

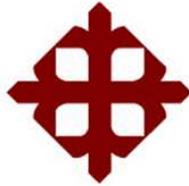
**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**TEMA:
REESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA PYMES Y
PROPUESTA DE REINGENIERÍA.**

**AUTORAS:
TOBAR LEON MARTHA MARIA
MERCHAN VACA ADRIANA MARIA**

**TUTORA:
ECON. JAZMÍN ANGÉLICA CORNEJO ROBAYO, MGS.**

**Guayaquil, Ecuador
2018**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Ingeniera Martha María Tobar León y la Ingeniera Adriana María Merchán Vaca como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magister en Administración de Empresas.

DIRECTORA DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Econ. Jazmín Cornejo Robayo, Mgs.

REVISORA

Cpa. Laura Vera Salas, Mgs.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Eco. María del Carmen Lapo, Mgs.

Guayaquil, a los 11 del mes de Julio del año 2018



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Martha María Tobar León y Adriana María Merchán Vaca

DECLARAMOS QUE:

El Proyecto de Investigación, **Reestructura organizacional de una empresa Pymes y propuesta de reingeniería**, previa a la obtención del **Grado Académico de Magister en Administración de Empresas**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

AUTORAS

Tobar León Martha María

Merchán Vaca Adriana María



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, Martha María Tobar León y Adriana María Merchán Vaca

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación Magister en Administración de Empresas** titulada, **Reestructura organizacional de una empresa Pymes y propuesta de reingeniería**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 11 del mes de Julio del año 2018

AUTORAS

Tobar León Martha María

Merchán Vaca Adriana María

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por permitirnos realizar este proyecto.

A nuestras familias por ser el motor y motivación constante para nuestro desarrollo y crecimiento profesional.

A todos nuestros profesores, tutor y a miembros de la Universidad por todos los conocimientos impartidos, la paciencia, la dedicación y la sabiduría compartida.

A MERVASA S.A. y sus colaboradores

Por proveernos los datos necesarios para llevar a cabo este proyecto.

AUTORAS

Tobar León Martha María

Merchán Vaca Adriana María

DEDICATORIA

Dedicamos este proyecto a nuestros padres, familia, compañeros y profesores que fueron factores fundamentales para lograr terminar con éxito este proyecto.

AUTORAS

Tobar León Martha María

Merchán Vaca Adriana María

ÍNDICE GENERAL

Resumen.....	XIII
Abstract	XIV
Introducción	1
Planteamiento de Investigación	4
Objeto de Estudio	4
Campo de Acción	4
Planteamiento del Problema.....	4
Formulación del Problema	7
Justificación.....	7
Preguntas de Investigación.....	14
Hipótesis.....	14
Objetivos de Investigación	15
Objetivo General.....	15
Objetivos Específicos	15
Capítulo 1	16
Marco Teórico Conceptual.....	16
Teorías Administrativas	16
Estructura Organizacional y Posicionamiento de Mercado.....	16
Competitividad Empresarial.....	24
Marco conceptual	30
Variables.....	41
Capítulo 2.....	42
Marco Referencial.....	42

La Empresa	53
Análisis Externo	54
PESTA	54
Estudio del Sector y Dimensión del Mercado	62
Análisis Porter.....	63
Análisis Interno	69
Cadena de Valor.....	69
Benchmarking.....	75
Diagnóstico.....	76
Análisis DAFO	76
Análisis CAME.....	83
Capítulo 3	84
Marco Metodológico	84
Encuesta a clientes externos.....	89
Encuesta a clientes internos.....	105
Metodología de Entrevistas	117
Capítulo 4	128
Propuesta.....	128
Análisis Financiero.....	149
Conclusiones	159
Recomendaciones.....	164
Referencias.....	165
Apéndices.....	174

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ventas por actividad comercial según divisiones y clases (CIU 4TA.rev.)	10
Tabla 2 Resultado Análisis PESTA	60
Tabla 3 Matriz EFI Lukars S.A. Competidor 1.....	67
Tabla 4 Matriz EFI Distribuidora Ecuatoriana. Competidor 2	68
Tabla 5 Benchmarking del Mercado	75
Tabla 6 DAFO Mervasa S.A.....	76
Tabla 7 Matriz EFE Mervasa S.A.	79
Tabla 8 Matriz EFI Mervasa S.A	82
Tabla 9 CAME Mervasa S.A.	83
Tabla 10 Tiempo que lleva utilizando los productos de Mervasa S.A.....	91
Tabla 11 Frecuencia con la que realiza pedidos a Mervasa S.A.....	92
Tabla 12 Productos que utiliza con más frecuencia.	94
Tabla 13 Medios por los que tomó contacto con Mervasa S.A	95
Tabla 14 Comparativo con otras alternativas de distribución de suministros.....	99
Tabla 15 Recomendación de productos/servicios	102
Tabla 16 Intención de recomendación de productos/servicios	103
Tabla 17 Intención de uso de los productos de Mervasa S.A	104
Tabla 18 Programa de capacitaciones	143
Tabla 19 Situación actual de ingresos de Mervasa S.A.	149
Tabla 20 Presupuesto de Ingresos año 2018	150
Tabla 21 Ventas Proyectadas a 5 años.	150
Tabla 22 Presupuesto de Gastos en Servicios Básicos.....	151
Tabla 23 Presupuesto de Gastos Administrativos.....	151

Tabla 24 Presupuesto de compra de Vehículo	152
Tabla 25 Presupuesto de Gasto de Plataforma	152
Tabla 26 Presupuesto de Gastos de Publicidad.....	152
Tabla 27 Presupuesto de Sueldos y Salarios	152
Tabla 28 Nueva estructura administrativa	154
Tabla 29 Resultado de Atención tradicional vs Propuesta.....	154
Tabla 30. Cantidad de equipo de trabajo actual	154
Tabla 31. Cantidad total de equipo de trabajo requerido	155
Tabla 32. Cantidad de personal requerido	155
Tabla 33. Situación actual de cartera vencida y devolución de mercadería.....	155
Tabla 34. Propuesta de reducción por nueva estructura.....	155
Tabla 35. Resultado de disminución por nueva estructura.	155
Tabla 36. Tiempo actual de entregas.....	156
Tabla 37. Propuesta de reducción de tiempo de entregas	156
Tabla 38. Resultado de reducción de tiempo	156
Tabla 39. Cantidad actual de clientes de Mervasa S.A.....	156
Tabla 40. Propuesta de incremento de clientes.	157
Tabla 41 Plan de contingencia	158

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Variables de clasificación y tamaño de empresa.	9
Figura 2. Estructura de empresas por sectores económicos del Ecuador.....	10
Figura 3. Evolución del precio del petróleo.....	55
Figura 4. Porcentaje de personas que utilizan computadora por grupos de edad a nivel nacional.	57
Figura 5. Lugar de uso de internet por área.	57
Figura 6. Oportunidades.....	61
Figura 7. Amenazas.....	61
Figura 8. Valoración Pesta.	61
Figura 9. Fortalezas y debilidades de la competencia.....	68
Figura 10. Cadena de Valor Actual de Mervasa S.A.....	73
Figura 11. Flujograma de proceso actual.	74
Figura 12. Tamaño de compañía.	90
Figura 13. Tiempo que lleva utilizando los productos de Mervasa S.A.	91
Figura 14. Frecuencia con la que realiza pedidos a Mervasa S.A.	93
Figura 15. Productos que utiliza con más frecuencia.	94
Figura 16. Medios por los que tomó contacto con Mervasa S.A.	95
Figura 17. Medios de contacto para realizar pedidos a Mervasa S.A.	96
Figura 18. Grado de satisfacción general con la gestión de Mervasa S.A.	98
Figura 19. Comparativo con otras alternativas de distribución de suministros.	99
Figura 20. Valoración de atributos de Mervasa S.A.	100
Figura 21. Valoración de la importancia de atributos.	101
Figura 22. Recomendación de productos/servicios.	102
Figura 23. Intención de recomendación de productos/servicios.	103

Figura 24. Intención de uso de los productos de Mervasa S.A.	104
Figura 25. División por departamentos.	106
Figura 26. Tiempo de años trabajando en Mervasa S.A.	107
Figura 27. Información y Comunicación interna de Mervasa S.A.	108
Figura 28. Formas de trabajo y asignación de funciones.	109
Figura 29. Estrategias y acciones de diferenciación.	111
Figura 30. Aplicación de métodos de evaluación del desempeño laboral.	112
Figura 31. Liderazgo de los directivos de Mervasa S.A.	113
Figura 32. Nivel de motivación en Mervasa S.A.	114
Figura 33. Nivel de compromiso y responsabilidad del personal.	115
Figura 34. Capacidad de trabajo en equipo.	116
Figura 35. Organigrama funcional propuesto.	129
Figura 36. Propuesta de cadena de valor.....	132
Figura 37. Flujograma de procesos propuesto.	141

Resumen

El presente trabajo de investigación ha sido realizado para analizar la relación entre la estructura organizacional y la competitividad a través de una investigación de campo que permite proponer una reingeniería de procesos en la empresa de suministros de oficina y computación, Mervasa S.A. Se proponen algunos cambios importantes que mejoraran la eficiencia de los procesos e incrementaran las ventas de forma paulatina en la empresa, siempre considerando la satisfacción del cliente. Se realizó un estudio descriptivo, mediante dos encuestas a clientes externos e internos. Se aplicaron cuestionarios estructurados, tipo escala de Likert; adicional, se realizó un estudio de la cadena de valor, a través de una entrevista a la representante legal para recolectar información clara y concreta sobre el funcionamiento de los diferentes procesos y conocer la opinión de la gerente y propietaria para reforzar la investigación. Se evidencia la falta de estructura organizacional y un deficiente proceso en sus funciones operativas que le impide a la compañía posicionarse y ser competitivos en el mercado. Como resultado se propone un plan de reingeniería que involucra un proceso de reestructuración comercial, administrativa y financiera que permiten maximizar la productividad de sus operaciones y con ello lograr el redireccionamiento de la empresa hacia nuevas y mejores oportunidades en el mercado.

PALABRAS CLAVES: Reingeniería, Reestructuración, Mejora Continua, Organización, Competitividad.

Abstract

This research has been elaborated to analyze the relation between the organizational structure and competitiveness through field research that allows us to propose a reengineering of processes in the office and computer supply company, Mervasa S.A. Some important changes are proposed to improve the efficiency of the processes and to increase the company sales to satisfy customer needs. A descriptive study was carried out, through surveys of external and internal clients. Structured questionnaires were applied, Likert scale; Additionally, a study of the value chain was lead through an interview with the legal representative manager of the company to collect clear and concrete information on the department functions and to know the opinion of the team workers company to reinforce the investigation. There is a lack of an organizational structure and a deficient process in the operative functions that does not allow the company to be competitive in the market. As a result, a reengineering plan is proposed that involves a process of commercial, administrative and financial restructuring that maximizes the productivity of its operations and thereby achieve the direction of the company towards new and better opportunities in the market.

KEY WORDS: Reengineering, Restructuring, Continuous Improvement, Organization, Competitiveness.

Introducción

Las MiPymes en Ecuador, según uno de los últimos estudios publicado en agosto del 2013 realizado por el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) y la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), denominado Estudios Industriales de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, señala que “Las MiPymes tienen un enorme potencial para generar producción, empleo e ingresos y podrían constituirse en el motor del desarrollo del país, alcanzando mayores niveles de participación en el mercado internacional”, convirtiendo a las Pymes en una parte representativa de la economía. Al mismo tiempo y dado la aseveración mencionada, se vuelve necesario el apoyo a su desarrollo y crecimiento, dada su gran importancia para la generación de ingresos y medios de subsistencia de la economía del país.

Adicionalmente, según el último Censo Económico de 2010, realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), se señala que, del total de empresas en el país, el 95,4% corresponde a microempresas; el 3,8%, a pequeñas; el 0,6 %, a medianas; y, el 0,2%, a grandes, que vuelven a las MiPymes las más representativas del pastel empresarial aun por encima de las medianas y grandes empresas del Ecuador (El Telégrafo, 2013), por tanto el impulso de las inversiones resulta un factor imperante para emprender proyectos innovadores y nacientes en el país que permita el fortalecimiento de las empresas del sector.

Por lo expuesto anteriormente, el objeto de estudio del presente trabajo es analizar la relación entre la estructura organizacional y la competitividad de Mervasa S.A, su estructura y procesos, con el fin de desarrollar un plan de acción que le permita emprender nuevos retos comerciales que a su vez le permitirá posicionarse, crecer en el mercado y convertirse en una organización competitiva.

Mervasa S.A se encuentra ubicada al norte de la ciudad de Guayaquil, y es una MiPymes dedicada a la comercialización y distribución de suministros de oficina y computación, a empresas de la ciudad de Guayaquil desde hace más de 20 años.

Las razones que motivaron este estudio se deben a que la empresa carece de bases organizacionales. A través de este proyecto se planteará una reestructuración de sus diferentes áreas con el fin de implementar un modelo de reingeniería total.

Por tanto y en base a lo mencionado anteriormente, los ejecutivos de la empresa Mervasa S.A. han decidido iniciar un proceso de reestructuración organizacional, con la finalidad de que la compañía logre enfrentar nuevos retos y oportunidades de mercado que beneficien a sus clientes considerando factores como la competencia, globalización y la apertura comercial existente y creciente. Mervasa S.A. y su gerencia han decidido reestructurar las diversas áreas de la empresa tales como producción, finanzas y comercialización; y a partir de esto implementar una serie de estrategias que permitan crecer sostenidamente en el mercado y solventar las diferentes debilidades que estos tienen actualmente.

En el capítulo 1, se tratará el marco teórico que está constituido por constituido por teorías administrativas, bases teóricas, conceptualización de factores claves en una reestructuración y definición de variables del proyecto de investigación en curso.

