



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE ESMERALDAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**DISEÑO ADMINISTRATIVO PARA LA MICROEMPRESA
SUBPROVEEDOR GUEVARA**

**PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA
COMERCIAL MENCIÓN PRODUCTIVIDAD**

LINEA DE INVESTIGACIÓN:

ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS

AUTOR:

MARCO VINICIO GUEVARA CHÁVEZ

DOCENTE ASESOR:

Mgt. Orlin Alava Chila

FECHA:

NOVIEMBRE DEL 2015

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de Grado de la PUCESE previo a la obtención del título de INGENIERÍA COMERCIAL MENCIÓN PRODUCTIVIDAD”

f)-----
Presidente tribunal de graduación

f)-----
Lector 1

f)-----
Lector 2

f)-----
Directora de Escuela

f)-----
Director de tesis

Esmeraldas_____

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, MARCO VINICIO GUEVARA CHÁVEZ, declaro que la presente investigación enmarcada en el actual trabajo de tesis es absolutamente auténtica y personal.

En virtud que el contenido de esta investigación es de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

MARCO VINICIO GUEVARA CHÁVEZ

C.I. 080302610-3

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación académica.

A mis padres por el apoyo incondicional para cumplir una de mis metas más anheladas.

A mis hermanos por su ayuda y ánimo para la realización de mi trabajo de investigación.

A mi tía por sus consejos y su manera correcta de guiarme para hacer de mí una mejor persona.

En especial a mi primo Roberto por sus enseñanzas y buenos ejemplos que inculcó en mí, y que gracias a él sé que hoy cumplo uno de sus más anhelados objetivos.

RESUMEN

La presente investigación se la desarrolló con el fin de brindarle a la microempresa Subproveedor Guevara un diagrama de flujo de procesos de la compra y venta de los productos de consumo masivo, y un pequeño plan estratégico que contenga una misión, una visión y una matriz estratégica. Para llevar a cabo este desarrollo organizacional se recurrió a la utilización del método deductivo basado en una problemática general ***“Inexistencia de una estructura organizativa establecida”*** para llegar a pequeñas conclusiones, y la utilización de técnicas como las encuestas dirigidas a los clientes de la microempresa y una entrevista a los colaboradores y dueños de la misma, luego de aplicar las encuestas se obtuvo como información el porcentaje de satisfacción de los clientes de la microempresa acerca del servicio prestado y la buena atención, la cual eran un total de 20 clientes y 8 colaboradores de Subproveedor Guevara.

Este desarrollo dió como resultado la representación gráfica del proceso de distribución de los productos de consumo masivo de la microempresa y un FODA, que a partir de su análisis se elaboró y se planteó un plan estratégico.

No obstante su elaboración permitió un ambiente favorable tanto interno como externo de 2,76 y 2,79 respectivamente frente a sus debilidades y amenazas planteadas en la matriz interna y externa, generando que la microempresa Subproveedor Guevara se encuentre en el primer cuadrante con vías de desarrollo administrativo.

Palabras clave: FODA, plan estratégico, organizacional, matriz estratégica, flujo, procesos.

ABSTRACT

This research develops in order to provide microenterprise subcontractor Guevara a flowchart of processes of buying and selling of consumer products, and a small strategic plan containing mission, vision and strategic matrix. To accomplish this organizational development resorted to the use of the deductive method based on a general issue "Lack of an organizational structure established" to reach small conclusions, and the use of techniques such as surveys of customers and microenterprise an interview with the employees and owners of the same, after applying the survey information was obtained as the percentage of customer satisfaction microenterprise about the service and good service, which were a total of 20 clients and 8 partners subvendor Guevara.

This development resulted in the graphical representation of the process of distribution of consumer products microenterprise and SWOT, that from its analysis was developed and a strategic plan was raised.

However its development allowed both internal and external favorable environment 2.76 and 2.79 respectively against their weaknesses THREATS and raised in internal and external matrix, generating the micro subcontractor Guevara is in the first quadrant with procedures for administrative development.

Keywords: SWOT, strategic plan, organizational, strategic matrix, flow processes.

INDICE DE CONTENIDOS:

CAPÍTULO I	1
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.4. MARCO LEGAL.....	7
1.5. DELIMITACIÓN DE OBJETIVOS.....	9
1.5.1. General:.....	9
1.5.2. Específicos:.....	9
CAPÍTULO II.....	10
2. METODOLOGÍA	10
2.1. LUGAR DE INVESTIGACIÓN.....	10
2.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	10
2.3. MÉTODOS.....	10
2.4. TÉCNICAS.....	10
CAPÍTULO III	12
3. RESULTADOS.....	12
3.1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	12
3.1.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	12
3.2. RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN.....	21
3.2.1. Empresa.....	21
3.2.2. Personal.....	22
3.2.3. Clientes.....	22
3.2.4. ANÁLISIS FODA.....	23
3.2.5. VALORACIÓN DEL FODA.....	25
MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA.....	25
MATRIZ DE EVALUACIÓN EXTERNA.....	27
3.2.6. MATRIZ INTERNA – EXTERNA.....	29
3.3. Proceso de comercialización de Subproveedor Guevara.....	30
3.3.1. Estructura orgánica de Subproveedor Guevara.....	30
3.3.2. Manual de funciones de la microempresa Subproveedor Guevara ...	31

3.3.3. Flujograma de distribución de la microempresa Subproveedor Guevara	37
3.3.3.1. Flujograma de venta de Subproveedor Guevara	37
3.3.3.1.1. Entrega	37
3.3.3.1.2. Recaudación	38
3.3.3.1.3. Contabilidad	39
3.3.3.2. Flujograma de compra de Subproveedor Guevara.	40
3.4. PLAN ESTRATÉGICO:	41
3.4.1. MISIÓN:	41
3.4.2. VISIÓN:	41
3.4.3. VALORES:	41
3.4.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:	42
3.4.5. Matriz estratégica	43
3.4.5.1. Matriz estratégica debilidades	43
3.4.5.2. Matriz estratégica amenazas	44
3.4.6. Plan de acción	45
IV CAPÍTULO	47
4. DISCUSIÓN	47
CAPÍTULO V	48
5. CONCLUSIONES:	48
6. RECOMENDACIONES:	49
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	50
8. ANEXOS	52

INDICE DE FIGURAS:

Figura 1: Pregunta 1	13
Figura 2: Pregunta 2	14
Figura 3: Pregunta 3	15
Figura 4: Pregunta 4	16
Figura 5: Pregunta 5	17
Figura 6: Pregunta 6	18
Figura 7: Pregunta 7	19
Figura 8: Pregunta 8	20
Figura 9: Organigrama Subproveedor Guevara.....	30

ÍNDICE DE TABLAS:

Tabla 1: Dimensiones de los resultados	21
Tabla 2: Factores observados en la empresa	21
Tabla 3: Condiciones del personal	22
Tabla 4: Condiciones del cliente	22
Tabla 5: FODA.....	24

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente en la ciudad de Esmeraldas según los datos analizados del INEC en el 2010, el sector de servicios es el más representativo a nivel cantonal con el 52,30%, de los cuales un 46,4% comprende actividades de “comercio al por mayor y menor”, esto evidencia la tendencia de crecimiento de la zona urbana de la provincia con el establecimiento de locales.

Subproveedor Guevara es una microempresa que hoy en día ofrece productos de consumo masivo (lácteos, confitería, galletas, aceite, etc.) a la zona norte de la provincia de Esmeraldas, además su buen servicio y su diversidad de productos le han servido para captar mayor número clientes, incrementar sus inventarios y generar mayores volúmenes de venta.

La falta de una estructura formal organizativa ha generado que la microempresa no tenga una eficiente distribución del tiempo, debido a que no se coordinan y no se conocen de manera oportuna las funciones de cada miembro de la familia que la, sobretodo no se conoce la misión, la visión y los objetivos con los que la distribuidora debe encaminarse para la obtención de sus resultados.

Esta situación conlleva a plantear estrategias para dar solución a la problemática que presenta la distribuidora, cual es, la inexistencia de una estructura organizativa originada por las siguientes causas: debilidades en los flujos de proceso de comercialización y un plan estratégico establecido.

Es muy importante conocer que cuando una empresa cuenta con un modelo administrativo, su funcionamiento ya sea productivo, financiero o técnico trabaja de manera eficiente, en donde los trabajadores desempeñan sus funciones de forma coordinada, conocen la misión y la visión de la empresa y por supuesto saben cuáles son los objetivos y las metas que ellos y la empresa quieren alcanzar.

Se han realizado algunos estudios de la temática que se presenta, como es el caso de López y Yépez (2011) quienes realizaron un “Diseño de un sistema administrativo, contable y de control interno para la distribuidora de agua mineral y de gaseosas Comercializadora Sonia López”, la cual tuvo como objetivo realizar un diagnóstico situacional, para ello se aplicaron técnicas de investigación científicas, tales como la encuesta, entrevista y observación, con las que obtuvieron las suficientes premisas para desarrollar conclusiones y generar resultados.

Otro estudio fue el realizado por Monserrate (2014) “Diseño organizacional para la empresa distribuidora de productos de consumo masivo Mónica Rezabala Rovello del cantón la Libertad provincia de Santa Elena. El objetivo fue evaluar la estructura organizativa de la distribuidora Mónica Rezabala para su mejoramiento administrativo, y para ello utilizó técnicas y métodos científicos como el método analítico, las encuestas y la entrevista que permitieron la recopilación fundamental de investigación y desarrollo de la propuesta organizacional.

Por otra parte la investigación realizada por Angamarca y Aida, (2013) con su tema “Diseño de un sistema administrativo para el mejoramiento de la comercialización en la distribuidora Reina del Cisne de la ciudad de Ibarra”, señala que una empresa al no tener un reglamento, un manual de funciones y un plan estratégico crea un desorden organizacional crítico que a más de generar un deficiente clima laboral, hace que la empresa no alcance los resultados esperados. La misma que al plantear su investigación para su desarrollo científico utilizó técnicas de investigación como la encuesta, la entrevista, la observación directa y el análisis de la situación actual de la empresa para obtener información verídica que ayude a cumplir su objetivo general del desarrollo de un diagnóstico situacional de la gestión administrativa- organizativa de la Distribuidora Reina del Cisne para el mejoramiento de los procesos de comercialización.

La administración es una ciencia muy importante hoy en día en todas las empresas, debido a que representa una estrategia de organización, optimización, fortaleza y crecimiento económico en todas las áreas de la empresa, y esto genera que cualquiera empresa sea pública o privada manifieste una ventaja competitiva, o en algunos casos absoluta frente a otras empresas.

Considerando como referencia las investigaciones ya mencionadas, un diseño administrativo es el plus que le otorga a la empresa una ventaja competitiva para la eficiente consecución de sus objetivos, además le brinda dirección plasmando una misión y una visión, y por supuesto le da valor agregado a la estructura organizacional, elaborando estrategias y coordinación en las funciones de los trabajadores.

Basado en estos estudios antes mencionados, se presenta un marco teórico en el cual resultó pertinente mencionar fundamentaciones que den sustento a la investigación relacionados a las variables de estudio, tales como:

“La administración que constituye el proceso de conseguir que las cosas se hagan, de manera eficiente y eficaz, con y a través de las personas” (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2013, p. 7). Sin embargo Hitt, Black, y Porter (2006) le dan un giro más técnico a la administración definiéndola como el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional. Su importancia “radica en proporcionar dirección a una organización para alcanzar de forma efectiva sus objetivos” (Koontz & Weihrich, 2004, p. 14).

