011). *Gestión de la confianza en la Cadena de Suministros.* Sevilla: Editorial UPV.

Lee. (2004). The Triple A Supply Chain . *Harvard Busines Review*, 15.

Lee, & Billington. (2012). *Gestión de materiales en las cadenas de suministro descentralizadas.* Boston.

Livebinders. (25 de Enero de 2014). *Acerca de nosotros: Livebinders*. Obtenido de http://www.livebinders.com Web site: http://www.livebinders.com/play/play?id=152129

López, K. (01 de 12 de 2010). *Acerca de nosotros: tesis.uchile.cl.* Obtenido de tesis.uchile.cl Web Site: http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2008/lopez_k/sources/lopez_k.pdf

Lorenzo, R. (2011). *Fundamentos de la Administración.* México D.F., México: Prentice Hall.

Llinares , M. (2001). *Economía y organización de empresas constructoras.* Valencia: UPV.

Llopis, R. (2004). *Grupos de Discusión. Madrid: .* Madrid: ESIC Editorial.

Maldonado, A. (2010). Gestion de Procesos. *Eudomet*, 58.

Maqueda , J. (1995). *Marketing estratégico para empresas de servicios.* Madrid: Diaz de Santos.

Martinez; Rios;. (2014). *Los Conceptos de Conocimiento,Epistemología y Paradigma, como Base Diferencial en la Orientación Metodológica del Trabajo de Grado.*

Mayes, Timothy; Shank, Todd;. (2009). *Análisis financiero con Microsoft Excel.*

Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (28 de 09 de 2012). *Acerca de Nosotros: derechoecuador.com*. (G. A. Barriga, Editor) Obtenido de derechoecuador.com Web Site: http://www.derechoecuador.com/productos/producto/catalogo/registros-oficiales/2012/septiembre/code/20502/registro-oficial-no-339--martes-25-de-septiembre-del-2012-edicion-especial

monografias.com. (07 de 01 de 2013). *Acerca de Nosotros: monografias.com*. Obtenido de monografias.com Web site: http://www.monografias.com/trabajos60/administracion-hospital-publico/administracion-hospital-publico2.shtml

Ochoa, Guadalupe;. (2009). *Administración Financiera.* MCGRANW-HILL.

Ochoa, Guadalupe;. (2009). *Administración Financiera.* MCGRANW-HILL.

Ortiz, J. (2013). *Modelo de integracion de empresas.* Bogota.

Porter, M. (2002). *Ventaja Competitiva.*

Porter, M. (2002). *Ventaja Competitiva.* Washintong: Mc Grew Hill.

Porter, M. (2007). *Ventaja Competitiva.* México.

Porter, Michael;. (2011). Ventaja Competitiva. *Gestiopolis*, 14-22.

Ramirez, Darwin;. (2008). *Contabilidad administrativa.* Mexico: Editorial Mexicana.

Reyes , A. (2005). *Administracion de empresas/ Business Administration.* Mexico: LIMUSA.

Robbins, S. (2005). *Administración.* Mexico: PEARSON.

Rodríguez , D. (1996). *Gestión Organizacional.* España: Plaza y Valdez.

Rodriguez, A. (31 de Mayo de 2013). *Acerca de nosotros: Campus de la Salud Pública*. Obtenido de http://www.campusvirtualsp.org Web site: http://www.campusvirtualsp.org/?q=es/curso-virtual-diseno-y-gestion-de-conjuntos-de-prestaciones-de-salud

Rodríguez, Leopoldo;. (2012). *Análisis de Estados Financieros un enfoque en la toma de decisiones.* México: MCGRAW-HILL.

Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación. Caracas: Editorial Panapo.* Caracas: Panapo.

Salazar, P. (2014). *La Cadena de Suministro y su Impacto en la Satisfaciòn de los clientes de la Empresa Megaprofer Tesis Inèdita.* Ambato: Universidad Tecnica de Ambato.

Sánchez , M. (2008). *Cuantificación y generación de valor en la cadena de suministro extendida.* Del blanco.

Sànchez, M. (2011). *Manual de procedimientos de administración logística, cadena de suministros e inventarios, para el producto terminado suéteres, en la empresa textil hilacril. Tesis Inèdita.* Quito: Universidad Tècnologica Equinoccial.

Sasa, A. (2014). *La Ontología.*

Shapiro, C., & Hal. (1998). *Una guía estratégica para la economía de la red.* Boston: Harvard Business School Pres.

Simchi, D. (Septiembre de 2012). Fórum Internacional de Logística y Cadena de Abastecimiento. *Visibilidad, Flexibilidad y Gestión del Riesgo en la Cadena de Abastecimiento*, 3. Lima, Perú.

Tamayo, M ;. (2004). *El proceso de la investigación científica.* México: Limusa.

Tomas, W., & Griffin, R. (1996). *Estrategia Empresarial.* Barcelona: Antoni Bosch Editor.

UNIVERSIDAD CATÓLICA BOLIVIANA. (2002). *Guía de Tesis de la Carrera de Administración de Empresas.* la Paz.

Venadat, F. (2012). *Enterprise modeling and integration integration, principies and aplications.* Londres: Chapman & Hall.

Westphal, S. (Perú de Septiembre de 2013). Internacional de Logística y Cadena de Abastecimiento. *Visibilidad, Flexibilidad y Gestión del Riesgo en la Cadena de Abastecimiento*, 67.

Wikipedia. (20 de Enero de 2014). *A cerca de nostros: Wikipedia.org* . Obtenido de http://es.wikipedia.org Web site: http://es.wikipedia.org/wiki/Satisfacci%C3%B3n

Wikipedia. (25 de Enereo de 2014). *Acerca de nosotros: Wikipedia.org*. Obtenido de http://es.wikipedia.org Web site: http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_suministro_el%C3%A9ctrico

Wild, Jhon; Subramanyam , K; Otros;. (2007). *Análisis de Estados Financieros.* MCGRAW-HILL.