En el capítulo 2, se tratará el marco referencial en el cual se presentarán los antecedentes de estudio similares a nivel nacional e internacional, ubicando específicamente la investigación en el entorno en el que se desarrolla.

En el capítulo 3, se tratará la metodología y los resultados que constituye el fundamento para realizar la investigación, y su aplicación creativa y ajustada a los requerimientos del estudio.

En el capítulo 4, se presentará la propuesta de reingeniería de Mervasa S.A. resultado del estudio realizado al proyecto de investigación tratado en los puntos anteriores y resultado del objetivo general.

Con lo antes expuesto se pretende contestar la hipótesis planteada y cada uno de los objetivos y preguntas planteadas en la presente investigación.

Planteamiento de Investigación

Objeto de Estudio

A través del siguiente trabajo, se procederá a investigar problemas de la organización a nivel general, su estructura y procesos con el fin de analizar la relación entre la estructura organizacional y el posicionamiento en el mercado de la empresa Mervasa S.A. para proponer una reingeniería.

Campo de Acción

El presente proyecto de estudio tendrá como campo de acción el análisis de la estructura organizacional de la empresa Mervasa S.A, que se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil, ciudad en la cual desempeña su actual actividad económica.

Planteamiento del Problema

Con la globalización y la tecnología que rompe barreras, las empresas cual sea su tamaño, están en la obligación de adaptarse a los cambios constantes que estos dos factores traen consigo. Además de soportar los obstáculos que las pequeñas y medianas empresas deben afrontar por su naturaleza. Por tanto, es indispensable que estas tengan una buena estructura organizacional para poder sobrevivir y posicionarse en el mercado.

De acuerdo con el estudio Global Entrepreneurship Monitor (GEM)- Ecuador 2012, elaborado por la Escuela Politécnica del Litoral, la mayor parte de los nuevos emprendimientos tiene una vida corta porque surgen “por necesidad” (falta de trabajo, dinero para inversión) y no “por oportunidad” (con planificación y

asesoramiento), de allí pues es posible decir que la falta de conocimientos administrativos podría ser una de las mayores causas por las cuales en su mayoría fracasan (Lasio, Caicedo, & Ordenana , 2012). Es correcto indicar, que la base de un negocio exitoso empieza por la correcta administración y aplicación de estrategias que combinadas con la perfecta ejecución se alcanzará lo planeado por la compañía. Chiavenato indica que la administración consiste en identificar las funciones de los administradores y, enseguida, deducir de ellas los principios fundamentales de la complicada práctica (Chiavenato, 2006, p.127) y al netamente surgir por oportunidad o necesidad no asegura el éxito de la practica empresarial, ya que se hace con el fin de ejecutar una idea de negocio, pero sin las bases de conocimiento necesarias que permitan conocer y analizar el mercado y su potencial para poner en practica la idea, volviendo así a los emprendimientos una aventura empresarial que no asegura su estabilidad ni su permanencia en el mercado.

Con el objeto de señalar la importancia de las Mipymes, el GEM - Ecuador 2012, señala también que la baja formalización, junto a la motivación, bajas expectativas de crecimiento y reducción en negocios nuevos, pudiera evidenciar negocios temporales creados sin el propósito de establecerse y crecer, razón por la cual muchas de estas empresas estarían destinadas al cierre, ya que no solo carecen de capacidad de reinventarse para diferenciarse, sino que pierden esa capacidad a medida que se consolidan, por tal razón, las Mipymes deben convertirse en organizaciones flexibles que se adapten a los cambios del mercado globalizado, deben de tener una fuerte estructura organizacional que les permita posicionarse en el mercado y pasar de ser un

negocio temporal a un negocio con crecimiento orgánico en el tiempo. Es importante que existan administradores en las pymes que tengan esa visión y entiendan la necesidad de reinventar a sus empresas a través de un plan de mejora continua que netamente consista en volverlas empresas competitivas y que los conlleve al camino del éxito, considerando aún más el enorme potencial para generar producción, empleo e ingresos que se consideran tienen las Mipymes en Ecuador y que por ende podrían constituirse como el motor del desarrollo del país, alcanzando mayores niveles de participación en el mercado internacional según lo señala el estudio del MIPRO y la FLACSO.

Mervasa S.A. es una Mipymes que ha brindado el servicio de distribución de suministros de oficina y computación desde hace más de dos décadas, y su forma de operar ha sido la misma desde entonces, lo cual ha reducido su capacidad de posicionamiento y éxito en el mercado, debido a la falta de una estructura sólida comercial, administrativa y financiera que responda oportunamente a las necesidades de la compañía, y que permitan cumplir con los objetivos organizacionales que persigue la misma.

Es posible decir luego de lo expuesto, que la estructura organizacional limita el posicionamiento de la empresa en el mercado puesto que no fortalecer la estructura de una organización crea muchos inconvenientes a nivel interno y externo de la misma que podrían ir aumentando con el tiempo, desfavoreciendo el nivel de percepción que tengan los clientes de los productos y servicios que ofrece la empresa en relación con la competencia.

Formulación del Problema

¿Cuál es la relación entre la estructura organizacional de Mervasa S.A. y su posicionamiento en el mercado?

Justificación

Este estudio tiene como objetivo ofrecer una propuesta de reingeniería y busca mejorar la estructura organizacional con la que se va a beneficiar la empresa, los clientes, estado y la cadena de valor correspondientemente.

Conociendo que la pequeña y mediana empresa es un sector que se encuentra en constante desarrollo y que aporta al país grandes beneficios, como por ejemplo la generación de empleos y su crecimiento económico; es necesario investigar y mediante datos generar un mayor entendimiento sobre el funcionamiento, correcto o incorrecto, que las Mipymes realizan en su parte comercial, administrativa y financiera.

La investigación se torna conveniente, y más que eso, importante, pues la misma otorgará una visión más clara a la empresa en estudio de las decisiones a tomar. En el artículo Una radiografía del funcionamiento y percepción de las Pymes en Ecuador publicado por el Sr. Wilson Araque, menciona que, desde una visión al interior de las PYME, estas no presentan mayor inversión (Araque, 2017). Observa que las compañías se mantienen en lo que están y no implementan mejoras mayores ni destinan recursos adicionales. Lo que da una percepción muy clara de que las Mipymes no emprenden mayores retos debido a su incapacidad de destinar recursos a las áreas más sensibles del negocio:

tecnología y capital humano. Según Neira en su artículo Inclusión Financiera de las Pymes en el Ecuador indicó que si bien el financiamiento es una limitación para el desarrollo de las pymes, esto es parte de una problemática integral que afronta este segmento, que carece de políticas específicas por parte del estado en términos de fomento de la innovación y mejoramiento de la productividad, promoción de exportaciones, asistencia técnica, programas de asesoramiento de desarrollo empresarial que generan bienes públicos para las pymes como servicios de desarrollo del negocio, mejora de la contabilidad y otros servicios no financieros que se pueden implementar descentralizadamente. (Neira, 2016, p. 6)

Mervasa S.A, en conjunto con sus directivos, pretenden la posibilidad de la implementación de estrategias que permitan expandir el negocio, no sin antes evaluar la gestión que se está efectuando en cada uno de los eslabones de la cadena de suministros.

Mervasa S.A es una empresa Mipymes dedicada a la venta de suministros de oficina y computación, que se ubica en el sector de comercio interno, y que de acuerdo con la Clasificación Internacional Industrial Uniforme CIIU – Cuarta Revisión (CIIU4 Rev. 4) pertenece a la sección G división 47 denominada “Comercio al por menor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas” y que en su operación principal corresponde a la sección G4761.03 “Venta al por menor de artículos de oficina y papelería como lápices, bolígrafos, papel, etcétera, en establecimientos especializados” según informa la Superintendencia de compañías. Por otra parte, el INEC en su estudio Directorio de Empresa, clasifica a las compañías de la siguiente manera:

Grande:	• V: \$5'000.001 en adelante. P: 200 en adelante.
Mediana "B":	• V: \$2'000.001 a \$5'000.000. P: 100 a 199.
Mediana "A":	• V: \$1'000.001 a \$2'000.000. P: 50 a 99.
Pequeña:	• V: \$ \$100.001 a \$1'000.000. P: 10 a 49
Microempresa:	• V: < a \$100.000. P: 1 a 9.

Figura 1. Variables de clasificación y tamaño de empresa. Tomado de INEC (2014)

Por tanto, para definir qué tipo de negocios son considerados como Mipymes, es posible decir que, Mervasa pertenece al grupo de microempresas y que tal como indicado en el último Censo Económico de 2010, realizado por el INEC, del total de empresas en el país, el 95,4% corresponde a microempresas y el 0,2% a las grandes empresas, volviendo así a las microempresas las más distintivas y el motor principal de la economía ecuatoriano y cuyo impulso y desarrollo conlleva al crecimiento del país como ente global.

En relación con las implicaciones, el INEC también señala que según encuesta realizada en el año 2014 , la actividad comercial en su división CIIU 47, el comercio al por menor generó ventas de \$10.602.171.737, mientras que en su clase 4761 correspondiente a venta al por menor de libros, periódicos y artículos de papelería en comercios especializados, obtuvo un total de \$157.569.435, que porcentualmente representa el 35% de las ventas totales en

el comercio interno, porcentaje que es muy positivo ya que indica que las pequeñas empresas, aun por su naturaleza, son importantes en el sector.

Tabla 1 Ventas por actividad comercial según divisiones y clases (CIU 4TA.rev.)
Periodo 2011-2014

Divisiones y Clases CIU	Actividad Económica	Actividad Comercial		
		Margen de Comercialización	Venta de artículos sin transformación	Costo de los artículos vendidos sin transformación (-)
47	Comercio al por menos, excepto el de vehículos automotores y motocicletas	2.849.545.864	10.602.171.737	7.752.625.873
4761	Venta al por menor de libros, periódicos y artículos de papelería en comercios especializados	57.452.540	157.569.435	100.116.895

Adaptado de INEC, Encuestas Industriales, 2014

De igual manera, el INEC en su estudio Directorio de Empresas, realizado en el año 2015, clasifica la estructura de las empresas por sectores económicos, donde el sector del comercio representa el 37,83% y es catalogado como una de las 5 principales actividades económicas del sector.

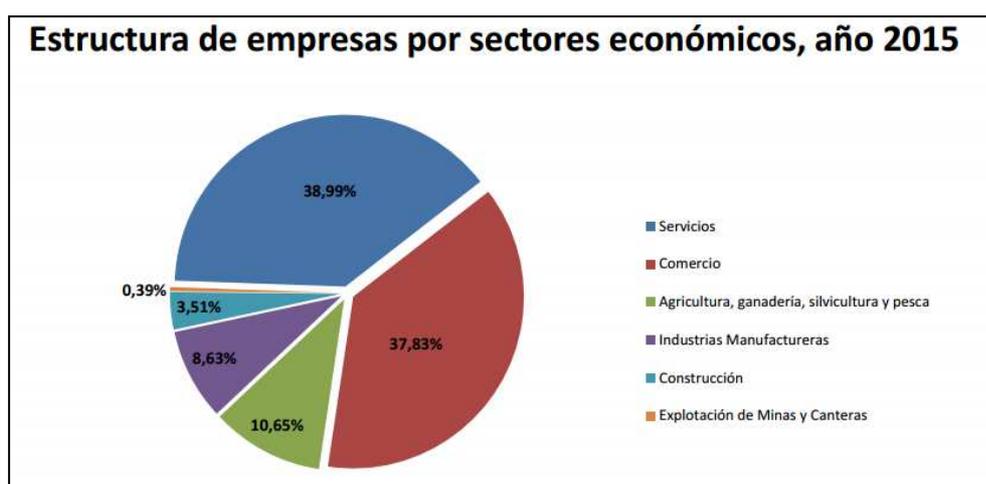


Figura 2. Estructura de empresas por sectores económicos del Ecuador. Tomado de INEC (2015)

Por tanto y en base a la información presentada, se puede destacar que el comercio en el Ecuador es de las actividades más importantes en el sector de la economía, pues es representativa con cifras de ventas y porcentaje bastante altos, donde las Mipymes representan más del 90% del total de empresas del país y cuyo aporte es significativo para la economía.

En cuanto al volumen de créditos en el segmento de pymes, Neira indicó que la mayor parte de crédito orientado a las pymes corresponde a crédito prioritario comercial (87%). Solo un 13% se destinó a crédito productivo. Únicamente la CFN, del total del volumen que colocó en el segmento de pymes (US\$ 39 millones), destinó más a crédito productivo (61,5%) que a crédito comercial (38,5%), lo que sugiere un rol complementario. No obstante, el crédito a pymes representó tan solo el 19% del volumen total colocado por la CFN. El BNF destinó una cuarta parte (26%) del volumen de crédito a las pymes (US\$ 26 millones) pero se concentró 100% en crédito comercial prioritario. Cinco bancos privados representaron las dos terceras partes del crédito dirigido a las pymes (67,3%) (Neira, 2016, p. 14). Por tanto, es posible decir que el segmento comercial de pymes tiene niveles de créditos más accesibles tanto por la banca pública como por la banca privada que permiten incentivar la inversión en nuevos proyectos.

Sin lugar a duda, los resultados de la implementación de este proyecto se reflejarán tanto a nivel interno como a nivel externo de la compañía tomando en consideración el impacto macroeconómico que tiene el desarrollo de una pyme a nivel país. A nivel interno, la reorganización y la implementación de procesos

y controles generarán un cambio drástico en la situación actual de Mervasa S.A. Se visualizarán mejoras tanto en la atención al cliente como en la gestión de cobranza. La reorganización trae consigo la implementación de procesos y procedimientos que permiten encontrar y evaluar las debilidades para convertirlas en fortalezas. Internamente, siempre es necesario mantener el orden para que se pueda exteriorizar de la misma forma.