Por otra parte el proceso administrativo permite un manejo óptimo de las actividades desarrolladas en la misma, y es que su evolución ha representado un gran impacto en el manejo administrativo que hoy en día este proceso no sólo se lo conoce como un ciclo repetitivo, ni una simple secuencia de funciones sino más bien conforma un sistema en el que el todo es mayor que la suma de las partes gracias al efecto sinérgico (Chiavenato, 2001, p. 131).

El proceso administrativo consta de cinco etapas específicas las cuales son: preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar. Las cuales se definen: PREVEER como el proceso administrativo principal en la que se evalúa el futuro mediante un programa de acción y se hacen previsiones para llevarlo a cabo. ORGANIZAR es la segunda fase del proceso administrativo en el que se moviliza al recurso humano y material para la ejecución del plan de acción, DIRIGIR se planteó como la tercera parte del rompecabezas que consiste en establecer orientaciones para los empleados y conseguir que las tareas se cumplan, COORDINAR es la cuarta fase del proceso que consiste en conseguir la unificación y la armonía de todas las actividades, y CONTROLAR que

consiste en la última fase del proceso donde se verifican que las tareas se cumplan de conformidad con las reglas establecidas (Fayol, 1987, p. 10).

Por otra parte Chiavenato (2001) de acuerdo a su teoría, menciona que el proceso administrativo consta de cuatro fases las cuales son: planeación, organización, dirección y control, necesarias para el eficiente funcionamiento administrativo de la empresa.

Basándose en los conceptos ya antes mencionados por los autores, se puede decir que el proceso administrativo es la herramienta clave que permite que una empresa pueda realizar en cualquier momento un diagnóstico.

“El diagnóstico empresarial es aquella actividad que se lleva a cabo para conocer de primera mano cual es la situación de la empresa y sus principales impedimentos para poder alcanzar los objetivos” (Diaz, 2013). Dicho de otra manera establecer un diagnóstico es conocer cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la empresa que se quiere investigar para plantear un objeto de estudio. El FODA representa de forma resumida las necesidades y las ventajas de la empresa, y eso define Calvia (2012), quien menciona que es una herramienta que muestra la situación actual de la organización, se obtiene un diagnóstico preciso y en base a él se toman decisiones acordes con los objetivos”.

El diagnóstico, es parte de la primera etapa del proceso administrativo, es decir la planificación, se abre paso a la elaboración de un manual de funciones, el cuál según Reynado (2009) la define como: “un instrumento de apoyo para organizar, distribuir actividades y definir claramente las funciones de cada puesto para lograr los objetivos y metas propuestas en un periodo determinado”.

La descripción de puestos de trabajo es una tarea clave dentro de cualquier empresa porque le permite tener como referencia y base de las metas que cada subordinado debe alcanzar, Fincowsky & Benjamin, (2014) define a las funciones como: “la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarias para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización”.

Tomando el concepto ya antes planteado, un manual de funciones bien establecido le brinda a cualquier empresa un ambiente laboral sinérgico y permite que se realice una adecuada selección de personal, y sobre todo una eficiente distribución de trabajo en forma equitativa.

Una forma de establecer de forma gráfica la estructura empresarial para la mejor comprensión del nivel jerárquico de cada individuo de una empresa es por medio de un organigrama, y es ésta herramienta que determina la organización administrativa del papel que desempeña cada individuo dentro de una empresa, de acuerdo a esto Fincowsky y Benjamin, (2014) lo definen de la siguiente manera: “el organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran”.

Antes de mencionar el concepto de un diagrama de flujo de procesos, se debe definir lo que es un proceso, y esto hace referencia Muro (2010) en la que establece al proceso como un: “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. Es decir un proceso permite que la empresa coordine sus actividades y las actividades de sus trabajadores de forma eficiente logrando así óptimos resultados.

Diseñar los procesos por medio de un diagrama de flujos representa la parte fundamental de toda empresa porque le permite simplificar el trabajo y descomponer en partes sencillas un proceso complejo, además le permite a la empresa dar seguimiento a sus procesos para verificar si su funcionamiento se está ejecutando de forma eficiente.

Según Talavera (1999) “un diagrama de flujos ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso mostrando la relación secuencial entre ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad”, en base a este concepto se establece que un diagrama de flujos permite que la empresa optimice sus procesos ya sea productivos, administrativos, informáticos u operativos.

No obstante, es muy importante la elaboración de un plan estratégico para el eficiente desenvolvimiento de la empresa y esto lo define Snell (2009) “la planificación estratégica involucra la toma de decisiones acerca de las metas y estrategias de largo plazo de la organización”, donde se puede decir que esta herramienta estratégica permite alcanzar las metas y los objetivos optimizando los recursos de la empresa,

además de brindarle un mapa organizacional donde se detallan los pasos estratégicos basados en metas y objetivos para alcanzar la visión, y seguir optimizando y midiendo la misión.

La importancia de una planificación estratégica viene dada en el cómo desarrollarlo eficientemente, y esto lo aclara Díaz (2011) “el plan estratégico se compone de una misión, visión, valores y la estrategia a utilizar para la consecución de los objetivos”, haciendo relevancia al concepto ya mencionado, un plan estratégico permite visualizar hacia futuro la empresa, analizando donde se quiere ir y que estrategia utilizar para lograr obtener el resultado que se espera.

Cabe recordar que cuando se establece un diseño administrativo es indispensable llevar un control interno de la misma, porque a más de asegurar calidad en los procesos de la organización, permite llevar mediante indicadores el cumplimiento eficiente de los objetivos propuestos, y esto lo explica Aguirre, (2005) “ el control interno es un sistema que logra que la información relativa a estos riesgos llegue con prontitud a la dirección de la entidad, de forma que se realice análisis del riesgo y se tomen decisiones”.

Con todo lo explicado, cuando se diseña un modelo administrativo, primero se parte de un diagnostico situacional de la empresa, ¿dónde estoy?, luego se establece un manual funciones que determine el perfil y las actividades a realizar de cada miembro de la empresa, después se elabora un diagrama de flujo que señala de forma gráfica la actividad que realiza la empresa, y por último la realización de un plan estratégico que sustenta los objetivos estratégicos que la empresa desea alcanzar.

1.4. MARCO LEGAL

La microempresa Subproveedor Guevara para realizar sus actividades de comercialización de los productos de primera necesidad es regida por leyes constitucionales tales como el Código de Comercio, (2013, Art 1) que estipula “El código de comercio rige las obligaciones de los comerciantes mercantiles, y los actos y contratos, aunque sean ejecutados por no comerciantes”.

Para que la microempresa pueda funcionar como comercializadora de productos de consumo masivo debe considerar y regirse por ciertos aspectos de funcionamiento y sanidad, y esto lo menciona el Ministerio de Salud Pública (2006) en su art 3 que establece: “El permiso de funcionamiento es el documento otorgado por la autoridad sanitaria nacional a los establecimientos sujetos a control y vigilancia sanitaria que cumplen con todos los requisitos para su funcionamiento, establecidos en la Ley Orgánica de Salud, este reglamento y los demás reglamentos específicos”.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, la microempresa Subproveedor Guevara está sujeta a las disposiciones de control y verificación del estado de los productos de consumo masivo realizado por el Ministerio de Salud Pública, para la respectiva distribución de productos consumo humano.

En cuanto a la remuneración de los trabajadores, la distribuidora ejecuta y hace cumplir sus obligaciones como empleador y da potestad al derecho salarial y de sueldos bajo las condiciones del art 81 que establece “Los sueldos y salarios se estipularán libremente, pero en ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos legales, de conformidad con lo prescrito en el artículo 117 de este Código” (Código de Comercio 2015)

Para la realización de sus actividades comerciales la microempresa se basa en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias de acuerdo al artículo 19 que estipula “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”(Ley Orgánica de

Régimen Tributario Interno 2007), además se sustenta en el art 67 de la (L.O.R.T.I. 2007) que establece que para la declaración de los impuestos “Los sujetos pasivos del IVA declararán el impuesto de las operaciones que realicen mensualmente dentro del mes siguiente de realizadas, salvo de aquellas por las que hayan concedido plazo de un mes o más para el pago en cuyo caso podrán presentar la declaración en el mes subsiguiente de realizadas, en la forma y plazos que se establezcan en el reglamento.

1.5. DELIMITACIÓN DE OBJETIVOS

1.5.1. General:

- Diseñar un modelo administrativo para optimizar el proceso de distribución de productos de consumo masivo de la microempresa Subproveedor Guevara.

1.5.2. Específicos:

- Diagnosticar la situación Administrativa actual de la distribuidora mediante un FODA.
- Elaborar un diagrama de procesos de compra y venta de la microempresa para mejorar la distribución.
- Plantear un plan estratégico que permita definir los objetivos y acciones que permita mejorar la gestión de la Distribuidora.

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA

2.1. LUGAR DE INVESTIGACIÓN

El proyecto se lo realizó en la provincia de Esmeraldas, el cual se lo aplicó a la microempresa Subproveedor Guevara en las fechas estipuladas desde el 5 de mayo hasta el 20 de septiembre del año 2015.

2.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se utilizó en el proyecto es la investigación descriptiva ya que permite identificar la naturaleza y características del sujeto a estudiar, en este caso la microempresa Subproveedor Guevara.

Además se realizó una investigación de campo para la respectiva observación del funcionamiento administrativo de la microempresa.

2.3. MÉTODOS

El método que se utilizó es el deductivo ya que se inició de una problemática general para llegar a conclusiones y objetivos específicos necesarios para la realización del proyecto en la microempresa Subproveedor Guevara.

2.4. TÉCNICAS

Las técnicas que se utilizaron para la recolección de información y su respectiva cuantificación son: la observación directa, las encuestas dirigidas a los clientes de la distribuidora, y las entrevistas destinadas a los dueños de la empresa y sus trabajadores familiares.

Debido a que la población de los clientes que tiene la microempresa no representa un número muy alto en esta investigación, se encuestará a la totalidad de las mismas que son 20 clientes de la microempresa y se entrevistará a los dueños de la misma.

Dichas técnicas mencionadas proporcionaron bases fundamentales para tomar decisiones y cumplir con los objetivos planteados del proyecto.

Y una vez aplicadas las técnicas de estudio, se obtuvo información sustancial para consecuentemente procesarlas de forma sistemática mediante los programas de cuantificación estadística como es la herramienta Excel, y así representar gráficamente las respuestas de los clientes, y por ende elaborar las conclusiones y recomendaciones respectivamente.

CAPÍTULO III

3. RESULTADOS

3.1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

3.1.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS

El análisis de la información primaria es fundamental en el proceso de desarrollo de una investigación científica, por ende para el desarrollo de la investigación se utilizó técnicas estadísticas y analíticas que permitieron proyectar los datos obtenidos, cuantificarlos para luego presentarlo de forma gráfica para un sustento veraz.

Para la recopilación de la información primaria se necesitó de dos técnicas específicas para su análisis y cuantificación, estas son: en primer lugar las encuestas, técnica muy particular y estratégica de obtención de información, la cual fue dirigida a los clientes de la microempresa Distribuidor Guevara, y en segundo lugar las entrevistas dirigidas a los dueños de la misma y sus trabajadores.