A nivel externo, el beneficio lo recibirán los clientes. Clientes potenciales y clientes actuales, ya que se busca afianzar y potencializar las relaciones con los clientes actuales y de misma manera llegar a nuevos mercados donde Mervasa S.A. no llega con su actual modelo de negocio. Se afianzarán las relaciones comerciales con empresas como N.I.R.S.A S.A., uno de los mejores clientes que mantiene la compañía. Finalmente, se podrá realizar un acercamiento con los clientes potenciales para poder captarlos y atender su demanda de forma constante a través de un servicio con valor agregado.

El nivel de crecimiento de este sector será progresivo y se verá reflejado de manera proporcional en el Producto Interno Bruto (PIB) fomentando la reducción de la pobreza puesto que generan gran cantidad de empleo.

En la actualidad, las pequeñas y medianas empresas de cualquier sector, buscan sobresalir frente a otras, siendo esto motivo de aplicación de estrategias que ayuden a la captación de clientes o apertura de nuevas líneas de negocio con el fin de satisfacer las necesidades del mercado demandante y cambiante, por tanto toda empresa debe estar lista para afrontar y responder a los constantes cambios que se van generando en el mercado, ya que dependiendo de su capacidad de adaptación volverá un éxito o

fracaso su modelo de negocios. De este modo, entre más rápida sea la capacidad de evolución que tenga Mervasa S.A., es decir, cuanto antes se anticipe al futuro y se adapte la estructura al mismo, menos drásticas serán las medidas a tomar, considerando que las Pymes poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado.

La necesidad de acometer un proceso de reestructuración suele venir precedida por una pérdida de posicionamiento competitivo primero, y posteriormente por un deterioro en la estructura financiera de la compañía. La implementación y estudio de factores que ayuden al crecimiento y mejora en la entrega de productos o servicios a los clientes siempre será de utilidad para los empresarios, puesto que encontrarán puntos claves que servirán como elementos diferenciadores que harán que Mervasa S.A. resalte frente a la competencia.

Al final de este proyecto, Mervasa S.A. deberá entender la importancia de una reestructuración organizacional. Que las compañías, por su naturaleza, cumplen sus etapas hasta llegar al punto de la necesidad de una renovación de sus actividades para continuar en el mercado en el que se encuentran, o aún mejor, encontrar nuevos océanos azul hacia donde apuntar.

La importancia de un cambio va de la mano con la obtención de la competitividad. El desarrollo de la creatividad y la implementación de ideas innovadoras son factores claves para conseguirla. El alcance de esta otorgará a la compañía herramientas con las que podrá ingresar con mayor fuerza y captar los clientes, que, por alguna razón, aún son potenciales. Con ello, se espera

conocer cuáles son las falencias y/o los factores que la compañía no está implementando, o las herramientas que no está utilizando para acercarse a los clientes.

La presente investigación se encuentra alineada con las líneas de investigación de reingeniería, desempeño y éxito organizacional, dado que se estudiarán y analizarán los problemas que al momento están ocurriendo en la compañía y con esto la posible implementación de nuevos procedimientos. Líneas que a su vez se encuentran vinculadas entre sí como búsqueda del éxito organizacional.

Preguntas de Investigación

- ¿Qué tan importante son las Mipymes en el sector de la economía ecuatoriana?
- ¿Cómo influye la estructura organizacional en el comportamiento de las Mipymes?
- ¿Cómo ejecutar un proceso de reestructuración en Mervasa S.A.?
- ¿Qué tan competitivo puede llegar a ser Mervasa S.A. con una buena estructura organizacional?

Hipótesis

La evaluación de la estructura organizacional es positiva para lograr el posicionamiento de Mervasa S.A en el mercado.

Objetivos de Investigación

Objetivo General

Analizar la relación entre la estructura organizacional y la competitividad a través de una investigación de campo para proponer una reingeniería de procesos en la empresa Mervasa S.A.

Objetivos Específicos

- Identificar los referentes teóricos de la reingeniería de procesos.
- Caracterizar la estructura organizacional.
- Identificar el nivel de competitividad o aceptación entre los clientes.
- Proponer una reingeniería.

Capítulo 1

Marco Teórico Conceptual

Teorías Administrativas

Estructura Organizacional y Posicionamiento de Mercado

La teoría de la organización clásica o también llamado proceso administrativo se adjudica al padre de la administración Henry Fayol, la cual se caracteriza por la ejecución de trabajos desde un centro de organización. La organización, según Henry Fayol, constituye una estructura entendida como una disposición en partes y su interrelación. (Hernández, 2011). Se establece, además, como fundamento de la escuela organicista, que las empresas deben estructurarse, organizarse, dividirse en funciones que permitan visualizar el ejercicio de la administración bajo el enfoque de procesos; esta estructuración debe estar sustentada en aquellas acciones básicas que le dan razón de ser y permanencia a todo tipo de organización.

Esta teoría desarrolla un enfoque inverso a la Administración científica: de arriba hacia abajo, es decir, de la administración hacia los trabajadores y del todo hacia sus partes (Medina y Ávila ,2002). Los autores Hernández y Rodríguez (2006) hacen una relación entre la teoría científica y la clásica indicando que el Taylorismo se encargó de ordenar el trabajo y sus procesos, mientras que el Fayolismo organizó la dirección. Los dos autores no son excluyentes, sino complementarios

La estructura organizacional desempeña tres funciones básicas. La primera y fundamentalmente importante: las estructuras están para producir resultados y

alcanzar objetivos organizacionales. La segunda: las estructuras están diseñadas para al menos regular o minimizar la influencia de las diferencias individuales sobre la organización, es decir, las estructuras se imponen para garantizar que los individuos se adaptan a las exigencias de la organización y no al contrario. Y una tercera función se fija en el medio en el cual se ejerce el poder, y que son las estructuras que también conforman o determinan qué posiciones tiene y en el cual se toman las decisiones; el flujo de información que se requiere para tomar la mejor opción, en gran medida, está determinado por la estructura, en la cual se llevan a cabo las actividades de las organizaciones (Hall, 1996, c.p. Morejón, 2016, p.129). Por esta razón, es importante notar que las estructuras organizacionales van más allá de ser simplemente una representación gráfica de la compañía resumido en un organigrama; puesto que, la estructuración es un proceso que incluyen básicamente la planificación estratégica de la compañía e involucra el desarrollo del objeto social de la organización.

Muchas veces el desconocimiento tanto en su diseño como en la construcción de la estructura afecta la asignación de funciones al recurso humano que es factor clave de la estructura organizacional, lo que conlleva a conflictos de jerarquía y es ahí donde radica la importancia de reelaborar una estructura y configurar organizacionalmente una compañía; pues sin ser esta una condición suficiente, si es necesaria para apoyar la sostenibilidad de la organización, y como lo plantean Nadler y Tushman , termina convirtiéndose en una ventaja competitiva para la empresa (Marín, 2012, p.45). La asignación de funciones es un aspecto clave de la estructura

organizacional y de ellos depende la competitividad el éxito de la empresa y la consecución de los objetivos.

Por otro lado, Lawrence y Lorsch definen estructura organizacional como el sistema interrelacionado de comportamientos de personas para cumplir con una tarea, la cual ha sido dividida en varios subsistemas en donde cada uno responde con una parte de dicha tarea y, al mismo tiempo, suma esfuerzos para el desempeño eficaz del sistema. (Lawrence y Lorsch, 1967, c.p. Marín y Losada, 2015, p.89). De acuerdo con esta definición, la estructura de una organización es la forma en que sus subsistemas se relacionan entre sí; y la modalidad en la que dichos subsistemas coordina las diferentes tareas asignadas. Mecanismos como el ajuste mutuo, supervisión directa y estandarización colaboran en la integración de las diferentes tareas.

Visto desde la perspectiva actual de Peter Drucker, quien ha sido un maestro de la administración moderna, es importante destacar la prevalencia y relevancia del recurso humano por sobre el capital y las mercancías. Señala que los trabajadores deben ser tratados y considerados como recursos, puesto que se considera al capital humano como el recurso más importante de carácter constituyente para la convergencia de la calidad y la productividad, dado que la calidad de las personas determina la calidad del trabajo (Lockward, 2011)

Actualmente, la responsabilidad del gerente se extiende a invertir en el factor humano de su organización y no limitarlo, brindando la oportunidad de que participe en las políticas de la empresa, lo que tiene como propósito mantener el capital intelectual y convertir el conocimiento en valor agregado (Díaz, 2013, p. 51).

Cuando las bases organizacionales se encuentran bien definidas es posible notar innumerables ventajas en el desempeño de la compañía, puesto que estimula la iniciativa y el espíritu emprendedor del equipo humano que las integra al definir la funcionalidad y operatividad de los puestos que permitirán el desarrollo de nuevos métodos y procedimientos, adicionalmente proporcionan un conocimiento profundo de la estructura permitiendo realizar la revisión constante de los puestos de trabajo y así determinar los defectos existentes e implementar medidas correctivas ante las fallas de estructura (Pérez, 2016)

En cuanto al tema de la competitividad, es indudable el aporte de Michael Porter, quien fue el primero en estructurar y sistematizar un cuerpo teórico en torno al concepto de competitividad, definiéndola como “La capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograrlo se basa en el aumento de la productividad. (Then et al, 2014) dado que la globalización y el cambio continuo crean cada vez más nuevas formas de competencia, lo cual hace que los mercados se vuelvan cada vez más complejos e impredecibles, volviendo un requisito indispensable la competitividad de las empresas para detectar, reaccionar y responder a los competidores de manera oportuna y eficiente en los mercados.

En este sentido afirma: “La productividad es, a la larga, el determinante primordial del nivel de vida de un país y del ingreso nacional por habitante. La productividad de los recursos humanos determina los salarios, y la productividad proveniente del capital determina los beneficios que obtiene para

sus propietarios” (Suñol, 2006, p. 181) ya que, según Porter, existe una relación de doble vía entre productividad y niveles de vida de la población. En efecto, existe una clara y directa relación entre la productividad, y el desarrollo y calidad de vida de las personas ya que parte intrínseca de la productividad y competitividad es el talento humano que involucra, los salarios, las ganancias como la distribución del ingreso, la calidad ambiental, los niveles de gobernabilidad política y las libertades y derechos de las personas, definiendo así los niveles de ingreso como los determinantes del nivel de vida de la población.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter consiste en analizar una industria a través de la identificación y análisis de sus cinco fuerzas, entiéndase como tal, la rivalidad entre competidores, la amenaza de entrada de nuevos competidores, la amenaza de ingreso de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los consumidores.

Estas fuerzas permiten analizar el grado de competencia que existe en la industria, detectar las amenazas y oportunidades, permitiendo desarrollar estrategias que permitan aprovechar dichas oportunidades para hacer frente a dichas amenazas y con ello tener éxito en el mercado.

Por tanto, el concepto de competitividad debe ser entendido y aplicado en su totalidad con el fin imperante de diseñar e implementar estrategias de desarrollo y de impacto positivo sobre los procesos sociales y económicos, volviendo a las cinco fuerzas de Porter esenciales para los negocios con el fin de maximizar los recursos y superar a la competencia, a través del desarrollo e implementación de una estrategia

competente como mecanismo de supervivencia de las organizaciones en el mundo empresarial.

En la actualidad, las organizaciones han cambiado sus políticas de mercado puesto que gracias a la globalización los clientes tienen conciencia de los productos y servicio que pueden adquirir, comparan y buscan el que mejor les convenga en cuanto a calidad y precio que les permita satisfacer sus necesidades, y por ellos la importancia de la estrategia que aplica la organización para posicionarse en la mente del consumidor (Díaz, 2013)

Para Jack Trout y Al Ries el posicionamiento, es el lugar que ocupa en la mente del consumidor una marca de producto o servicio, sus atributos, las percepciones del usuario y sus recompensas. (Jack Trout y Al Ries, 1972, c.p. Coca, 2007, p. 106). Posicionar un producto, un servicio o una marca dependerá de las percepciones, impresiones y sentimientos que tienen los compradores en cuanto al producto y en comparación con los productos de la competencia. El posicionamiento en el mercado es la forma en que los consumidores o clientes definen un producto o servicio a partir de sus atributos o beneficios, a modo concreto el posicionamiento se refiere a ubicar el producto o servicio en la mente del consumidor de forma que no necesiten realizar comparación alguna con los de la competencia.

En cuanto a lo que concierne a la orientación del mercado, esta se considera un recurso clave organizacional que permite entender el vínculo que existe entre la estrategia y el desempeño empresarial con el fin de ganar y sostener una ventaja competitiva en las necesidades cambiantes del mercado (Ynzunza & Izar, 2013).

Narver y Slater consideran la orientación al mercado como la cultura organizacional que más efectiva y eficientemente crea los comportamientos necesarios para la creación de valor superior para los clientes y un desempeño superior para los negocios. La conceptualizan como un constructo tridimensional compuesto por la orientación al cliente, la orientación al competidor y la coordinación interfuncional, donde la orientación al cliente se refiere a la extensión en la cual la firma identifica a sus clientes y aprende la mejor manera de servirlos. La orientación competitiva está relacionada con el uso de las propias capacidades y fortalezas, y el conocimiento de las debilidades de los competidores; y la coordinación interfuncional con el nivel y la magnitud de la información que se comparte y coordina entre los diferentes niveles y funciones dentro de la organización (Narver y Slater, 1990, c.p. Ynzunza & Izar, 2013, p. 6-7)

Más allá de las necesidades cambiantes en el mercado y de los avances tecnológicos que pudieran surgir, es la competencia que afecta directamente a las organizaciones y son las mismas que funcionan como generadores claves de nuevas oportunidades claves en el mercado puesto que motivan a las empresas a reinventarse para no perder su posición en el mercado, aunque muchas veces los resultados varíen según el tamaño, sector y tipo de empresa. Por esta razón, son las estrategias competitivas que permitirán a las organizaciones identificar las tendencias de mercado las necesidades y deseos de los clientes, así como también las acciones de los competidores con el fin de desarrollar e implementar los recursos y capacidades necesarios que aseguren el desempeño eficiente a largo plazo y una ventaja competitiva en el mercado.