El número de clientes a los cuales se dirigió las encuestas son 20 en total, los cuales están situados en la zona norte de la provincia de Esmeraldas comprendiendo parroquias como: Montalvo, Rocafuerte y Camarones. Es necesario mencionar que las entrevistas enunciadas anteriormente se la aplicaron a los dueños de la microempresa y sus trabajadores, los cuales son 8 en total.

El formato de las encuestas aplicadas a los clientes constó de 8 preguntas que fueron fundamentales para la recopilación de información, estas preguntas fueron elaboradas con el principal propósito de determinar la satisfacción de los clientes en cuanto al servicio prestado por la microempresa, conociendo los aspectos favorables y no favorable, y estas preguntas son las que se presentan a continuación:

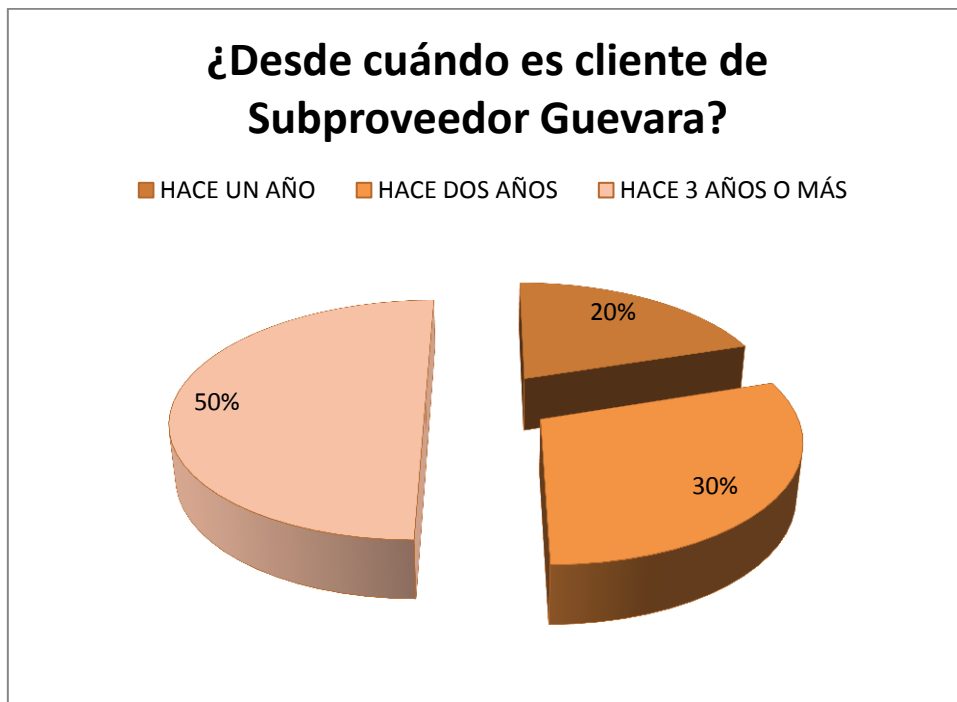


Figura 1: Pregunta 1

Fuente: Encuestas

Se puede observar la antigüedad de los clientes con relación de compra hacia la distribuidora, detallando de forma cronológica su clientela, donde se puede notar que la distribuidora tiene 10 clientes fijos hace más de 3 años, en otras palabras la mitad de los clientes de la microempresa Subproveedor Guevara compran a la distribuidora hace más de tres años, y es debido a que estos clientes fueron los pioneros de ingreso para la distribuidora.

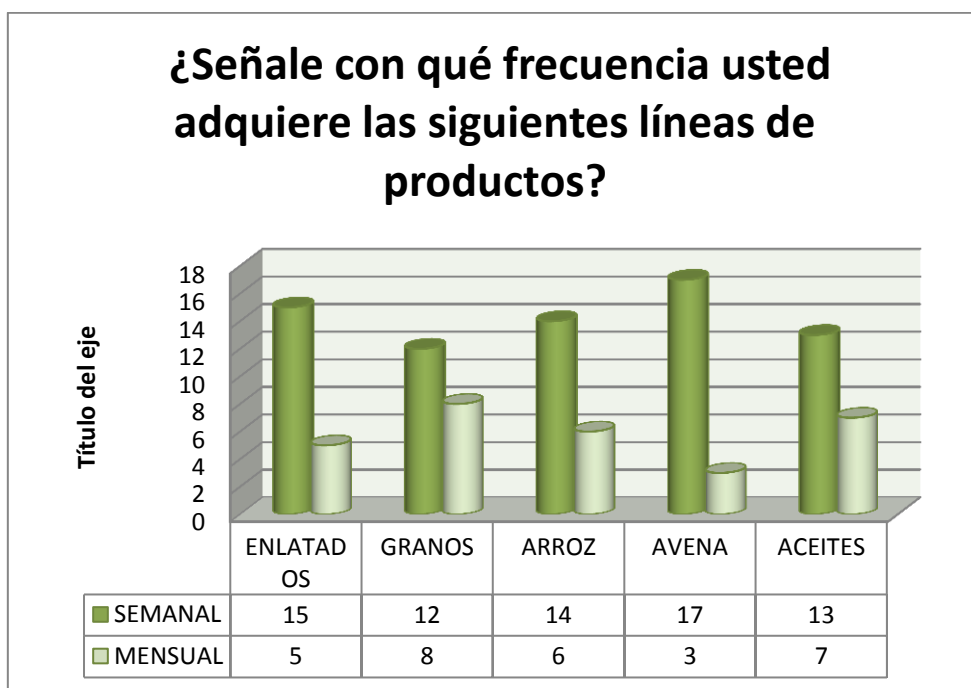


Figura 2: Pregunta 2

Fuente: Encuestas

La figura señala la frecuencia con la que adquieren los productos los clientes de la distribuidora, en la que se puede observar que semanal y mensualmente con mayor frecuencia los clientes adquieren los productos de la Distribuidora, entre los cuales los productos más demandados son el arroz y los enlatados, esto es debido a que estos productos son los más consumidos por la población ya que representan productos básicos de consumo.

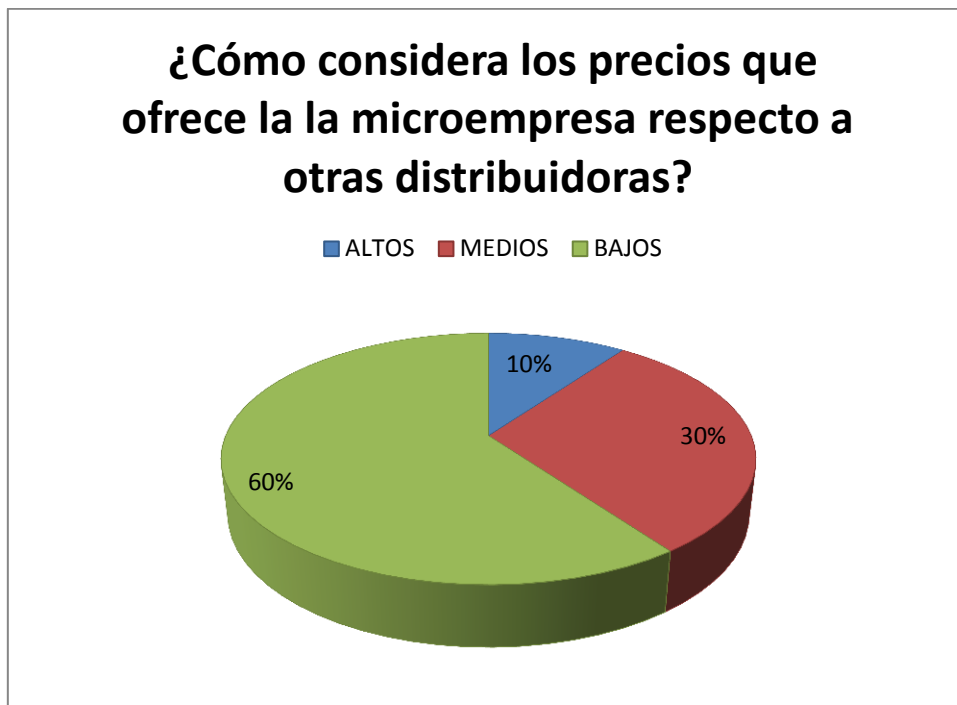


Figura 3: Pregunta 3

Fuente: Encuestas

De acuerdo al análisis de las encuestas es grande la diferencia de consideración de los precios de acuerdo a los clientes de la microempresa, y es que el 60% de los clientes considera que el precio que ofrece la microempresa es bajo, porque se les brinda precios con el mínimo posible de intermediarios los cuales se vuelven atractivos y ventajosos con respecto a otras distribuidoras. Además solo el 10% de los clientes consideró a los precios que ofrece la microempresa como altos y el 30% a nivel medio.

¿Qué es lo que considera en el producto que ofrece la microempresa Subproveedor Guevara?

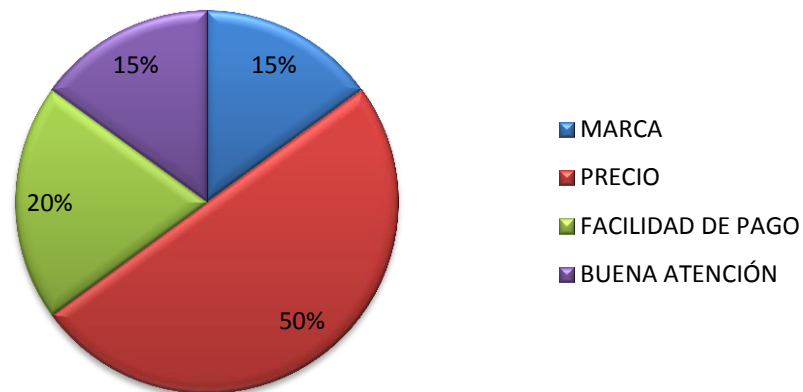


Figura 4: Pregunta 4

Fuente: Encuestas

Como se puede observar en el figura cuatro, el 50% de los clientes considera al precio como el principal aspecto que motiva a comprar, porque con precios accesibles los clientes de la microempresa compran con mayor frecuencia, originando a su vez que la microempresa venda mayor cantidad de productos favoreciendo su nivel de ingresos. Cabe recalcar que solo el 30% de los clientes se inclinó en la marca y la buena atención.