Porter y Miles y Snow sugieren que las organizaciones exitosas desarrollan un enfoque identificable y sistemático de adaptación al medio ambiente, por lo cual, el nivel de adaptación a éste y su manejo llevará a las organizaciones a satisfacer efectivamente no solo las necesidades de los clientes, sino también incrementar la probabilidad de éxito de la empresa (Porter, 1991, y Miles y Snow, 1978, c.p. Ynzunza & Izar, 2013, p. 10). En consecuencia con lo anterior, las organizaciones deben poner mayor énfasis en factores de mercado, competencia y desarrollo tecnológico que les permitan adaptarse al medio en el que se desarrollan, siendo así las fuerzas de mercado necesarias e indispensables para la formación de la estrategia competitiva.

Druker, considerado el padre de la administración moderna, afirma que la esencia de la estrategia está en conocer ¿Qué es nuestro negocio? y, ¿Qué debería ser? (Druker, 2007, c.p. Contreras, 2013, p. 161).

Con el fin de que una estrategia sea competitiva eficaz y eficiente para una organización, es indispensable que las empresas sepan a donde quieren llegar y de esta forma establecer objetivos que les permita organizar y optimizar todos los esfuerzos que los conlleven a tomar decisiones que les permita alcanzar los objetivos planteados. Es importante que los resultados al final sean revisados y evaluados, y así aquellos aspectos en los que no se lograron los objetivos propuestos, sea corregidos y retroalimentados a través de un plan de acción (Contreras, 2013).

Contreras (2013, p.161-162) consideró que es importante saber exactamente en qué actividad se encuentran involucrados, tratar de establecer qué posibilidades

existen en el mercado aún para la empresa. Si se tiene la posibilidad de seguir en la actividad bajo los parámetros actuales, entonces la acción a futuro sería sostenerse a través de la innovación y mejora de los productos o servicios o las actividades que se realizan. Pero si se logra entender que hay muchas limitantes, o que de seguir se podría continuar en el mercado y reducir paulatina y ostensiblemente las utilidades, lo más sensato es ser capaces de mirar hacia el futuro –prospectiva– y evolucionar a nuevas actividades o nuevos campos o nuevos mercados en los que se pueda ser más competitivo.

Para Chandler (2003), la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas (Chandler, 2003, c.p. Contreras 2013, p. 161).

Se considera que para alcanzar la madurez de los objetivos y de la estrategia planteada por una organización se requiere tanto de tiempo como de la correcta implementación de los recursos organizacionales, entiéndase como recursos no solamente los financieros sino también los logísticos y el capital humano. Se destaca que los procesos de capacitación en las organizaciones deben estar alineados a la mejora de competencias del recurso humano a fin de alcanzar una ventaja competitiva frente a los competidores.

Competitividad Empresarial

Los factores internos de competitividad de cada empresa son los que tienen un mayor efecto sobre su desempeño, en comparación con los factores externos a la

empresa. Los factores de competitividad más importantes para las empresas son las capacidades directivas, capacidades de innovación, capacidades de marketing y capacidades de calidad. Estos factores permiten dar importancia especial a las capacidades directivas, que se vuelven el factor determinante para el desarrollo de otras capacidades de la empresa. Las capacidades de innovación constituyen con diferencia el factor con un mayor poder explicativo sobre el desempeño de la empresa, seguido de las capacidades directivas y las capacidades de calidad y por último de las capacidades de marketing. Sin embargo, existen diferencias entre los distintos factores, y así, las capacidades de calidad son aquellas cuya presencia es más valorada, seguidas de las capacidades directivas, las capacidades de marketing, y en último término las capacidades de innovación (Martínez Santa María, Charterina Abando, & Araujo de la Mata, 2010).

Según, Saavedra y Tapia (2011) en las micro, pequeñas y medianas empresas es necesario analizar las mejores prácticas y factores de competitividad puesto que de esta forma es posible conocer de qué modo el empresario percibe los factores de éxito que afectan su competitividad. En su análisis, se considera que cuando la aplicación de mejores prácticas en el sector empresarial es incipiente, la competitividad es reducida. Además, se considera que si el empresario no es consciente de los factores que lo afectan, que en su mayoría de veces es causado por la visión de corto plazo que posee y es la misma que no le permite planear el futuro, puesto que no son conscientes de los factores que representan obstáculos para el éxito del desempeño de sus

operaciones y que por ende los limita a comprender la importancia de la atención al cliente con la calidad, la competencia externa, el entorno laboral y las regulaciones gubernamentales, la capacitación, los costos y los ciclos de producción. Por tanto, se considera que mientras las mipymes no reflexionen sobre su situación actual y busquen dar un giro a su desempeño, no podrán alcanzar altos indicadores de competitividad y productividad. Se considera que la falta de adopción de las mejores prácticas como la reingeniería, calidad total y optimización de las operaciones entre otras crea desventajas difíciles de superar si no existe un verdadero apoyo gubernamental.

Por otro lado, los autores Estrada, García, & Sánchez (2009) analizaron la relación que existe entre el éxito competitivo y cuatro factores que están relacionados con el ambiente interno de la pequeña y mediana empresa, tales como: recursos humanos, planeación estratégica, innovación, tecnología y certificación de calidad. En su estudio, se determina que las pequeñas y medianas empresas altamente competitivas son aquellas que innovan sus productos, procesos y gestión, y que tienen un nivel tecnológico superior y poseen un plan estratégico, puesto que ya no es suficiente mantener una sola ventaja competitiva, por lo que las MiPymes deben incorporar nuevas variables que le permitan mantenerse en el mercado, desarrollarse y crecer. Se hace énfasis en que las MiPymes no deben caer en el error de actuar por puro impulso, la planeación permite visualizar un futuro deseable a largo plazo y esta visión debe representar el motor que guie las actividades de la empresa. La fijación de objetivos, la determinación de estrategia y las acciones para lograrlos son necesarias y obligatorias para la eficacia y la eficiencia de las MiPymes.

Saavedra (2017) propuso una metodología que permitió determinar el nivel de competitividad de la pyme considerando criterios internos y externos, puesto que no es posible manejar la competitividad empresarial sin considerar los aspectos del entorno que afecta a la organización y factores tales como: Planeación estratégica, producción y operaciones, calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información, y complementada con indicadores externos basados en el enfoque de competitividad sistémica.

En el estudio sobre la reingeniería como una moda administrativa, Vergara, Fontalvo, & Morelos (2013), identificaron que los fracasos de la reingeniería en el entorno empresarial conducen a un nuevo despertar de la reingeniería en el mundo académico, puesto que se mantienen las advertencias sobre nuevos desarrollos de proyectos en reingeniería, donde esa idea de cambio radical deber reevaluarse, ganando experiencia con el estudio de los errores y éxitos pasados que mantiene vigente en la actualidad la idea de cambio y de innovación, alejándose un poco de la idea de encasillarla, simplemente, como una moda pasajera y así poder llegar a un cambio de paradigma con la posibilidad de consolidar el concepto de reingeniería como una herramienta de transformación organizacional.

Paralelamente, Llanes, Isaac, Moreno, & García (2014) realizaron un estudio sobre la gestión de procesos a la gestión integrada por procesos argumentando el enfoque de integración basado en procesos integrados para la reconceptualización de la gestión por procesos a la gestión integrada por

procesos, bajo el alcance de los sistemas integrados normalizados y definieron la gestión integrada por procesos e identificaron las interrelaciones y principales diferencias entre esta y la gestión por procesos permitiendo gestionar los requisitos unificados aplicables, la determinación de las interacciones y la gestión de los agujeros negros, puesto que se concluye que en el enfoque de gestión integrada por procesos, facilita a las organizaciones a diseñar e implementar el sistema integrado normalizado, proporcionando a la alta dirección de un pensamiento sistémico para el análisis y la toma de decisiones.

León (2013) describió como la fuerza de ventas influye dentro y fuera de la organización empresarial para alcanzar la competitividad. Para ello se vinculó la labor de la fuerza de ventas en la cadena de valor, y se estudió este importante eslabón de la cadena. Se identificó que, para alcanzar los objetivos empresariales y la competitividad, es vital contar con una excelente fuerza de ventas; representativa de un factor de cambio y diferenciación de las organizaciones hacia el logro y permanencia de una empresa competitiva. Las variables organizacionales que pueden tener impacto directo en el desempeño de la fuerza de ventas son: cultura corporativa, personal, finanzas y posición del mercado. Por tanto, es necesario reconocer los procesos de apertura empresariales que persiguen alcanzar competitividad mediante la elección de estrategias acordes a la empresa y su situación, recursos y estructura. Las empresas deben ser capaces de comprender que para alcanzar competitividad debe darse un engranaje de todos los departamentos de la empresa. La fuerza de ventas es una parte vital de la organización, que de una

forma barata y mucho más sencilla se puede convertir en el factor de cambio y de diferenciación de la empresa con la competencia.

De igual manera, en un análisis de la competitividad como herramienta empresarial, se identificó que la competitividad unida a las oportunidades que proporciona un mercado global, deben ser los dos factores a considerar por parte de los países en desarrollo para lograr la inserción de sus empresas en la macro unidad geográfica mundial ya que sólo a través de la incursión en los mercados mundiales se podría lograr el tan anhelado desarrollo económico, ya que el efecto multiplicador de esta inserción generaría grandes beneficios como: reducción de los costos de mano de obra, incremento de la producción, el proceso de global sourcing, entre otros, (Jiménez, 2011).

A propósito de la gestión del conocimiento como herramienta de apoyo al proceso de decisiones, se considera que el proceso de gestión del conocimiento es necesario para que las organizaciones potencien su uso, puesto que se considera una filosofía de trabajo orientada al uso y aprovechamiento óptimo del conocimiento, como contribución a los procesos de decisiones que desarrollan las organizaciones, (Franch, Herrera, & Losada, 2013).

En cuanto a la reingeniería de procesos, Rafoso y Artiles (2011) realizaron una revisión que trata sobre la reingeniería de procesos, su relevancia, avances y debilidades, los efectos y usos de la reingeniería en los procesos organizacionales, así como la gestión por procesos, la reingeniería y su importancia como una herramienta clave muy vinculada con la gestión de procesos y la gestión del conocimiento. Se evidenció que es una herramienta

clave y que está muy relacionada con la gestión de procesos y la gestión del conocimiento, por lo que cada una de estas, complementan para lograr solucionar los trastornos globales que posee una organización puntualizando la responsabilidad de todos los trabajadores de una empresa, pues sin la mano intelectual y cognitiva del personal de una organización, no podría verse el resultado para insertarse en un medio ambiente competitivo.

Del mismo modo, González (2012) realizó un análisis de la reingeniería de procesos de negocio (BPR) empleando el nuevo institucionalismo sociológico y la teoría de la estructuración como enfoques teóricos complementarios para conocer mejor cómo pueden influir los entornos, social y organizativo sobre la adopción del BPR para la implantación de un sistema BRP, así como las repercusiones que este cambio podría tener sobre las estructuras sociales a nivel de organización, prestando especial atención al papel desarrollado por los emprendedores institucionales. Se evidenció la influencia de presiones tanto competitivas como institucionales sobre la organización para la adopción del BRP, y se consideran estos como los factores que motivan a emprender un cambio radical que no pueden ser tomados de manera general para llevar a cabo la reingeniería de procesos.

Marco conceptual

Estructura Organizacional

La estructuración involucra todo un proceso que comienza en la planificación de estrategias y culmina en el desarrollo del objeto social de la organización (Galbraith, 2001, c.p. Marín, 2012, p.45).

De igual manera, se indica que el análisis de la estructura organizacional se enmarca en la Teoría de la Contingencia Estructural, la cual surge para mostrar, a partir de diferentes investigaciones, que no existe una única forma de estructuración, pues la división del trabajo y su coordinación, dependerán de diversos factores y de las condiciones situacionales en las cuales la organización opera (Burns & Stalker, 1961 c.p. Marín, 2012, p.46).

Se plantea que la estructura de la organización sigue a la estrategia de negocio, cabe considerar que ante un contexto hostil y complejo como el actual, las empresas enfrentan elecciones estratégicas que deben estar homologando (Burns & Stalker, 1961 c.p. Marín, 2012, p.52).

Se afirma que la estructura de una organización impone límites de racionalidad, delimitando responsabilidades y canales de comunicación, y con ello la estructura permite a las empresas lograr resultados organizativamente racionales (March y Simón, 1987, c.p Fernández, Sanchez y Rico, 2001, p. 31)

Cuando la dirección elige una forma particular de organización, está proporcionando no sólo un marco de trabajo para las operaciones de producción sino también los canales por los que deben fluir las decisiones estratégicas (Bower, 1970, c.p. Fernández, Sánchez, & Rico, 2001, p. 31).

Pérez (2007), conceptualiza la estructura organizacional como un patrón de relaciones entre personas, y que, bajo el mando de gerentes, persiguen metas comunes. Afirma que esta relación se da de un modo formal, en donde se

agrupan las personas y los trabajos, y esto se manifiesta gráficamente mediante el organigrama.