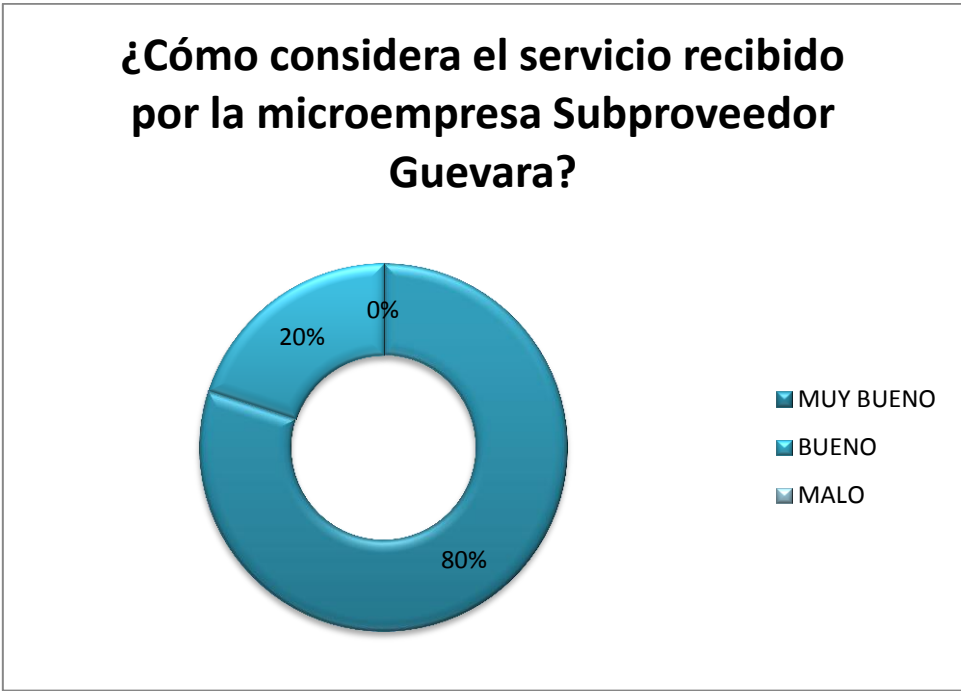


Figura 5: Pregunta 5

Fuente: Encuestas

Analizando las diferentes consideraciones de los clientes de la microempresa respecto a la importancia del servicio brindado, se puede notar que el servicio está en muy buenas expectativas llegando al 80% y 20% en muy bueno y bueno respectivamente, porque cuando se atienden las llamadas y se toma el pedido se ofrece comunicación cordial y respetuosa.



Figura 6: Pregunta 6

Fuente: Encuestas

El 85% de los clientes considera muy puntual a la microempresa en cuanto a sus pedidos, solo 3 personas nos hicieron llegar la información de que su pedido no llegó a tiempo, y esto es debido a causas naturales que generan el difícil acceso para la entrega del pedido del cliente.



Figura 7: Pregunta 7

Fuente: Encuestas

Aquí se observa que la mayoría de los clientes consideran que la microempresa entrega sus pedidos correctamente, a excepción de 3 clientes, y este poco porcentaje de inconformidad de los clientes presenta fallas mínimas en sus pedidos, pero esto es compensado en promociones o descuentos en su próxima entrega.

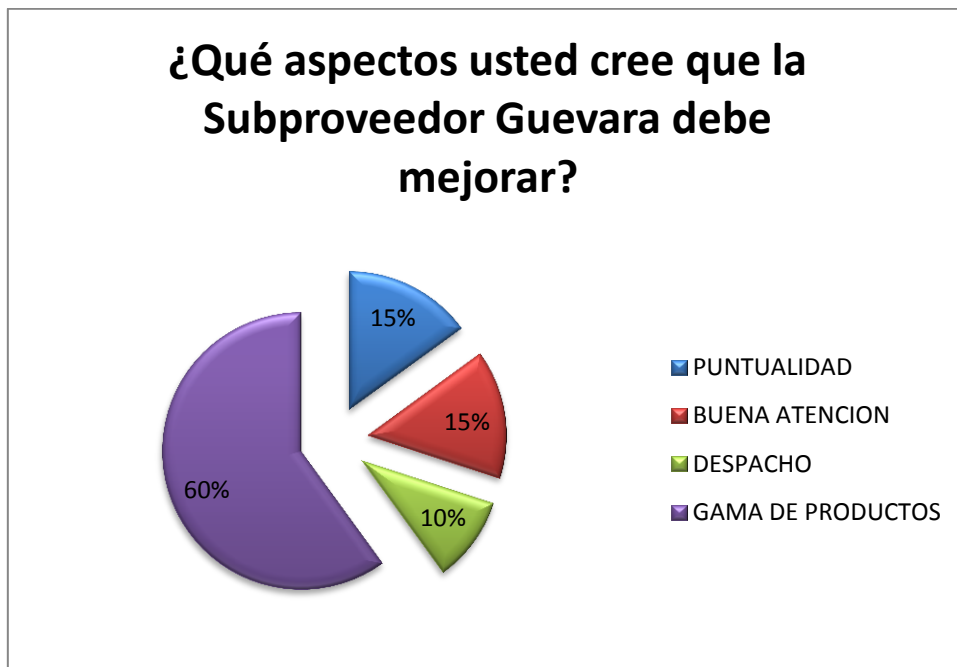


Figura 8: Pregunta 8

Fuente: Encuestas

Aquí se detalla los aspectos a considerarse para que la microempresa lo analice y lo mejore, donde el 60% de los clientes considera que la gama de productos es un aspecto a mejorar y fundamental para la microempresa, porque una empresa con mayor diversidad de productos se vuelven más competitiva.

3.2. RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN

Subproveedor Guevara es una microempresa dedicada a la distribución de productos de consumo masivo, ubicada en la ciudad de Esmeraldas.

Se presenta la siguiente información obtenida de observaciones directas hechas en las instalaciones de la microempresa en base a las siguientes dimensiones:

- Empresa
- Personal
- Cliente

El criterio que servirá para medir las dimensiones enlistadas anteriormente es el siguiente:

Tabla 1: Dimensiones de los resultados

NO	No se observó
0	Se observó la falta de este indicador
1	Se observó sólo una vez
2	Se observó pocas veces
3	Se observó con frecuencia

3.2.1. Empresa

En esta dimensión se busca identificar los parámetros generales de la microempresa Subproveedor Guevara en base a los siguientes factores:

Tabla 2: Factores observados en la empresa

CRITERIOS	PUNTUACIÓN				
	NO	0	1	2	3
Personal conoce misión y visión					
Existen procesos documentados					
Existen indicadores de gestión					
Tienen un plan estratégico					
Están claramente definidos los procesos de compra y venta					

Fuente: Subproveedor Guevara

En esta parte se puede evidenciar que en la microempresa Subproveedor Guevara el personal desconoce la misión y la visión, debido a que aún no se ha establecido, y sobretodo no se ha elaborado un plan estratégico medidos por indicadores de gestión.

3.2.2. Personal

Para continuar con el diagnóstico resultó muy importante identificar si el personal dentro de la microempresa, se siente motivado y empoderado de su función, así que se detalló algunas condiciones:

Tabla 3: Condiciones del personal

CRITERIOS	PUNTUACIÓN				
	NO	0	1	2	3
El personal se ve motivado en el trabajo					
Las relaciones entre el personal son adecuadas					
El personal de la empresa se ve empoderado					
El personal conoce la misión y visión de la empresa.					
Existe manual de funciones para el personal					

Fuente: Subproveedor Guevara

En esta dimensión se pudo evidenciar grandes falencias, en primer lugar ninguno del personal conoce hacia donde deben encaminarse, ni la razón de ser de la microempresa, y en segundo lugar no existe un manual de funciones.

3.2.3. Clientes

Tabla 4: Condiciones del cliente

CRITERIOS	PUNTUACIÓN				
	NO	0	1	2	3
Se evidencia una atención adecuada al cliente					
Se puede constatar la satisfacción del cliente					
Se le entrega correctamente el pedido al cliente					

Fuente: Subproveedor Guevara

En esta dimensión se puede evidenciar que los clientes se sienten satisfechos con la atención brindada por la microempresa Subproveedor Guevara y con la entrega correcta de sus pedidos.

3.2.4. ANÁLISIS FODA

El FODA se la considera una herramienta de importancia alta y estratégica en cualquier organización ya sea pública o privada, debido a que ésta permite analizar la situación real de la empresa, enfocándose y determinando los aspectos internos y externos de la misma, además el FODA se la considera hoy en día como la base primordial de análisis de indicadores de mejoramiento continuo ya que su desarrollo va enfocado hacia la consecución de los objetivos y mejoramiento de falencias y cuellos de botella.

Al desarrollar un FODA se determina las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de un negocio cualquiera sea su naturaleza, y es que es tan vital aplicar un FODA porque representa una visión de carácter económico positivo que ayuda a la empresa a optimizar sus recursos con el mínimo costo posible, a obtener mayor demanda y a generar valor agregado en actividades que necesitan ser optimizadas.

Y es que su importancia radica en la capacidad de obtención de la información del objeto a estudiar para, luego de su análisis, lograr proponer estrategias que permitan de una u otra manera convertir las debilidades en posibles fortalezas y tomar ventaja de los aspectos externos no favorables mejorando su gestión.

A través del análisis FODA se logró determinar la situación actual real de la microempresa Subproveedor Guevara, donde se obtuvo como conocimiento los factores internos y externos favorables, así como los no favorables de la microempresa que impedían que la misma mejore su gestión administrativa, con esto como información base se propuso elaborar un diseño administrativo que permita una mejor gestión administrativa para la misma.

A continuación se muestra la matriz FODA de la microempresa Subproveedor Guevara:

Tabla 5: FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • El negocio ya tiene varios años funcionando, tiene experiencia como Subproveedor. • Tiene clientela fija de 20 minoristas. • Posee una bodega amplia suficiente para abastecer a su clientela. • Tiene diferentes líneas de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de nuevos mercados • Crecimiento de la demanda • Continuo crecimiento de la red de proveedores.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con procesos establecidos en cuanto a compra y venta de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se incrementa la competencia saturando el mercado.
<ul style="list-style-type: none"> • No tiene un plan estratégico establecido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores no tan fieles.

Fuente: Subproveedor Guevara

3.2.5. VALORACIÓN DEL FODA

MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA

Matriz de evaluación interna: FORTALEZAS					
Factor	Calificación	Peso	Factor de ponderación	Valor	Valor Acum.
El negocio ya tiene varios años funcionando, tiene experiencia como distribuidora.	4	4	0,18	0,72	2,69
Tiene clientela fija de 20 minoristas.	3	5	0,20	0,60	
Posee una bodega amplia suficiente para abastecer a su clientela.	4	4	0,20	0,80	
Tiene diferentes líneas de productos.	3	5	0,19	0,57	
		18			

Matriz de evaluación interna: DEBILIDADES					
Factor	Calificación	Peso	Factor de ponderación	Valor	Valor Acum.
No cuenta con procesos establecidos en cuanto a compra y venta de los productos.	2	5	0,11	0,22	0,46
No tiene una planificación estratégica establecida.	2	5	0,12	0,24	
		10	1		

PUNTUACIÓN:	
CALIFICACIÓN	VALOR
DEBILIDAD FUERTE	2
DEBILIDAD MEDIA	1
FORTALEZA FUERTE	4
FORTALEZA MEDIA	3

PESO	VALOR
ALTO	4--5
MEDIO	3
BAJO	1--2

ANÁLISIS INTERNO:

Como se puede observar en análisis de los aspectos internos de la distribuidora, las fortalezas representan un valor ponderado de 2.69 contra 0,46 de las debilidades, representando un ambiente interno favorable en la empresa.

Además cabe destacar que dentro de las fortalezas más importantes de la microempresa se encuentra su clientela fija, sus precios cómodos y por supuesto la facilidad y efectividad de atención al cliente que presta la distribuidora al momento de la recepción de los pedidos.