En su análisis, Pérez (2007) no considera a la estructura organizacional como una variable única; integra un conjunto de variables como: a) Procesos para la Estructura (que tanto la estructura es clara, al igual que los roles y si además existe un soporte tecnológico que la hace integral y está ajustada para garantizar el éxito de las estrategias y está orientada a la innovación), b) (instrumentos formales que soporten la estructura -manuales de procesos, funciones o procedimientos-, si la división y especialización del trabajo, ha originado contratación de profesionales y si la estandarización de procesos marcha al ritmo de la planeación estratégica), c) Control sobre la estructura (Que tanto los roles están establecidos y se controla su cumplimiento y si se revisa y actualiza periódicamente la estructura), d) Competencias acorde con la estructura (examina la ubicación del perfil de los colaboradores, el ambiente para establecer una estructura que permita trabajar en proyectos, innovación y trabajo en equipo), e) Evolución de la estructura (se evidencia en esta variable como se modifica la estructura: por el volumen de trabajo o la rotación del personal o por el cumplimiento de los objetivos o metas y si existe registro formal de las transformaciones de la estructura de la empresa y hay evidencia objetiva del aprendizaje de estos cambios), f) Cohesión en la Estructura (Evalúa tres aspectos con respecto al sistema de información gerencial (SIG): Se ha diseñado con base en la estrategia y la estructura, Si da soporte real a la estrategia y a la estructura organizacional y si es flexible para adaptarse a los cambios organizacionales).

Posicionamiento de Mercado

El posicionamiento es un proceso de comunicación de los atributos distintivos y motivadores de la marca a la luz de la competencia (Kapferer, 1992, c.p. Ortigón, 2017, p. 14).

Llegar a la posición adecuada requiere establecer el punto correcto de la diferencia (único para la marca) y el punto Imagen y posicionamiento de marcas en la industria de agroquímicos en Colombia 15 de asociación conectado con la categoría (Keller, 1998, c.p. Ortigón, 2017, p. 14).

El posicionamiento se centra en las operaciones tácticas destinadas a la construcción de marcas fuertes, es decir, el posicionamiento es la base para la creación e implementación de programas de creación de marca (Aaker, 1996, c.p. Ortigón, 2017, p. 15).

Reingeniería

La reingeniería es el concepto actual que se le da a los cambios drásticos que sufre una organización al ser reestructurados sus procesos. La base de la reingeniería es el servicio al cliente; describe un modelo de negocios, un conjunto correspondiente de técnicas que los ejecutivos y los gerentes tendrán que emplear para reinventar sus compañías, a fin de competir en un mundo nuevo (Hammer, 1994, c.p. Rafoso y Artiles, 2011, p.30)

El término de reingeniería se circunscribe como un rediseño de procesos de trabajo de negocios y a la implementación de los nuevos diseños. Sin embargo, se emplea otro término que es posicionamiento o reposicionamiento, para abarcar el

alcance de esta definición y analizar las otras actividades necesarias (Morris y Brandon, 1994, c.p. Rafoso y Artiles, 2011, p.30)

Sin embargo, se explica también que la reingeniería, en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta, y calidad, lo cual implica la obtención de ventajas competitivas (Lefcovich, 2004, c.p. Rafoso y Artiles, 2011, p.30).

También, se indica que el rediseño o reingeniería de procesos es un conjunto de tareas técnicas, de relevamiento, análisis y diagnóstico de los circuitos administrativos y de gestión de las organizaciones públicas, destinado a determinar el estado actual y proponer las medidas para procesar los requerimientos de los productos internos y la producción terminal –los productos finales- que justifica la existencia de la institución pública (Halliburton, 2006, c.p. Rafoso y Artiles, 2011, p.31).

Adicional, se considera que la reingeniería es comenzar de cero, es un cambio de todo o nada, además ordena la empresa alrededor de los procesos e indica que la reingeniería requiere que los procesos fundamentales de los negocios sean observados desde una perspectiva en base a la satisfacción del cliente (Benoit, 1996, c.p. Rafoso y Artiles, 2011, p.31).

La reingeniería efectiva del proceso se fundamenta en la reexaminación del proceso actual y sus objetivos, con miras a conseguir espectaculares mejoras en su realización (Heizer, 2001, c.p. Rafoso y Artiles, 2011, p.32).

Organización

Proceso que incluye determinar cuáles tareas se llevarán a cabo, cómo serán realizadas, quién las ejecutará, cómo estarán agrupadas, quién depende de quién, y dónde serán tomadas las decisiones”. Bajo esta concepción, organizar significa planear o estructurar la realización de un evento, y proponer los medios materiales y asignar funciones al recurso humano. (Robbins & Decenzo, 2002, c.p. Bermúdez, 2015, p. 10).

Gestión

Se define gestión como la acción y efecto de gestionar. Entendiendo por gestionar la realización de acciones encaminadas a la obtención de un negocio o beneficio empresarial (Bittel y Ramsey, 1997, c.p. Acosta, 2008, p. 83).

Control

El control es aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes prefijados en la fase de planificación. Como última etapa formal del proceso de gestión, el control se centra en actuar para que los resultados generados en las fases anteriores sean los deseados (Pérez-Carballo, 2006, c.p. Dextre y Del Pozo, 2012, p.71)

Por su parte Rivas (2011, p.118) define que el control interno es una serie de acciones concatenadas y realizadas por todos los miembros de la entidad orientados a la consecución de las metas organizacionales, a prevenir la pérdida de recursos, a asegurar información financiera contable y que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones aplicables.

También, se define al control como el proceso para asegurarse de que las actividades reales correspondan a las actividades proyectadas (Stoner & Freeman, 1996, cp. Bermúdez, 2015 p. 10).

Procesos

Según, Mallar (2010, p.7), un proceso es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados.

Se define al proceso como una unidad en sí que cumple un objetivo completo, un ciclo de actividades que se inicia y termina con un cliente o un usuario interno (Carrasco, B., 2001, c.p., Mallar, 2010, p. 7).

Comercialización

El proceso de comercialización incluye cuatro aspectos fundamentales: ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿a quién? y ¿cómo? En el primero, el autor se refiere al momento preciso de llevarlo a efecto; en el segundo, a la estrategia geográfica, y en el tercero, a la definición del público objetivo. Finalmente, hace referencia a la estrategia a seguir para la introducción del producto al mercado. En la llamada “economía del conocimiento” (Kotler, 1995, c.p. Díaz, 2014, p. 21).

Además, la comercialización es un conjunto de actividades relacionadas entre sí, el objetivo principal es hacer llegar los bienes y/o servicios desde el productor hasta el consumidor, es muy importante realizar una correcta investigación de mercado para detectar las necesidades de los clientes y encontrar la manera de que el

producto o servicio que se ofrezca cumpla este propósito (Gonzales L, 2009, c.p. Cusi Meza, 2016 p.27).

Cientes

La satisfacción del cliente ha sido idealizada como una reacción afectiva, que surge después de una prolongada serie de encuentros de servicio y en una única respuesta (Hu, Kandampully, y Juwaheer, 2009, c.p. García y Cepeda, 2012, p.310).

Las empresas escuchan a sus clientes de manera equivocada. Las empresas les preguntan a sus clientes qué desean, los clientes ofrecen soluciones en la forma de productos o servicios. Las empresas desarrollan esos productos y servicios y al final, muy frecuentemente, los clientes simplemente no compran. Ulwick afirma que los clientes no son los indicados para dar soluciones; para eso existe el departamento de Investigación y Desarrollo (Ulwick, 2002, c.p. Gil-Lafuente y Luis-Bassa, 2011, p. 15).

Ventas

La fuerza de ventas es el elemento humano que hace posible la distribución de los productos y servicios de una empresa; formando parte fundamental del marketing mix agrupándola bajo variables comerciales bajo el control empresarial (Diez et al., 2003, c.p. León, 2013, p. 4).

La selección inteligente de vendedores es fundamental para el éxito porque este depende del rendimiento de los agentes escogidos para representar a la organización (Canfield, 1999, c.p. León, 2013, p. 5).

Recursos Humanos

La gestión de recursos humanos se ha definido como la ciencia práctica que se ocupan de la naturaleza de las relaciones de empleo y del conjunto de decisiones, acciones y cuestiones vinculadas a dichas relaciones. Esta área de estudio se formó sobre la base de la fusión de diversas teorías de la gestión científica, del trabajo social y de la psicología industrial en la época de la primera guerra mundial y ha experimentado una evolución considerable desde entonces (Davis y Werther, 1991, c.p. Acosta, 2008, p. 83).

La Administración de Recursos Humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño. Es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. Es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones. Es una función de la organización relacionada con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los empleados (Cruz, 2011, c.p. Yaguana, 2017, p.11).

Liderazgo

Se define al liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas (Robbins, 2004, c.p. Cuadra; Veloso, 2007, p. 4).

Según Noriega y Pria (2011, p.118) se define al liderazgo como el grado en que los “jefes” influyen para fomentar individual y colectivamente un desempeño coherente con el logro exitoso de los objetivos de trabajo; forma en que se relacionan, comunican, orientan, apoyan y dan participación a los miembros del grupo.

Competitividad

El concepto de competitividad consiste en la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograrlo se basa en el aumento de la productividad (Michael Porter, 1990, c.p. Suñol, 2006, p. 180).

Se define también como, la capacidad de una industria de alcanzar sus objetivos, de forma superior al promedio del sector de referencia y de forma sostenible, o sea: capacidad de obtener rentabilidad de las inversiones superior al promedio, de manera razonable y capacidad de hacerlo con bajos costos sociales y ambientales (Bordas, 1993, c.p. González & Mendieta, 2009, p. 113).

Clima Organizacional

Se manifiesta que el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. Define el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos

están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno (Méndez, 2006, c.p. García, 2009, p. 5).

Adicionalmente, se lo considera también como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman (Forehand y Gilmer, 1964, c.p. Garcia, 2009, p. 5).

Por otro lado, se arguye que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados (Chiavenato, 2000 c.p. García, 2009, p.6).

También, se considera que los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y dichos comportamientos inciden en la organización y en el clima, y así se completa el circuito (Goncalves, 2000 c.p. García, 2009, p.6).

Satisfacción Laboral

Se define la satisfacción laboral como el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de

compensaciones psico-socioeconómicas acordes con sus expectativas, (Muñoz, 1990, c.p. Caballero, 2002, p. 4).

De manera adicional, también se considera a la satisfacción laboral como el resultado de las varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo, y los factores relacionados con él, y hacia la vida en general (Blum, 1976, c.p. Caballero, 2002, p. 5).

Finalmente, se la define también como una actitud o un conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su experiencia y su situación de trabajo (Bravo, Peiró y Rodríguez, 1996, c.p. Cuadra; Veloso, 2007, p. 4).

Variables

- Variable Dependiente: Posicionamiento de mercado.
- Variable Independiente: Estructura Organizacional.

Capítulo 2

Marco Referencial

En el presente capítulo se van a analizar estudios realizados en el mundo y el Ecuador que respaldan la presente investigación. Además de realizar un análisis interno y externo de la compañía en estudio.

Estudio de la gestión competitiva de las pequeñas y medianas empresas (pymes) comerciales. Caso Esmeraldas, Republica del Ecuador

Quiñonez (2012) realiza un análisis de la gestión competitiva de las pequeñas y medianas empresas del comercio al por menor de la provincia de Esmeraldas de la República del Ecuador. El estudio es de carácter empírico y se obtiene la información a través de la ejecución de 344 encuestas y entrevistas personales realizadas a propietarios, administradores y trabajadores.

Finalmente, Quiñonez (2012) concluyó su estudio indicando que la insuficiente competitividad de la Pymes del sector constituye un problema social que frena el desarrollo de estas. Culmina este artículo, afirmando que el fortalecimiento de la competitividad de las Pymes debe tener un enfoque integrador de colaboración y aprendizaje sistemático entre estado, empresas y entidades intermediarias.

El desarrollo organizacional en las pequeñas empresas una propuesta de intervención interactiva

García (2013) en su estudio hace referencia a la preocupación que ha tenido el gobierno mexicano y el sector privado por el desempeño de las micro, pequeñas y

medianas empresas (MIPYMES). A nivel nacional, el artículo muestra como estas representan el 99% del total de empresas y como las mismas contribuyen con un 73% de la planta laboral. Además, se menciona que muchas instituciones públicas y privadas han dado apoyos económico, legal y tecnológico, que no cubre ni al 2 % de las 4.5 millones de MIPYMES existentes en México.

El modelo de investigación se aplicó a 23 empresas pequeñas, de origen diverso, que en su totalidad estaban dirigidas por su propietario y no todas de carácter familiar. Así mismo se diseñó un sistema de calificación del nivel organizacional de cada empresa, que permitió obtener indicadores de antes y después de haber sido aplicado.

Como resultado, García (2013) comprobó que la mayoría de las empresas participantes tuvieron un incremento del 25% en su estatus organizacional y se consideró que los cambios se dieron de manera efectiva y se concluyó que es posible apoyar masivamente a las pequeñas empresas usando el modelo propuesto de una manera rápida y económica.

Estrategias de innovación y capital social en la pequeña y mediana empresa.

Según su estudio, Mejía, Mendieta, y Bravo, (2015) establece que los factores que inciden en el desarrollo de la productividad y competitividad de las Pymes son la innovación y el capital social. Esta investigación, de tipo exploratorio, se sustenta en que el desarrollo competitivo obedece a la calidad del recurso humano e intelectual, así como al tipo de relaciones que se establecen entre los agentes del sistema

económico.

Mejía et al. (2015) concluye en su artículo que la Pymes en su mayoría presentan dificultades de tipo organizacional, por lo que esto no les permite ubicarse en el nivel de competitividad requerido. La desorganización trae consigo problemas como la falta innovación debido a la escasa inversión en investigación y desarrollo y capacitación, bajo nivel de integración vertical, horizontal y una pobre gestión de la cadena.

La gestión del conocimiento en las PYMES de Colombia

Los autores Marulanda y López (2013) realizaron esta investigación para mostrar los resultados del estado de la gestión del conocimiento de PYMES de Colombia. Para este estudio se evaluaron 323 empresas pequeñas y medianas empresas que se encuentren relacionadas con las prácticas, los procesos, uso y apropiación de las tecnologías de información y comunicaciones, las competencias y los rasgos organizacionales para gestionar el conocimiento en las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga, Manizales, Pereira y Armenia.