MATRIZ DE EVALUACIÓN EXTERNA

Matriz de evaluación externa: OPORTUNIDADES					
Factor	Calificación	Peso	Factor de ponderación	Valor	Valor Acum.
Apertura de nuevos mercados	3	5	0,25	0,75	2,79
Crecimiento de la demanda	4	4	0,27	1,08	
Continuo crecimiento de la red de proveedores.	4	4	0,24	0,96	
		13			

Matriz de evaluación externa: AMENAZAS					
Factor	Calificación	Peso	Factor de ponderación	Valor	Valor Acum.
Se incremente la competencia saturando el mercado.	2	3	0,13	0,26	0,48
Proveedores no tan fieles.	2	3	0,11	0,22	
		6	1,00		

PUNTUACIÓN:	
CALIFICACIÓN	VALOR
AMENAZA FUERTE	2
AMENAZA MEDIA	1
OPORTUNIDAD FUERTE	4
OPORTUNIDAD MEDIA	3

PESO	VALOR
ALTO	4--5
MEDIO	3
BAJO	1--2

ANÁLISIS EXTERNO:

El total ponderado de las oportunidades presentan una gran ventaja con 2,79 contra un 0,48 representadas mediante las amenazas, por supuesto el gran porcentaje de las oportunidades significan que la distribuidora posee condiciones favorables externas.

Cabe destacar que entre las oportunidades más sobresalientes que representan una importancia mayor para la realización de las actividades de la distribuidora se encuentran su lugar estratégico, el crecimiento de la demanda y el continuo crecimiento de la red de proveedores.

3.2.6. MATRIZ INTERNA – EXTERNA

		MATRIZ INTERNA EXTERNA			
		NIVEL INTERNO			
		Alta (4-3)	Media (3-2)	Baja (2-1)	3,15
N I V E L E X T E R N O	Alta (4-3)	CREZCA Y DESARROLLESE I	CREZCA Y DESARROLLESE II	PERSISTA O RESISTA III	4
	Media (3-2)	CREZCA Y DESARROLLESE IV	PERSISTA O RESISTA V	COSECHE O ELIMINE VI	3
	Baja (2-1)	PERSISTA O RESISTA VII	COSECHE O ELIMINE VIII	COSECHE O ELIMINE IX	2
	3,27	4	3	2	1

Fuente: Recolección de datos

ANÁLISIS MATRIZ IE:

Como se puede observar la microempresa Subproveedor Guevara se encuentra entre las coordenadas (3,15; 3,27), es decir se recomienda que una vez terminado el diagnóstico se establezcan y ejecuten las estrategias necesarias que permitan su respectivo desarrollo, ya que su análisis representa vías de crecimiento administrativo y económico para la microempresa.

3.3. Proceso de comercialización de Subproveedor Guevara

3.3.1. Estructura orgánica de Subproveedor Guevara

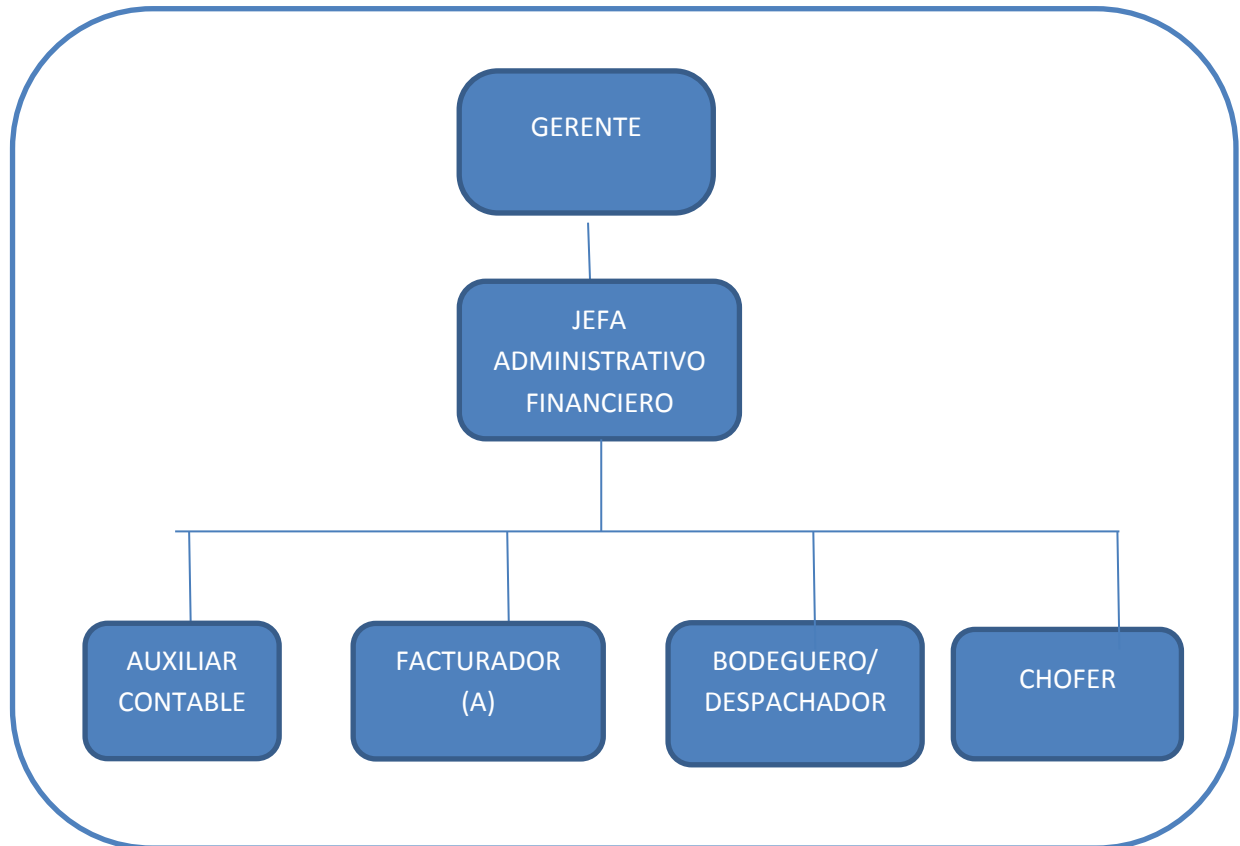


Figura 9: Organigrama Subproveedor Guevara

Desde el inicio existe la necesidad de tener un control interno en las organizaciones, así como el establecer controles sobre las personas que influyen en las mismas. La elaboración de un manual de funciones para cada colaborador en la empresa es de gran importancia para el desarrollo normal de todas las operaciones y el correcto funcionamiento de la microempresa.

Por esta razón es fundamental la realización de un manual de funciones en donde estén definidas las tareas específicas para el desenvolvimiento de la empresa.

De acuerdo al organigrama se designará las funciones para cada puesto de trabajo en la micro empresa Subproveedor Guevara, con el fin de llevar un mejor control de las tareas específicas de los colaboradores.

3.3.2. Manual de funciones de la microempresa Subproveedor Guevara

Gerente:
Función Básica Es responsable del control de los bienes y recursos de la empresa así como de la dirección y organización, propone alternativas concernientes al mejoramiento en todos los aspectos tanto administrativos como financieros.
A quien reporta: Ninguno
Funciones: a) Ser el representante legal de la microempresa. b) Dar instrucciones a todo el personal de la empresa siguiendo los procesos establecidos para la adquisición de mercaderías y posterior despacho a los clientes. c) Controlar el tiempo y recursos que se utilicen en cada área de la empresa. d) Implementar los controles necesarios para las entradas y salidas de mercaderías. e) Velar para que todos los miembros de la organización actúen de acuerdo a los lineamientos y objetivos trazados. f) Establecer incentivos y bonificaciones para el personal. g) Revisar con el Jefe administrativo/financiero la rotación de la cartera. h) Establecer un cronograma de visitas a los clientes.
Requisitos para desempeñar el cargo <ul style="list-style-type: none">• Ser profesional en cualquier área de preferencia del área administrativa• Tener conocimiento en Excel y Word• Tener conocimiento en manejo de bodega• Tener conocimiento en manejo de personal• Experiencia comprobada en cargos similares, mínima de un (1) año.

Jefe administrativa / financiera

Función Básica

Administrar de forma eficaz y eficiente los recursos financieros que son utilizados para el cumplimiento de los objetivos de la microempresa, también controla y evalúa las actividades de compra, venta, costos y pagos de obligaciones.

A quien reporta: Gerente

Funciones:

- a) Responder ante el gerente por las actividades de administración y movimientos afines del área
- b) Elaboración de presupuestos oportunos para su posterior presentación al gerente
- c) Dirigir, controlar, coordinar y supervisar que las actividades se ejecuten en las áreas bajo su cargo
- d) Vigilar que funcionen los controles internos tanto administrativos como financieros
- e) Entrega oportuna de información financiera requerida por el gerente
- f) Asesorar al gerente para la toma de decisiones que impulsen el negocio
- g) Liquidación y cancelación de las obligaciones de forma oportuna

Requisitos para desempeñar el cargo:

- Título profesional en administración Financiera y económica
- Tener conocimiento sobre manejo de personal
- Experiencia comprobada en cargos similares, mínima de un (2) años
- Trabajo en equipo
- Ejercer autoridad y control
- Capacidad de análisis

Auxiliar contable:**Función Básica**

Clasificación y registro oportuno, ordenado y sistemático de los movimientos operativos de acuerdo con los principios de generales de contabilidad, y normas tributarias de la empresa, con el fin de contar con información financiera real y razonable, que permitan la toma de decisiones.

A quien reporta: Jefe Administrativa- Financiera

Funciones:

- a) Elaboración y registro de comprobantes de ingresos
- b) Revisión periódica para la depuración de cuentas con saldos acumulados de periodos anteriores
- c) Registro diario de todos los movimientos generados en el negocio
- d) Realizar conciliaciones bancarias
- e) Elaborar reportes que reflejen las cuentas y movimientos del negocio
- f) Aplicar el principio de confidencialidad
- g) Elaboración de documentos para pagos de nomina
- h) Elaboración de documentos de las obligaciones de IESS, SRI, etc.

Requisitos para desempeñar el cargo:

- Título profesional en contabilidad
- Tener conocimiento sobre normas de contabilidad
- Tener Conocimiento sobre tributación
- Capacidad de análisis
- Experiencia comprobada en cargos similares, mínima de un (2) años
- Conocimientos sobre manejos de sistema
- Manejo de Word y Excel
- Trabajo en equipo

Facturador (a):**Función Básica**

Realizar los procesos de facturación, y recepción de los cobros de los valores referentes a facturas, aplicando las políticas definidas por el gerente y demás actividades asignadas por su jefe inmediato.

A quien reporta: Jefe Administrativa- Financiera

Funciones:

- a) Calidad de servicios para la atención y recepción de pedidos
- b) Facturación de pedidos
- c) Realizar las ordenes de despacho de los pedidos
- d) Elaborar reportes de ventas realizadas durante el día
- e) Realizar reportes de los dineros ingresados por motivo de ventas en efectivos y cobros de saldos.
- f) Realizar reportes de cuentas por cobrar a clientes de acuerdo a la fecha de crédito que se le otorga a los clientes. (quincenal)
- g) Realizar actividades inherentes a su cargo que sean requeridas por su jefe inmediato.

Requisitos para desempeñar el cargo

- Título en contabilidad o administración.
- Tener conocimiento sobre atención al cliente
- Tener Conocimiento sobre Facturación
- Experiencia comprobada en cargos similares, mínima de un (2) años.
- Conocimientos sobre manejos de sistema
- Manejo de Word y Excel
- Trabajo en equipo

Despachador/ bodeguero

Función Básica

Encargado de resguardar las mercaderías recibidas y velar por la conservación de los mismos, al mismo tiempo de llevar un registro de ingreso y egreso de los productos, así como de preparar las mercaderías para los despachos a los clientes y posterior envío a los mismos.

A quien reporta: Jefe Administrativa- Financiera

Funciones:

- a) Velar porque los productos en mal estado sean debidamente reportados
- b) Revisar que el almacenamiento de productos sea el adecuado
- c) Recepción y entrega de mercaderías
- d) Firmar las facturas de recepción de mercaderías como responsable de lo recibido
- e) Elaborar actas de entrega/recepción con su respectiva firma
- f) Recepción de las ordenes de despachos
- g) Despachos de productos en orden de llegada de los pedidos
- h) Empacar los productos para su posterior entrega
- i) Indicar los productos de mayor rotación a su jefe inmediato.

Requisitos para desempeñar el cargo

- Ser profesional en cualquier área de preferencia del área administrativa
- Tener conocimiento en Excel y Word
- Tener conocimiento sobre manejo de personal
- Experiencia comprobada en cargos similares, mínima de un (2) años.

Chofer:**Función básica:**

Transporte de la mercadería despachada hacia los clientes de la microempresa Subproveedor Guevara.

A quien reporta: Jefe Administrativa- Financiera

Funciones:

- a) Velar por el estado de la mercadería.
- b) Hacer llegar la mercadería completa hacia el cliente.
- c) Ser puntual en el transporte de la mercadería.
- d) Velar por el oportuno suministro de combustible
- e) Estar pendiente por la renovación de la placa del vehículo.
- f) Velar por la limpieza el vehículo.

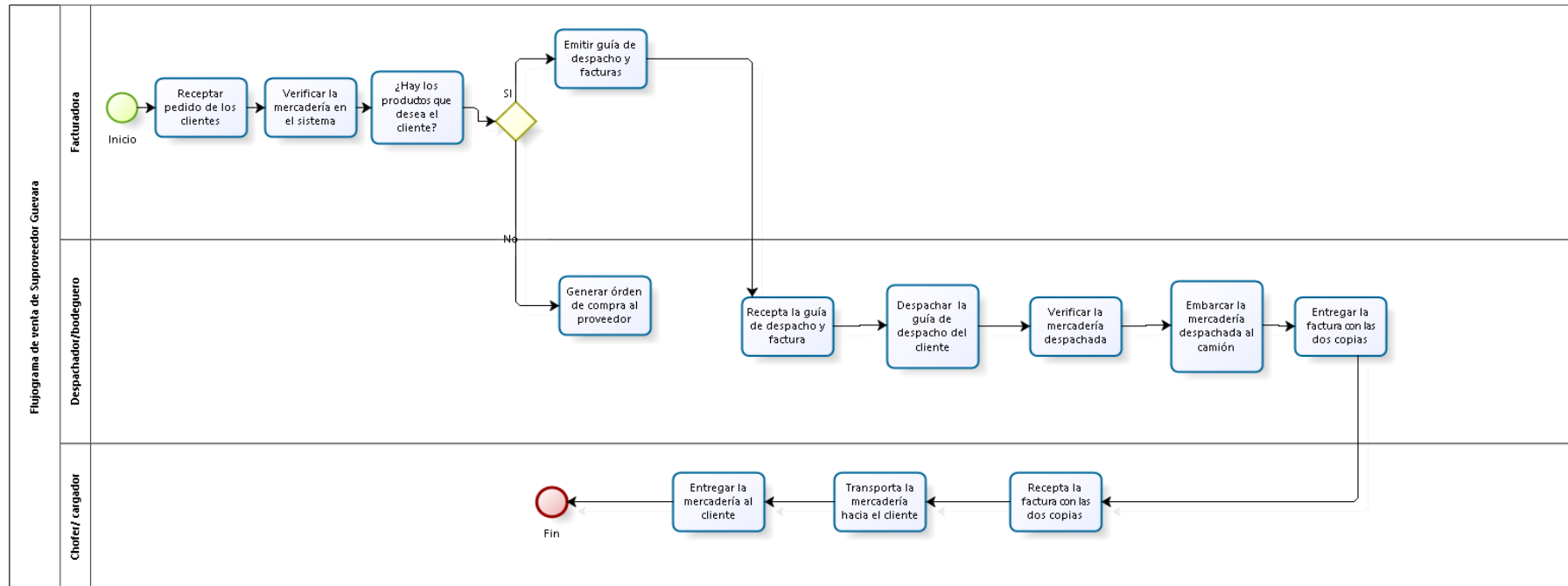
Requisitos para desempeñar el cargo:

- Tener licencia profesional.
- Mínimo 4 meses de experiencia referente al cargo.

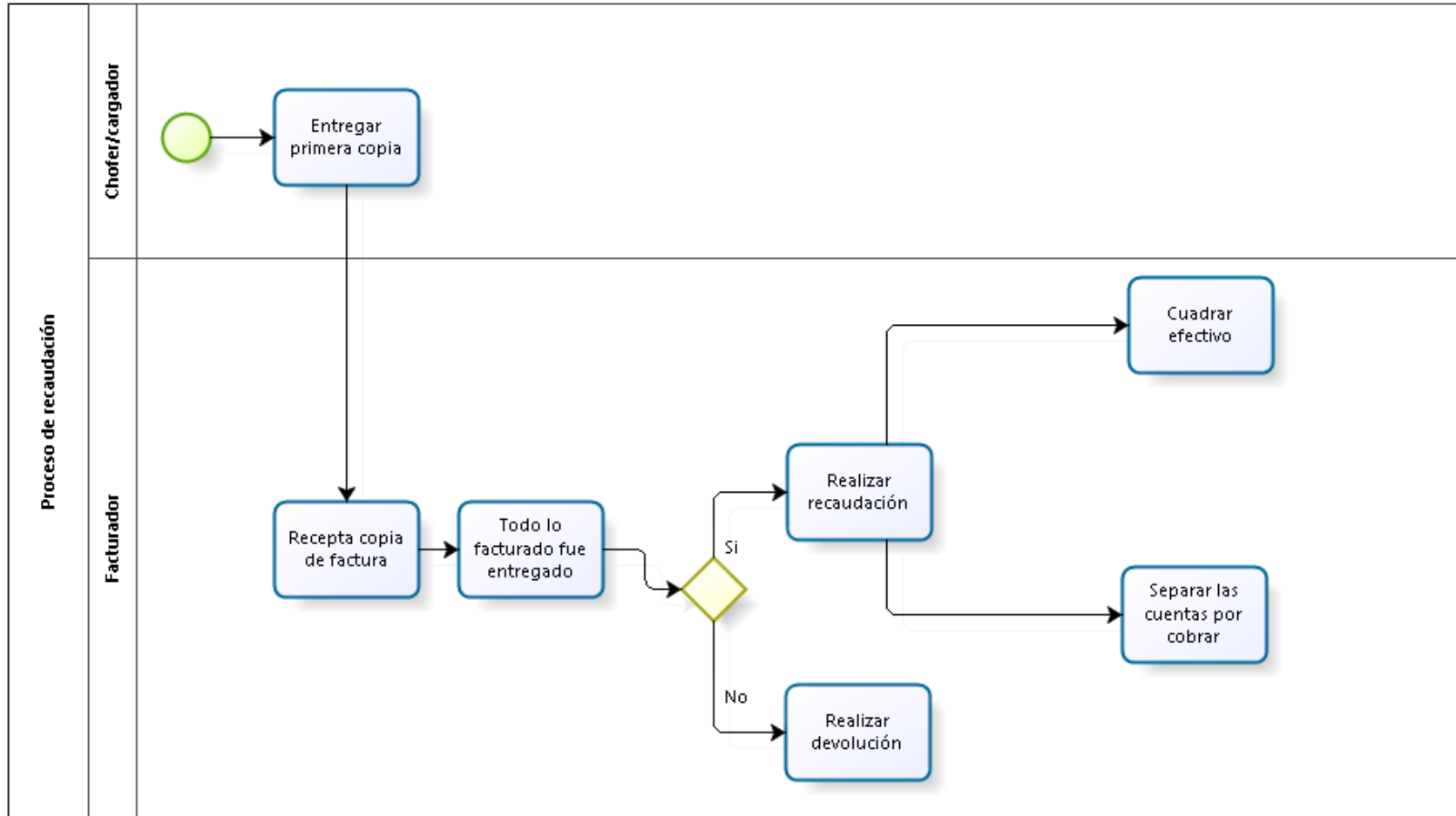
3.3.3. Flujograma de distribución de la microempresa Subproveedor Guevara