Marulanda y López (2013) recalcan los avances en el desarrollo de competencias para la gestión del conocimiento y la implantación de procesos, pero de igual manera se demuestra que no se realiza gestión desde la estructuración de políticas, planes, programas y proyectos, y por ende falta avanzar en la apropiación y uso de prácticas y hay una deficiencia en la aplicación de herramientas tecnológicas para gestionar el conocimiento.

El estudio aporta a la comunidad académica y al sector TI una forma de

evaluación y una línea base para potenciar la innovación a partir de la gestión del conocimiento organizacional. Para su desarrollo se utilizaron diversos enfoques investigativos, métodos de investigación, validación y verificación: revisión sistemática, investigación-acción-participación.

Resistencia al cambio organizacional en una pequeña y mediana empresa (PyME) del sector industrial

Zuinaga de Mazzei (2014) realizó el artículo como propósito de presentar los aspectos más destacados de una investigación que tuvo por objetivo general identificar las variables que inciden en la resistencia al cambio organizacional en las pequeñas y medianas empresa que se encuentran dedicadas a la producción de materiales de seguridad e higiene industrial ubicada en el estado Miranda.

Zuinaga de Mazzei (2014) sustenta su estudio en diferentes teorías, como las planteadas por Lewin (1951), Shein (1985), Prochaska y Di Clemente (1992) entre otros; el enfoque del estudio fue positivista con estudio de la realidad objetiva, de naturaleza no experimental descriptiva.

La población de estudio estuvo integrada por 80 empleados de la empresa Seguntex C.A y la muestra seleccionada fue de 40 empleados escogidos por género, edad, escolaridad y nivel jerárquico. La técnica de recolección de la información fue el cuestionario estructurado en Escala de Likert bajo 15 ítems y se utilizó la estadística descriptiva para analizar el resultado de los datos.

Zuinaga de Mazzei (2014) concluye que la falta de canales de comunicación entre la gerencia y los empleados es lo que produce mayor resistencia al cambio

frente a las transformaciones que Seguntex C.A comenzó a experimentar desde el 2012 y que afectó de manera negativa el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa.

El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico

Bernal, Pedraza y Sánchez (2015) proponen en este trabajo examinar la multidimensionalidad y las características fundamentales de las variables de clima organizacional y calidad de los servicios públicos de salud y también, diseñar un modelo teórico sobre la relación que existe entre estas dos variables.

El estudio se efectuó mediante la estrategia de investigación documental, método de análisis que comprende la revisión de literatura, detección, consulta, extracción/recopilación e integración de datos.

Bernal et al. (2015) infiere teóricamente que existe una relación entre el clima organizacional y la calidad de los servicios públicos de salud; sin embargo, se recomienda realizar estudios empíricos que refuercen la perspectiva teórica analizada. Se llegó a la conclusión de que los enfoques presentados por diversos autores referentes a los conceptos, características y modelos de medición de las variables estudiadas presentan similitud en sus investigaciones, al coincidir que las dimensiones de estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, normas, conflicto e identidad son las más utilizadas en la evolución del clima organizacional para este tipo de instituciones, que serían de utilidad para que estas sean insumo en la formulación de estrategias, las cuales contribuyan a optimizar los

recursos y capacidades del sistema de salud, a fin de mejorar los cuidados de la salud, partiendo de la óptica de que el clima organizacional es un factor determinante en la calidad operacional y administrativa de toda institución hospitalaria.

Antecedentes organizacionales de la calidad de servicio: un modelo de relaciones estructurales

Los autores, Orgambídez-Ramos y de Almeida (2015) examinan en este estudio la relación entre el empowerment organizacional, clima organizacional de calidad y calidad del servicio funcional. Así como también analizar el efecto mediador del clima organizacional de calidad en la relación entre el empowerment organizacional y la calidad de servicio.

Para probar este modelo se han recogido los datos de 428 empleados de contacto de hoteles de Andalucía. El ajuste del modelo y el test de mediación fueron realizados mediante un modelo de ecuaciones estructurales con ayuda del programa STATA. Se llevó a cabo un estudio ex post facto retrospectivo de un único grupo con múltiples medidas, mediante un muestreo de conveniencia en hoteles de playa y ciudad de Andalucía durante el año 2011. El criterio de selección fue pertenecer a puestos de contacto directo, es decir, empleados de recepción y restauración. La muestra quedó compuesta por 428 participantes, de los cuales el 54.44% son hombres ($n = 233$). El 52.10% de los empleados se situó entre los 18 y los 29 años. 213 participantes pertenecen a unidades de la recepción (49.77%) y 215 a unidades de restauración (50.23%). el 42.76% manifestó tener un contrato fijo, el 42.52% un contrato temporal y el 14.72% contratos discontinuos.

Orgambídez-Ramos et al. (2015) mostraron que el empowerment organizacional y el clima de calidad fueron predictores significativos de la calidad de servicio funcional. No obstante, el clima de calidad solo medió la relación entre el control sobre las decisiones y la calidad funcional. Las implicaciones teóricas y prácticas del estudio son discutidas. Además, confirman el papel mediador del clima en el caso de la dimensión control sobre las decisiones. La estructura dinámica tuvo un impacto tanto directo como indirecto sobre la calidad, y la fluidez de la información sólo afectó directamente a la calidad funcional.

Estructura organizacional y relaciones interorganizacionales: análisis en Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud públicas de Colombia

Los autores, Marín y Losada (2015) investigan las influencias que tienen las principales variables de la estructura organizacional sobre las relaciones interorganizacionales de cooperación en Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) públicas de Colombia, mediante un estudio explicativo de corte transversal aplicando un modelo de ecuaciones estructurales.

La investigación se llevó a cabo mediante un estudio de corte transversal con enfoque explicativo. Se aplicó un cuestionario estructurado auto administrado a una muestra de IPS públicas de Colombia, en el que se indagó por la incidencia de la estructura organizacional sobre las relaciones interorganizacionales de cooperación y su desempeño. Por otra parte, el análisis de la información se realizó con base en un modelo de ecuaciones estructurales. Para su aplicación, en primera instancia se calculó el modelo de medida sobre el cual se realizó un análisis factorial confirmatorio para determinar la validez de las escalas y luego se obtuvo el modelo

estructural de primer y segundo orden que permitió la verificación de las hipótesis.

Finalmente, la sistematización se hizo con apoyo del software EQS 6.1

Finalmente, Marín y Losada (2015) indican que la descentralización favorece el intercambio de información, la complementariedad de recursos y la congruencia de objetivos y valores, mientras que la formalización favorece solo el intercambio de información. Además, se evidenció la incidencia positiva del intercambio de información y la congruencia de objetivos y valores sobre el desempeño de la relación interorganizacional en términos de satisfacción.

Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá.

Marín Idárraga, D A (2012) presentó los fundamentos teóricos acerca de los parámetros de diseño de la estructura de la organización, en el marco de la contingencia estructural, y da cuenta de la forma como las empresas están asumiendo eventos de reestructuración.

Se realiza un estudio de tipo descriptivo en una muestra de 92 pymes manufactureras de Bogotá. La metodología estuvo determinada por tres momentos en los cuales se abordó la investigación. En el primer momento se realizó la consulta de fuentes bibliográficas para elaborar el marco teórico. En esta fase se buscó aclarar el concepto de estructura organizacional, identificando los estudios realizados en este campo, con lo cual se avanzó en la construcción del referente conceptual que acompañó la formulación de proposiciones y los análisis posteriores. El segundo instante comprendió la parte sustancial de la investigación, correspondiente al trabajo

de campo. Acudiendo al método de muestreo por conveniencia, 13 se obtuvieron cuestionarios diligenciados de 103 pymes manufactureras de la ciudad de Bogotá, de los cuales 92 fueron válidos. La información se procesó con el software SPSS y el análisis se realizó con las técnicas de la estadística descriptiva, especialmente, aplicando la herramienta de tablas de contingencia.

Marín Idárraga, D A (2012) demuestra que el rediseño organizacional no atiende propiamente a un ejercicio formal y sistemático a partir de la estrategia. Además, que el ajuste estructural con el entorno se da de manera parcial, y finalmente que la reestructuración, cuando ocurre, simplemente responde a maniobras de traslación, eliminación o creación de cargos tomando como único referente el organigrama.

Características de las pymes de Guanacaste

Bermúdez -Carrillo, L A (2014) determinó en este estudio si existe relación entre las características de las pymes y su permanencia o no en el mercado, dado que en el medio costarricense no se encontraron estudios directamente relacionados con la permanencia en el tiempo de esas organizaciones.

Para el análisis del tema se conformó una muestra de 240 microempresas, a las que se les aplicó una encuesta que permitió recabar información relevante y pertinente de sus características en aspectos tales como: constitución legal de las pymes, sexo, edad y escolaridad de quienes las dirigen, forma de comercialización, condiciones de venta y formas de pago que utilizan.

La información obtenida sobre ellas por ese medio fue recopilada a finales del 2011 y principios del 2012, y la muestra la compusieron microempresas de los principales cantones de Guanacaste. Se busca establecer la posible relación entre la actividad comercial de las pymes y el tipo de esa actividad comercial. Además, se procura identificar las características que permiten que las pymes puedan mantenerse por largo tiempo en el mercado o que no lo logren con el fin de conocer cuáles son las características que hacen que empresas como las pymes se mantengan en el mercado.

Entre las principales conclusiones, según Bermúdez -Carrillo, L A (2014), surgidas de la aplicación de la encuesta destacan que las principales actividades comerciales que se realizan en Guanacaste son la comercial y la de servicios; De igual manera, es posible apreciar que el 61% de las pymes tienen más de cinco años de permanencia en el mercado y que la figura legal más representativa de ellas es la de empresa física; en igualdad de representatividad, los hombres y mujeres que dirigen o son dueños de las pymes tienen edades de entre 27 y 51 años; Además, también se notó que el grado de escolaridad más identificado fue la secundaria, aunque casi 60% de los consultados la tienen incompleta y finalmente se pudo concluir que para comercializar sus productos y servicios las pymes utilizan la venta directa y como forma de pago mayormente el sistema de crédito. Los datos obtenidos permitieron establecer alguna forma de relación entre el tipo de actividad, las características y la permanencia de las pymes en el mercado; sin embargo, no se puede afirmar que la permanencia se deba únicamente a los elementos estudiados, porque hay mucha diversidad o heterogeneidad dentro de las pymes. También se

sabe que hay aspectos, tales como definición de objetivos, políticas y estrategias, entre otros elementos indispensables para establecer los procesos de administración, que hacen o no de las pymes empresas exitosas, permanentes o no en el mercado y por tanto se puede afirmar que las pymes de Guanacaste tienen una gran diversidad interna, (Bermúdez -Carrillo, L A, 2014).

Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las PYMES

Para el presente estudio, Bermúdez Carrillo, L A (2015) determinó las necesidades de capacitación que tienen las pequeñas y medianas empresas (pymes) de Guanacaste, específicamente las de los cantones de Nicoya, Santa Cruz, Carrillo y Liberia, con la finalidad de elaborar y proponerles un plan de capacitación encaminado a llenar al menos parte de esas necesidades en materia de conocimiento de sus diferentes funciones o procesos.

La investigación realizada es de tipo descriptivo, de campo; para ello se aplicó un cuestionario de dieciséis (16) ítems dirigido a 120 pymes seleccionadas intencionalmente por ubicación e identificación.

Los resultados de la labor investigativa, según Bermúdez Carrillo, L A (2015), evidencian que estas organizaciones, en general, desconocen sus procesos administrativos, los ciclos de vida de su producto y los métodos o herramientas de contabilidad. Incluso, en ellas hay desconocimiento en cuanto a los procesos de control interno, aunque el total de los entrevistados (100%) creen que las capacitaciones son importantes para el buen desempeño de sus empresas.

De acuerdo con, Bermúdez Carrillo, L A (2015), los consultados ubicaron sus necesidades en el siguiente orden, por áreas: administración, financiera, tributaria y legal. Según los resultados de las entrevistas, no todos los microempresarios estarían dispuestos a pagar por un programa de capacitación. En general, el monto máximo que aceptarían pagar sería de ¢25.000, y los días que proponen para recibir las capacitaciones son los viernes y los sábados, (Bermúdez Carrillo, L A, 2015).

La Empresa

Mervasa S.A es una empresa que se dedica a la distribución y comercialización de suministros de oficina y computación, además de la línea de suministros de limpieza que se ha introducido a la lista de productos desde hace algún tiempo. Habiéndose conformado la compañía desde hace más de 20 años, la misma necesita reestructurarse con el fin de actualizar su modalidad de trabajo.

Actualmente la compañía sigue recibiendo sus requerimientos vía llamadas telefónicas o correos electrónicos, aun cuando la tecnología ha avanzado y existen otros medios de comunicación que posibilitan una atención más rápida. El abastecimiento es limitado debido a la incapacidad de mantener almacenado los productos por causa de la falta de espacio en las bodegas, donde actualmente funcionan.

Finalmente, en las áreas administrativas, contables y de comercialización existen deficiencias debido a que no cuenta con el personal suficiente para la ejecución de actividades que cada uno de estos departamentos requiere.

Con lo antedicho, Mervasa S.A. y su gerencia han decidido reestructurar las diversas áreas de la empresa; y a partir de esto implementar una serie de estrategias que permitan crecer sostenidamente en el mercado y solventar las diferentes debilidades que estos tienen actualmente. Por lo tanto, se realizará el análisis externo e interno del entorno en que opera la empresa. Entiéndase por externo el uso del análisis PESTA y Porter, mientras que para el interno se ha considerado el análisis de la cadena de valor y benchmarking.

Análisis Externo

PESTA

Para analizar y entender el entorno externo en el que opera Mervasa S.A se procederá a realizar el análisis en concreto los factores externos tales como: políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales. Esto permitirá aclarar el panorama de la empresa y detectar amenazas y oportunidades con los que la empresa podría encontrarse.

Aspecto Político

El gobierno ecuatoriano ha emitido alrededor de seis mil normas técnicas y aproximadamente 300 reglamentos de cumplimiento obligatorio que inciden en la calidad de más de mil productos con el fin de frenar la salida de divisas fomentando así la producción nacional (Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, 2017).

Análisis Económico

Los sectores petrolero, laboral, bancario, fiscal, así como también el comercio exterior enfrentaron nuevas reglas en el 2017, marcados por la agenda electoral del presente año.

El país recibió el 2017 obligado a reducir su producción petrolera debido al acuerdo alcanzado en noviembre pasado en la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), con el objetivo de estabilizar el precio del barril de crudo (El Comercio, 2017).

En los últimos años, el Ecuador se benefició por los altos precios del petróleo. Sin embargo, el precio del petróleo sufrió una caída importante, lo cual el presupuesto del estado ecuatoriano, y consecuentemente sus ingresos el Gobierno dejó de recibir \$80 millones de dólares, afectando de sobremanera a la economía del país. (El Comercio, 2016).

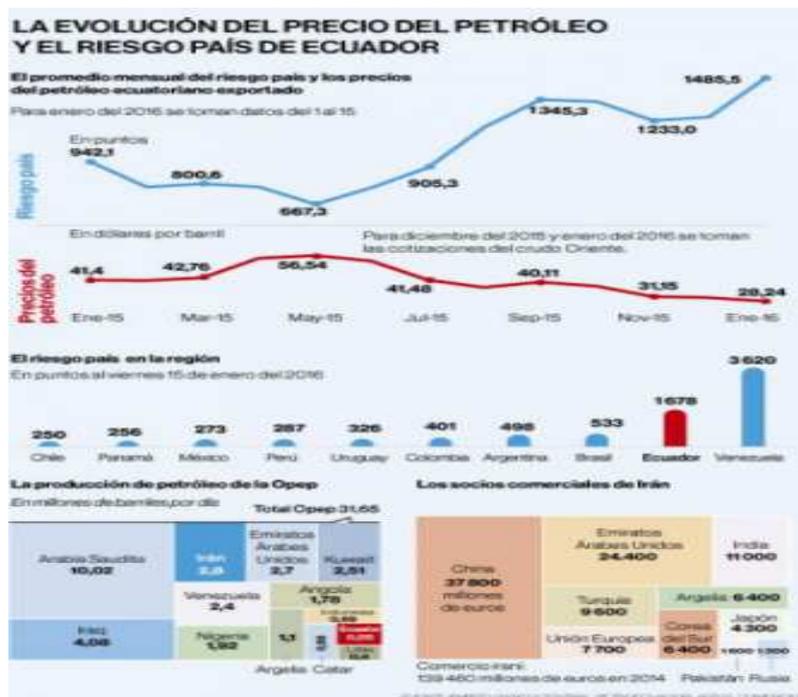


Figura 3. Evolución del precio del petróleo. Tomado de Diario el Comercio (2016).

Además de la reducción de ingresos para el Ecuador y la acumulación de deudas con las empresas petroleras privadas, el derrumbamiento en el precio del petróleo ha venido acompañado por un aumento del índice de riesgo país, lo cual ha vuelto aún más caro el financiamiento que pueda conseguir el país en los mercados internacionales (El Comercio, 2016).

Análisis Social

Los hábitos de consumo de una población son el reflejo de las características de los consumidores asociados a su nivel de ingreso y nivel cultural, es decir, las personas de altos ingresos tienen hábitos de consumo diferentes a las de bajos ingresos que funciona como factor decisivo al momento de ejecutar la compra.

La mayoría de las personas considera a los precios bajos como el atributo de mayor importancia al momento de ejecutar una compra. En cuanto a las empresas el atributo que la mayoría considera como muy importante es el tiempo de entrega. De manera adicional, es importante tener en cuenta también la actitud y la opinión del consumidor dado la existencia de productos genéricos en el mercado que funcionan como sustitutos para los productos de computo que ofrece la compañía y que podrían afectar sus ventas dado que los productos genéricos son más baratos que los originales de la marca.

Análisis Tecnológico

La tecnología es un factor que se vuelve cada vez más creciente y presente en las personas, volviendo su uso de carácter indispensable, razón por la cual cada vez

son más los ciudadanos que tienen acceso a los medios digitales, mismos que se han venido incrementando tanto en uso como en acceso.

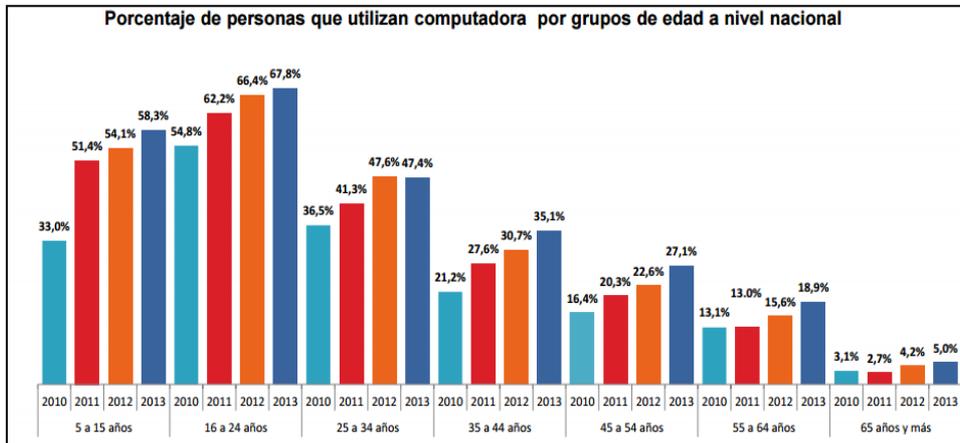


Figura 4. Porcentaje de personas que utilizan computadora por grupos de edad a nivel nacional. Tomado de INEC – Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo – ENEMDU (2010 – 2013)

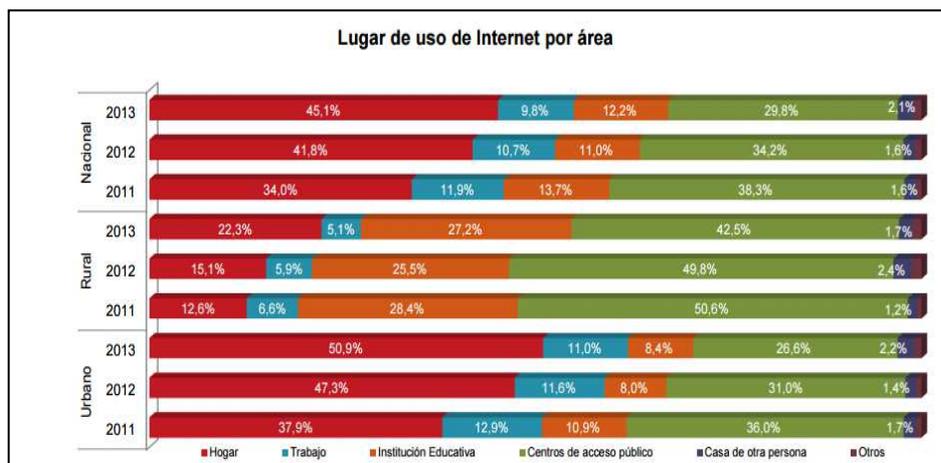


Figura 5. Lugar de uso de internet por área. Tomado de INEC – Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo – ENEMDU (2010 – 2013)

Adicional, es importante notar que de las personas que usan Internet, el 45,1% lo hace en su hogar. En el área urbana el mayor porcentaje de la población utiliza Internet en el hogar con el 50,9%, mientras el mayor porcentaje de población del área rural lo usa en centros de acceso público con el 42,5%.

Por tanto independientemente de donde las personas accedan a la internet, este es de uso constante y su fácil acceso desde cualquier área permite el acceso a diferentes plataformas disponibles en línea donde las personas ejercen su uso, permitiéndoles estar en contacto de manera global, accediendo a información de forma rápida, y con ello también permite a las empresas puedan desarrollar y agilizar sus actividades comerciales a través de la herramientas e-commerce y con ello fomentar sus negocios en línea agilitando el comercio y distribución de sus bienes y/o servicios.

Aspecto Ambiental

La producción y consumo de papel tienen un fuerte impacto ambiental y social sobre el planeta. La industria papelera y de celulosa ocupa el quinto lugar del sector industrial en consumo mundial de energía, y utiliza más agua por cada tonelada producida que cualquier otra industria. También, la industria pastero-papelera se encuentra entre los mayores generadores de contaminantes del aire y del agua, así como gases que causan el cambio climático, razón por la cual el aumento del consumo del papel en el mundo y las previsiones de crecimiento que se hacen de él se sustentan en modelos económicos insostenibles, enormemente derrochadores y contrarios al principio de precaución con el Medio Ambiente (Greenpeace, 2004).

La fabricación y consumo de papel y el futuro de los bosques están estrechamente unidos, aunque frecuentemente la cantidad de madera empleada en la fabricación de pastas vírgenes se infravalora al no contabilizarse los consumos de restos y residuos de aserraderos. Lo cierto es que cerca del 40% de toda la madera talada para usos industriales en el mundo se destinó a la producción de papel: el 25%

son cortas directas para la industria del papel, mientras que el otro 15% restante procede de subproductos de otros sectores (aserrío, fabricación de tableros, etc.). Las fuentes de esas fibras, según los tipos de masas forestales son las siguientes: 17% procede de Bosques Primarios (bosques vírgenes), sobre todo en regiones boreales; el 54% de bosques secundarios; y, por último, el 29% de plantaciones forestales, es por esta razón que las autoridades con el propósito de preservar el medio ambiente se ven en la obligación de controlar prohibiendo la producción de los causantes de la contaminación, ocasionando carencia de ciertos productos.

A continuación, el siguiente cuadro brinda información importante sobre la posición de Mervasa S.A. con relación a su entorno, con una oportunidad clara de 46 puntos frente a las amenazas cuya puntuación es de 14, con lo que se pueden aprovechar las condiciones actuales del mercado para comercializar los suministros de oficina.

Tabla 2 Resultado Análisis PESTA

Muy Positivo	MP
Positivo	PO
Indiferente	IN
Negativo	NE
Muy Negativo	MN

0 - 5	Poco Importante
6 - 10	Importante
11 - 15	Muy Importante

Variables	VALORACIÓN					Oportunidad	Amenaza
	MP	PO	IN	NE	MN		
Político							
Impuestos a importaciones				6			6
Económico							
Crisis Petrolera, reducción de poder adquisitivo				8			8
Social							
Actitud y opinión del consumidor		12				12	
Tecnológico							
Desarrollo tecnológico.		6				6	
Acceso tecnológico		6				6	
Información y comunicación		10				10	
Insumos tecnológicos innovadores		6				6	
Ambiental							
Conciencia verde		6				6	
Sumatoria	0	46	0	14	0	46	14



Figura 6. Oportunidades

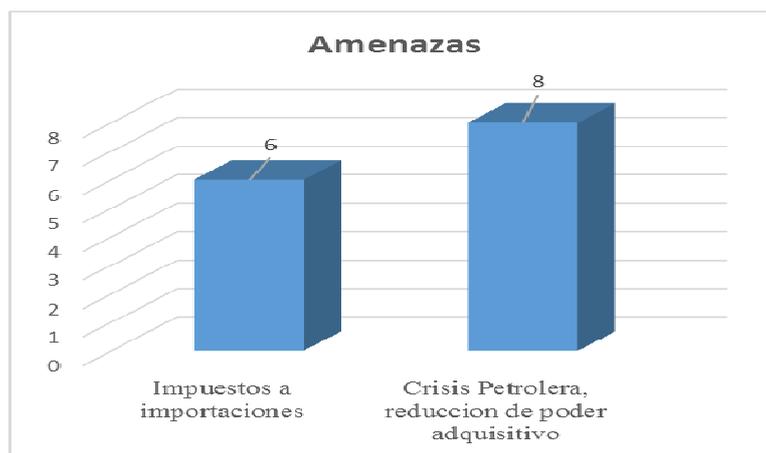


Figura 7. Amenazas

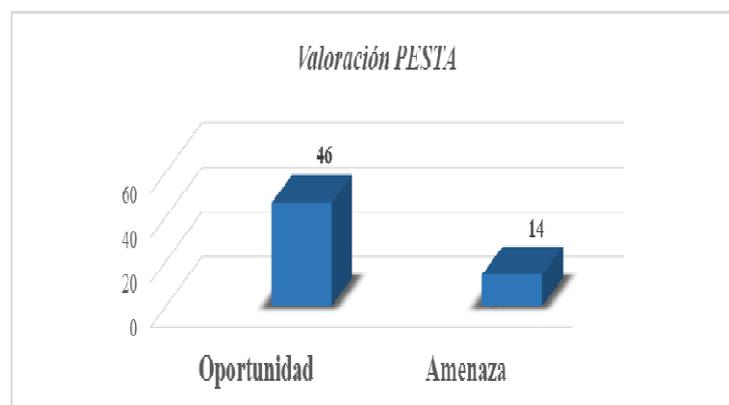


Figura 8. Valoración Pesta.

Estudio del Sector y Dimensión del Mercado

En este punto se presentará el sector de alcance de la comercialización de los suministros y equipos de oficina de Mervasa S.A., el cual será la ciudad de Guayaquil, donde la compañía tiene su sede principal de actividad comercial, En la ciudad de Guayaquil, existe la comercialización de varias empresas comercializadoras de suministros de oficina y equipos de computación que se distribuyen en diferentes puntos de la ciudad y que son competidores directos de la compañía en estudio.

Posición de la empresa

Mervasa S.A. es una empresa que desea crecer en participación de mercado, a través de la implementación de una plataforma virtual que permita realizar las compras en línea, lo cual vuelve su modelo de negocio de carácter innovador pionero en la ciudad ya que no existen estas empresas comercializadoras de suministros de oficina de estas características en el mercado.