3.3.3.1. Flujograma de venta de Subproveedor Guevara

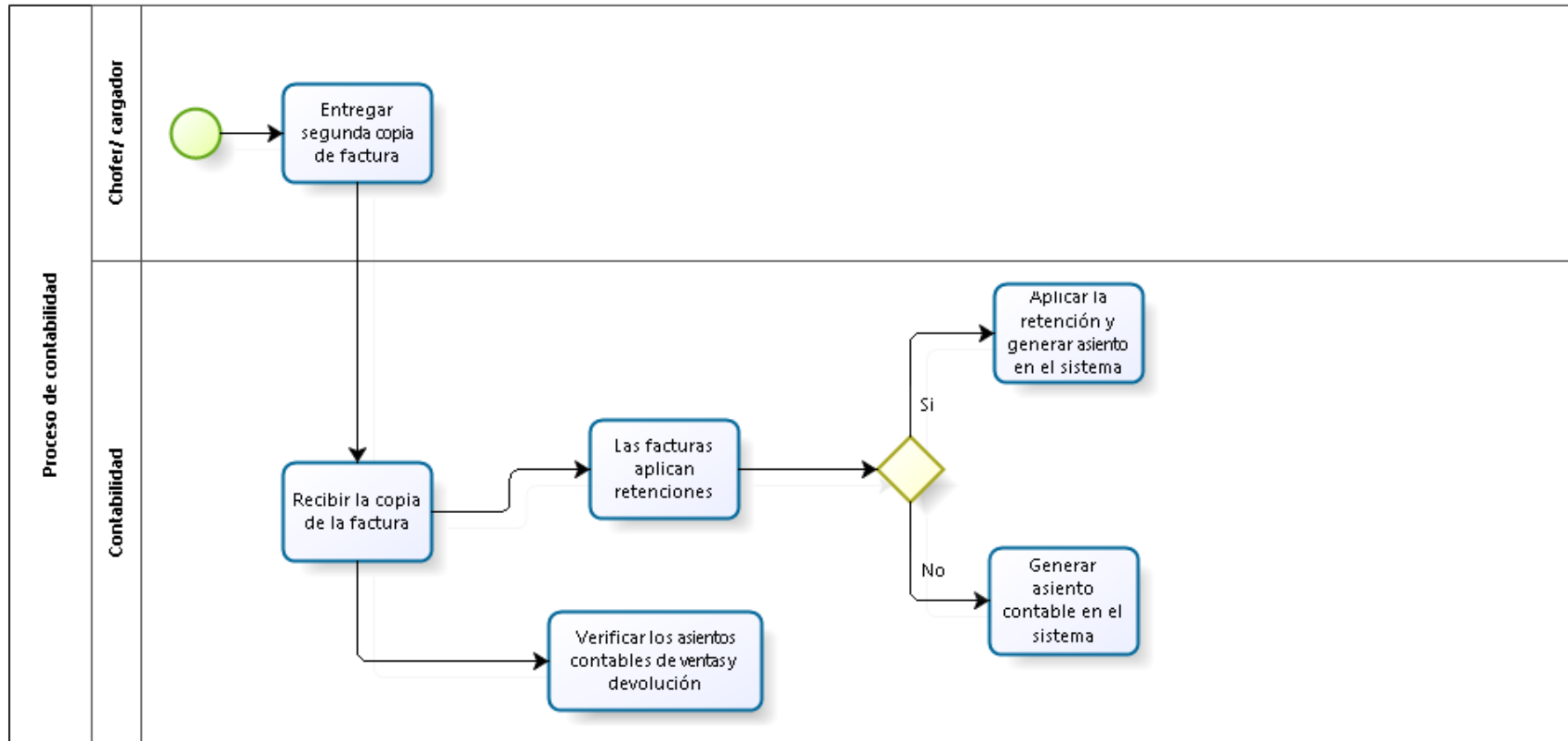
3.3.3.1.1. Entrega



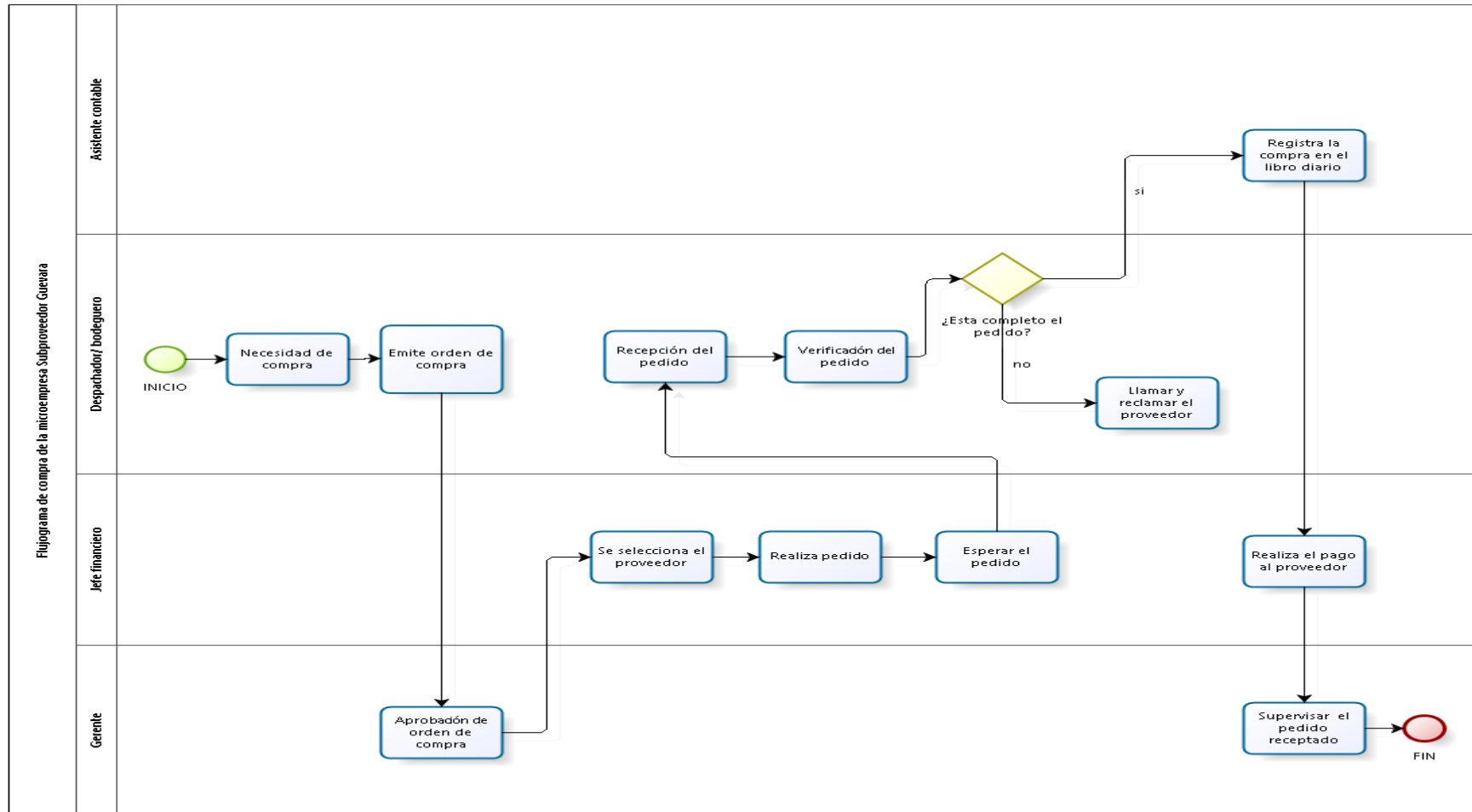
3.3.3.1.2. Recaudación



3.3.3.1.3. Contabilidad



3.3.3.2. Flujograma de compra de Subproveedor Guevara.



3.4. PLAN ESTRATÉGICO:

3.4.1. MISIÓN:

Proveer de nuestros productos de consumo masivo a la zona norte de la provincia de Esmeraldas, brindando puntualidad, variedad de productos y precios cómodos a nuestros clientes.

3.4.2. VISIÓN:

Ser reconocida como la microempresa líder en distribución de productos de consumo masivo a nivel de todo el sector norte de la provincia de Esmeraldas, con eficiencia en tiempo y servicio prestado.

3.4.3. VALORES:

- **Puntualidad:** La microempresa tiene como principal objetivo la puntualidad como valor de eficiencia en la satisfacción del cliente.
- **Responsabilidad:** La microempresa cumple con lo que el cliente necesita en la entrega de mercadería.
- **Compromiso:** La microempresa cuenta con un personal totalmente motivado, enfocándose en la eficacia.
- **Lealtad:** La microempresa siempre vela por la honestidad hacia sus clientes, un precio justo conlleva a una fidelidad fija.

3.4.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

- a) Desarrollar el proceso de distribución de Subproveedor Guevara.
- b) Mejorar el aspecto administrativo de la microempresa Subproveedor Guevara.
- c) Ofrecer mejor variedad de productos con respecto a la competencia.
- d) Mejorar la relación con los proveedores.

3.4.5. Matriz estratégica

3.4.5.1. Matriz estratégica debilidades

DEBILIDADES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDAD (ES)	RESPONSABLE DEL OBJETIVO	TIEMPO
· No cuenta con procesos establecidos en cuanto a compra y venta de los productos.	Desarrollar el proceso de distribución de Subproveedor Guevara.	· Elaborar un flujograma del proceso de compra y venta de productos.	Utilizar el programa bizagi para la elaboración de los procesos de compra y venta.	Gerente Jefa financiera	LARGO
· No tiene un plan estratégico establecido.	Mejorar el aspecto administrativo de la microempresa Subproveedor Guevara	Desarrollar una propuesta administrativa.	Establecer misión, visión y objetivos estratégicos	Gerente Jefa financiera	LARGO

**3.4.5.2. Matriz estratégica
amenazas**

AMENAZAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDAD (ES)	RESPONSABLE DEL OBJETIVO	TIEMPO
Se incremente la competencia saturando el mercado.	Ofrecer mejor variedad de productos con respecto a la competencia.	Establecer más alianzas estratégicas con otros proveedores para incrementar la gama de productos.	Llamar a los proveedores	Gerente Jefa financiera	LARGO
Proveedores no tan fieles.	Mejorar la relación con los proveedores	Establecer acuerdos ganar - ganar	Pagarle a tiempo a los proveedores	Gerente Jefa financiera Despachador	MEDIANO

3.4.6. Plan de acción

OBJETIVO 1: Desarrollar el proceso de distribución de Subproveedor Guevara.							
COD.	ESTRATEGIAS	FECHA DE DESARROLLO		RESPONSABLE DE CONTROL	EVIDENCIAS	INDICADOR/METAS	COSTO DE ACTIVIDAD
		INICIO	FIN				
1.1	Desarrollar el proceso de distribución de Subproveedor Guevara.	en-16	sep-16	Gerente	El proceso de socializó al equipo de trabajo	Número de personal capacitado/ número de personal contratado.	\$ 25
OBJETIVO 2: Mejorar el aspecto administrativo de la microempresa Subproveedor Guevara							
COD.	ESTRATEGIAS	FECHA DE DESARROLLO		RESPONSABLE DE CONTROL	EVIDENCIAS	INDICADOR/METAS	COSTO DE ACTIVIDAD
		INICIO	FIN				
2.1	Desarrollar una propuesta administrativa.	en-16	jun-16	Gerente	Misión, Visión y objetivos estratégicos socializados	% de desarrollo de la propuesta	\$ 30

OBJETIVO 3: Ofrecer mejor variedad de productos con respecto a la competencia.							
COD.	ESTRATEGIAS	FECHA DE DESARROLLO		RESPONSABLE DE CONTROL	EVIDENCIAS	INDICADOR/METAS	COSTO DE ACTIVIDAD
		INICIO	FIN				
3.1	Establecer más alianzas estratégicas con proveedores para incrementar la gama de productos.	en-16	jun-16	Gerente	Contactos de proveedores nuevos	Proveedores nuevos/ proveedores actuales	\$ 60
OBJETIVO 4: Mejorar la relación con los proveedores							
COD.	ESTRATEGIAS	FECHA DE DESARROLLO		RESPONSABLE DE CONTROL	EVIDENCIAS	INDICADOR/METAS	COSTO DE ACTIVIDAD
		INICIO	FIN				
4.1	Establecer acuerdos ganar-ganar	en-16	dic-16	Gerente	Facturas por compra de mercadería	mercadería solicitada/ mercadería recibida	\$ 25

IV CAPÍTULO

4. DISCUSIÓN

Esta investigación tuvo como principal propósito elaborar un plan estratégico, fundamentada en un FODA, una misión, una matriz estratégica y un plan de acción, además del desarrollo del proceso de distribución de la microempresa Subproveedor Guevara, mediante un diagrama de flujo de procesos.

De los resultados obtenidos en las encuestas se puede deducir que los clientes presentan un nivel de satisfacción en cuanto al servicio que presta Subproveedor Guevara como muy bueno, y aspectos internos muy favorables, sobretodo su valoración en el FODA medidos por factores de ponderación presenta un nivel interno y externo muy satisfactorio frente a sus debilidades y amenazas.

En la tesis “Diseño organizacional para la empresa distribuidora de productos de consumo masivo Mónica Rezabala Rovello del cantón la Libertad provincia de Santa Elena” (Monserrate, 2014), su matriz interna presenta un resultado de 1,03 frente a un 0,75, donde se observa que las debilidades representan un factor crítico en su FODA, en cambio su matriz externa arrojó un valor favorable de 1,50 frente a 0,50, que a diferencia a los resultados ponderados en la microempresa Subproveedor Guevara su valoración arroja una situación muy favorable tanto interna como externamente de 2.69 y 2,79 frente a sus debilidades y amenazas.

Durante la ejecución de la investigación se utilizó técnicas y métodos que permitieron el desarrollo del trabajo y la obtención de la información de forma eficaz, teniendo relación con los métodos y técnicas utilizados por López & Yépez, (2011) en su tesis “Diseño de un sistema administrativo, contable y de control interno para la distribuidora de agua mineral y de gaseosas Comercializadora Sonia López”.

Además al plantearse un FODA, necesariamente se plantea y se elabora una matriz estratégica fundamentada en objetivos estratégicos y estrategias para llevar acabo dichos objetivos, y sobretodo se desarrolla un plan de acción donde dichas estrategias constan de indicadores para su medición de cumplimiento y su periodo de desarrollo, aspectos que no fueron mencionados en la investigación de López & Yépez, (2011), ya que

dichas autoras sólo se fundamentaron en la ejecución de un FODA y un manual de funciones y procedimientos para su objeto a estudiar.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES:

- Se diagnosticó la situación actual de la microempresa Subproveedor Guevara mediante un análisis FODA, que permitió tener una vista completa de las debilidades y amenazas con las que cuenta la microempresa.
- Se desarrolló un diagrama de flujo de procesos de venta y compra de los productos de consumo masivo de Subproveedor Guevara, que permitió conocer de forma estructura cada paso y cada función que cumple cada personal en la microempresa para la distribución respectiva de los productos.
- Se plasmó un plan estratégico donde se establecieron la misión, la visión y los objetivos estratégicos, mediante una matriz que permitió plantear un objetivo estratégico para cada debilidad y amenaza anteriormente mencionada en el FODA de Subproveedor Guevara.

6. RECOMENDACIONES:

- Se recomienda a la microempresa familiar Subproveedor Guevara, que las actividades planteadas en la matriz estratégica sean aplicadas permitiendo el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Cada miembro de la microempresa familiar debe conocer el diagrama de procesos de compra y venta con el fin de empaparse de las funciones que se deben ejecutar al momento de la distribución de los productos o compra al distribuidor.
- Se recomienda que los dueños de Subproveedor Guevara junto con su equipo familiar lleven a cabo el plan de acción de la matriz estratégica para que se ejecute eficiente el cumplimiento de los objetivos y estrategias.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, O. (2005). *Auditoria y Control Interno*. ESPAÑA: INMAGRAG, S.L.
- Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de la administración*. México: Pearson Prentice Hall.
- Angamarca, S., & Aida, M. (2013). *Diseño administrativo para el mejoramiento de la comercialización en la Distribuidora Reina del Cisne de la ciudad de Ibarra*. Ibarra: Uiversidad Técnica del Norte.
- Benjamin, F. E. (2013). *Organización de Empresas*. México: MACGRAW-HILL.
- Boland, L. (2007). *FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN. TEORÍA Y PRÁCTICA*. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=2NMedAshxncC&pg=PA13&lpg=PA13&dq=stephen+manual+de+funciones&source=bl&ots=YF1Yb2bdNb&sig=vPL9QdfDts3LnzEGerh_sXW59w4&hl=es-419&sa=X&ei=DUG_VLvFD7WBsQsJrYDADw&ved=0CCkQ6AEwAw#v=onepage&q=step
- Calvia, M. (20 de Agosto de 2012). *Slideshare*. Recuperado el 27 de Enero de 2015, de <http://es.slideshare.net/MarlyFlaviaCaviaRamos/analisis-foda-14021802>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración, teoría, proceso y práctica*. McGRAW-Hili.
- Código de trabajo*. (2 de ENERO de 2015). Obtenido de <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/codigo-de-trabajo/>
- comercio, C. d. (2013). *Disposiciones preliminares*. Ecuador.
- DAFT, R. (2006). *INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN*. MÉXICO: THOMSON.
- Decenzo, D. A., & ROBBINS, S. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. LIMUSA.
- Díaz, A. (15 de Diciembre de 2011). *Blogtrw*. Obtenido de Que es y como se hace un plan estratégico: <http://www.blogtrw.com/2011/12/que-es-y-como-se-hace-un-plan-estrategico/>
- Diaz, J. (7 de Mayo de 2013). *Emprendices*. Obtenido de ¿Qué es un diagnóstico preliminar?: <http://www.emprendices.co/que-es-un-diagnostico-empresarial/>
- Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (1995). *Fundamentos de dirección y administración de empresas 1*. México: MCMXCII.
- ECUATORIANO, E. (2010). *CODIGO DE COMERCIO*. ECUADOR.
- Fajardo, C. E. (1997). *Capacidad Administrativa como factor de eficiencia interna y global de las organizaciones*. Colombia: Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia.
- Fayol, H. (1987). *Administración industrial y general*. El ateneo.

- Fincowsky, F., & Benjamin, E. (2014). *ORGANIZACION DE EMPRESAS*. MÉXICO: MACGRAW-HILL.
- HEIZER, J., & RENDER, B. (2009). *PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES*. MÉXICO: PERSON EDUCACIÓN.
- Hitt, M., Black, S., & Porter. (2006). "Administración". Pearson Educación.
- (2004). Administración una perspectiva global. En H. Koontz, & H. Weihrich. McGraw-Hill Interamericana.
- L.O.R.T.I. (2007). *OBLIGACIÓN DE LLEVAR CONTABILIDAD*. ECUADOR.
- López, C. G., & Yépez, G. E. (2011). *Diseño de un sistema administrativo, contable y de control interno para la distribuidora de agua mineral y gaseosas " comercializadora Sonia López" ubicada en la ciudad de Ibarra*. Ibarra: PUCESI.
- Matter, F. (2009). *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*. Colombia: Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Colombia.
- Monserate, M. M. (2014). *Diseño organizacional para la empresa distribuidora de productos de consumo masivo " Mónica Rezabala Rovello" del cantón la libertad provincia de Santa Elena*. LA LIBERTAD: UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA.
- Montes Salazar, C., Montillo Galvys, O., & Mejia Soto, E. (2014). *Control y evaluación de la gestión organizacional*. Bogotá: ALFAOMEGA.
- Muro, P. (4 de MAYO de 2010). *ARPCALIDAD*. Recuperado el 27 de ENERO de 2015, de <http://www.arpcalidad.com/definicion-de-proceso/>
- pública, M. d. (2006). *CONTROL SANITARIO Y PERMISO DE FUNCIONAMIENTO*.
- Reynado. (2009). *scribid*. Obtenido de Manual de funciones actualizado: <http://es.scribd.com/doc/41407327/Manual-de-Funciones#scribd>
- Robbins, D. (2009). *Fundamentos de la Administración: conceptos esenciales y aplicables*. México: Tercera Edición.
- Robbnis, S., Decenzo, D. A., & Coulter, M. (2013). *Fundamentos de la administración*. MÉXICO: PEARSON EDUCACIÓN.
- Snell, B. (2009). *Aadministración, liderazgo y colaboración*. México: Mc Graw Hill.
- Sosa, A. L. (2008). *Diseño organizacional*. Cuba.
- Talavera, P. (1999). *Aiteco*. Obtenido de Calidad total en la Administración pública/ Que es un diagrama de flujos - Gestión de procesos: <http://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/>

8. ANEXOS

ANEXO 1

PUCESE



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

PREVIO INVESTIGACIÓN GRADO ING. COMERCIAL

ENCUESTA DIRIGIDO A CLIENTES DE LA ZONA NORTE DE LA PROVINCIA DE
ESMERALDAS

INFORMACIÓN GENERAL:

NOMBRE:	
C.I.:.....	M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>
ACTIVIDAD:.....	
NOMBRE DE LATIENDA:.....	
UBICACIÓN:.....	

Objetivo: Conocer la opinión de los clientes respecto a los productos que ofrece la microempresa Subproveedor Guevara

1. ¿Desde cuándo es cliente de la microempresa Subproveedor Guevara?

Hace un año

Hace dos años

Hace 3 o más años

2. ¿Señale con qué frecuencia usted adquiere las siguientes líneas de productos?

	Diario	Semanal	Mensual	Anual
ENLATADOS				
GRANOS				
ARROZ				
AVENA				

ACEITES				
---------	--	--	--	--

3. ¿Cómo considera los precios que ofrece la Subproveedor Guevara respecto a otras distribuidoras?

ALTO

MEDIO

BAJO

4. ¿Qué es lo que considera en el producto que ofrece la microempresa Subproveedor Guevara?

MARCA

PRECIO

FACILIDAD DE PAGO

BUENA ATENCIÓN

5. ¿Cómo considera el servicio recibido por la microempresa Subproveedor Guevara?

MUY BUENO

BUENO

MALO

6. ¿Subproveedor Guevara es puntual en sus pedidos?

SI

NO

7. ¿La cantidad de productos que usted pide se la entrega correctamente?

SI

NO

8. ¿Qué aspectos usted cree que la Subproveedor Guevara debe mejorar?

PUNTUALIDAD

BUENA ATENCION

DESPACHO

GAMA DE PRODUCTOS

ANEXO 2



PUCESE

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

PREVIO INVESTIGACIÓN GRADO ING. COMERCIAL

ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS JEFES DE LA MICROEMPRESA
SUBPROVEEDOR GUEVARA

Objetivo: Conocer las actividades administrativas y organizativas de la microempresa
Subproveedor Guevara

1. ¿Cómo nace la microempresa?
2. Que procesos considera usted que se deben mejorar
3. ¿Requiere de un mayor número de personas para el mejor funcionamiento de la empresa?
4. ¿Qué tiempo de existencia tiene la microempresa?
5. ¿Tiene misión y visión empresarial?
6. ¿Aplica valores empresariales?
7. ¿La microempresa cuenta con un organigrama jerárquico?
8. ¿La microempresa maneja un manual de funciones?

ANEXO 3

CRITERIOS PARA EVALUACIÓN

NO	No se observó
0	Se observó la falta de este indicador
1	Se observó sólo una vez
2	Se observó pocas veces
3	Se observó con frecuencia

ANEXO 4

FICHA DE OBSERVACIÓN

FICHA DE OBSERVACIÓN: EMPRESA					
CRITERIOS	PUNTUACIÓN				
	NO	0	1	2	3
Personal conoce misión y visión					
Existen procesos documentados					
Existen indicadores de gestión					
Tienen un plan estratégico					
Están claramente definidos los procesos de compra y venta					

ANEXO 5

FICHA DE OBSERVACIÓN

FICHA DE OBSERVACIÓN: PERSONAL					
CRITERIOS	PUNTUACIÓN				
	NO	0	1	2	3
El personal se ve motivado en el trabajo					
Las relaciones entre el personal son adecuadas					
El personal de la empresa se ve empoderado					
El personal conoce la misión y visión de la empresa.					
Existe manual de funciones para el personal					

ANEXO 6

FICHA DE OBSERVACIÓN

FICHA DE OBSERVACIÓN: CLIENTE					
CRITERIOS	PUNTUACIÓN				
	NO	0	1	2	3
Se evidencia una atención adecuada al cliente					
Se puede constatar la satisfacción del cliente					
Se le entrega correctamente el pedido al cliente					