Competidores directos de la empresa

El público se encuentra orientado por calidad y precio, esto quiere decir que en el mercado existen varias marcas de suministros, sin embargo, el público compra aquellos que tiene acceso directo e inmediato a un menor precio. La competencia directa en la ciudad, son los siguientes: Lukars S.A y Distribuidora Ecuatoriana, quien ocupa el primer lugar ya que la empresa que representa la marca comercializa diversas presentaciones de papelería, así como se especializa en esta clase de productos, no solo de oficina, sino también de escuela y de computación.

Opciones de posicionamiento

En el mercado ecuatoriano existen varios proveedores de material escolar y suministros de oficina. Marcas exclusivas como STAEDTLER, NORMA, PELIKAN, ARTESCO que otorgan la distribución de sus productos a empresas comercializadoras como Mervasa S.A., la cual es otorgada bajo ciertas condicionantes tales como el tiempo de permanencia en el mercado, que debe ser de mínimo seis meses, perfil de volumen mínimo de ventas y constancia de pagos, otorgando así a la nueva empresa distribuidora mejores precios de acuerdo al volumen de compra, mismo que aproximadamente representa en la mayoría de productos 10% menos que el precio de venta a las otras papelerías del sector que no tienen exclusividad en distribución.

Análisis Porter

Con el fin de conocer el grado de competencia que existe en la industria en la que se desenvuelve Mervasa S.A, se realizará el análisis de las 5 fuerzas de Porter a través del cual se entenderá su entorno de una manera más detallada y por tanto una mejor identificación de oportunidades y amenazas, con las cuales se podrán maximizar los recursos y con ello superar a la competencia.

Amenaza de Nuevos Competidores: Medio

Las barreras de entrada a este negocio son media, dado el número de proveedores existentes en el mercado, y a pesar de que no todas las empresas distribuidoras pueden conseguir alianzas con las empresas papeleras productoras y por ende cumplir con sus requisitos mínimos para conseguir la

exclusividad de comercialización, sin embargo, si lo lograran su ingreso sería rápido en el mercado. Además, el nivel de inversión es bajo. Sin embargo, la economía de escala es alta, ya que entre más volumen se alcance, menor es el coste y por tanto la rentabilidad se incrementa.

Una barrera de entrada adicional es el conseguir clientes en el corto plazo al inicio de sus operaciones para poder mantener las operaciones durante un periodo que permita a la empresa estabilizarse en su primera etapa de operaciones y para lo cual se vuelve clave la red de contactos. Sin embargo, la distribución es alta, lo cual permite el posicionamiento en el mercado y deja abierto la opción de crecimiento.

Poder de Negociación de los Clientes: Alto

Los clientes de la distribuidora tienen un poder alto dentro de este análisis, debido a que hay otras distribuidoras donde buscar opciones y por tanto los clientes tienen el poder de decisión al momento de ejecutar una compra. Las distribuidoras tienen poder de fijación de precios mismos que son equivalentes al mercado y la competencia, y como elemento diferenciador para captar y mantener los clientes está el servicio, calidad de venta y tiempos de entrega, sin embargo, es el cliente quien decide y elige.

Los clientes de este mercado tienen muchas necesidades que satisfacer por lo que los productos complementarios se vuelven necesarios, razón por la cual la distribuidora deberá estar preparada agregando y ofreciendo productos para satisfacer a sus clientes o asociarse con otras distribuidoras para satisfacer estas necesidades en conjunto.

Amenaza de Productos Sustitutos: Baja

Los productos sustitutos son una amenaza muy baja ya que el único producto sustituto competitivo para el portafolio de Mervasa son los toners de tinta y de impresión. Mervasa se caracteriza por la distribución de productos originales y de marcas altamente reconocidas; sin embargo, no se considera un punto fuerte, dado que es un único producto de todo el portafolio de suministros de oficina y computación que la compañía ofrece. Adicional, los precios de estos son mayores solo se consiguen al por menor y no son particularmente distribuidos a empresas ni vendidos puerta a puerta que representa un plus para las empresas dado la logística incluida y brindada en cada una de las entregas.

Poder de Negociación de los Proveedores: Alto

Los insumos que requiere una distribuidora son principalmente aquellos que va a distribuir y el poder de la empresa proveedora sobre la distribuidora es alto dado que son los comercializadores directos de sus suministros y son determinantes de los precios dado la exclusividad de distribución y los precios de venta preferenciales, volviendo a los proveedores aliados estratégicos de las distribuidoras. El resto de los proveedores que necesita la distribuidora son los de los gastos propios de una empresa en servicios básicos y el de compra o arriendo de transporte para distribuir los productos, los cuales no tienen un poder alto de negociación debido a que la oferta de estos productos es variada y los precios están bastante controlados por el mercado.

Rivalidad entre los Competidores Actuales: Alto

La intensidad de la competencia es alta dado que las distribuidoras tienen años de experiencia en la distribución de productos. Además, la presencia de distribución aumenta la intensidad de la competencia dado que existe un mercado cubierto con este tipo de productos. La entrada de un nuevo participante podría significar que los actuales reaccionen en inversión con el objetivo de aumentar su participación, cobertura de mercado y logística, con ellos aumentaría la intensidad de la competencia y posiblemente se volvería aún más difícil el proceso de captar nuevos clientes.

En el mercado se han detectado dos competidores que son los más fuertes o representativos para la industria en la que Mervasa S.A desempeña su actividad económica, tales como: Lukars S.A y Distribuidora Ecuatoriana.

Lukars S.A es un negocio dedicado a la distribución de suministros de oficina con siete años de experiencia en la industria, que cada vez está más posicionado en el mercado dado sus accesibles precios y su eficiente servicio de gestión de cartera y servicio post venta, sin embargo, no cuenta con un amplio portafolio de productos, punto en el cual radica su rivalidad.

Tabla 3 *Matriz EFI Lukars S.A. Competidor 1*

		Detalle	Peso	
		LUKARS S.A.	Debilidad Menor	1
Debilidad Mayor	2			
Fortaleza menor	3			
Fortaleza mayor	4			
Factores de Éxito	Peso	Calificación	Ponderado	
DEBILIDADES		50%	0,9	
1	Carece de publicidad	15%	2	0,3
2	Pocos años en el sector	15%	1	0,2
3	Portafolio de productos limitado	20%	2	0,4
FORTALEZAS		50%	1,9	
1	Precios accesibles	25%	4	1,0
2	Gestión Post Venta	15%	4	0,6
3	Comercialización en diferentes presentaciones	10%	3	0,3
Total		100%	2,8	

El resultado de 2.80 significa que se encuentra en el punto en que las fortalezas de los competidores pueden afrontar adecuadamente las debilidades encontradas.

En cuanto al segundo competidor se encuentra la compañía Distribuidora Ecuatoriana también dedicada a la distribución de suministros de oficina y computación. Adicional manejan una línea complementaria de insumos de limpieza y cafetería para oficinas.

La compañía cuenta con una estructura firme de negocio dado que tienen 29 años en el mercado, por lo que se puede destacar la formalidad en sus procesos para recepción y despacho de pedidos.

Tabla 4 Matriz EFI Distribuidora Ecuatoriana. Competidor 2

DISTRIBUIDORA ECUATORIANA	Detalle		Peso
	Debilidad Menor		1
	Debilidad Mayor		2
	Fortaleza menor		3
	Fortaleza mayor		4
Factores de Éxito	Peso	Calificación	Ponderado
DEBILIDADES	50%		0,8
1 Carece de servicio post venta	20%	2	0,4
2 No existe publicidad ni promoción	20%	1	0,2
3 Ubicación de local no estratégica	10%	2	0,2
FORTALEZAS	50%		1,9
1 Precios accesibles	25%	4	1,0
2 Portafolio de productos completo	15%	4	0,6
3 Formalidad de procesos	10%	3	0,3
Total	100%		2,7

El resultado de 2.70 significa que se encuentra en el punto en que las fortalezas pueden afrontar adecuadamente las debilidades encontradas.

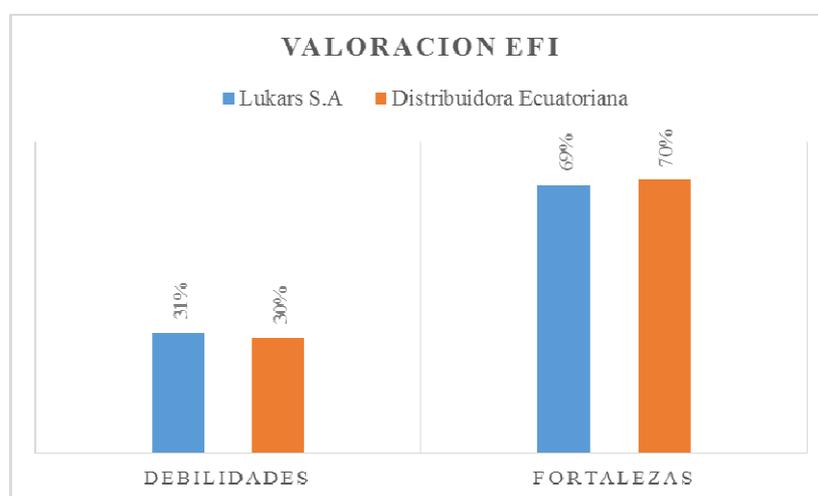


Figura 9. Fortalezas y debilidades de la competencia.

Análisis Interno

Cadena de Valor

Con el objetivo de determinar las fortalezas y las debilidades de Mervasa S.A. se llevó a cabo un análisis de la cadena de valor tomando como punto de partida que la distribuidora ya está inserta en la industria. De esta manera se pudo determinar cuáles son las actividades que generan mayor valor para la empresa y así identificar las ventajas competitivas sobre las distribuidoras actuales. El análisis se basó sobre las principales distribuidoras de la zona.

Cadena de Valor Actual

La cadena de valor está constituida por nueve categorías de actividades que se integran de formas características mostrando la forma en que las actividades están conectadas entre sí y con las de los proveedores, de los canales y compradores indicando como repercuten estos eslabones en la ventaja competitiva. Existen dos tipos de actividades en la cadena de valor: primarias y de apoyo.

Las actividades primarias son:

Logística Interna

Podemos distinguir cuatro fases principales en este proceso: recepción, ubicación, gestión de stock y salida.

En la recepción es posible decir que Mervasa S.A cuenta con las instalaciones, equipos y personal capaz de recibir la mercadería destinada para

la venta. Adicionalmente la compañía posee un sistema informático que netamente se utiliza para realizar los ingresos de la mercancía y el manejo de inventario. Sin embargo, no permite realizar una previsión de cuándo y cómo va hacerlo, dado que cada ejecutivo de venta realiza su previsión de compra según su experiencia en la rotación de pedidos que maneja cada cliente.

En lo que respecta a la ubicación de los materiales, no existe una posición asignada de cada material en el almacén, por lo que el bodeguero tiene la responsabilidad de ubicar la mercadería de forma que sea accesible al momento de realizar los despachos.

La gestión de stock en tiempo real netamente se realiza según la solicitud de cada ejecutivo de venta y sus necesidades de abastecimiento para cumplir con sus órdenes de compra.

Finalmente, Mervasa S.A. lleva un control de los despachos que se realiza a cada uno de los clientes con el fin de ver la trazabilidad de los envíos, sin embargo, existe un margen de error al momento en que el transportista retira ítems directamente del proveedor, mismos que no se alcanzaron a entregar en el almacén de recepción de Mervasa S.A para salir en ruta con el resto de la orden y que pudieran ser confundidos en su distribución por el transportista encargado.

Logística Externa

La compañía se asegura de hacer llegar sus productos al cliente en perfectas condiciones y en los plazos previstos gracias a la correcta gestión de distribución y transporte de su mercadería que se logra a través del vehículo propio que posee la

empresa y el chofer a disposición con el que cuenta. Sin embargo, debido a la cantidad de clientes que actualmente maneja la compañía, la disposición de un solo vehículo limita la operación de logística externa que permita cumplir con el total de despachos diarios.

Comercial & Marketing

En cuanto a la actividad de ventas, Mervasa S.A. recibe vía correo electrónico el pedido por parte de sus clientes y da continuidad a las órdenes a través de esta vía y/o vía telefónica en caso de requerir alguna confirmación específica para algún(os) ítem(s) de la orden. Una vez enviada la cotización el cliente emite la orden de compra. Tiempo de confirmación de orden, es aproximadamente de 48 horas.

Se considera que la cartera de clientes que maneja Mervasa S.A. es un portafolio de baja rotación y por tanto las transacciones comerciales forman parte de los clientes habituales.

Servicio Post Venta

Las actividades de servicio de post venta que maneja la compañía van encaminadas a la atención de quejas y reclamos que son gestionadas tanto por los vendedores como por la gerente/propietaria de la compañía. Mervasa S.A. no maneja ninguna herramienta de medición de servicio de satisfacción hacia sus clientes.

Las actividades de apoyo son:

Infraestructura de la empresa

Mervasa S.A. posee como infraestructura, un local que funciona como bodega, almacén y lugar donde desempeña sus actividades. Actualmente, se considera que este espacio ya no es suficiente, pues limita el almacenamiento de mercancías que son de alta rotación. Este local se encuentra ubicado en la zona norte de la ciudad de Guayaquil.

Administración de Recursos Humanos.

Para desempeñar su actividad económica, la compañía cuenta con siete personas: un gerente, tres vendedores, un bodeguero/despachador, un chofer y una asistente administrativa. El gerente se encarga de dirigir, gestionar y administrar la empresa como tal, en la totalidad de sus funciones siendo jefe directo de cada una de las áreas que inherentemente se encuentran involucradas en la actividad comercial de la empresa, a pesar de que la misma carezca de una estructura organizacional que las identifique como tal. No existe departamento contable en la compañía. La contabilidad es llevada de manera externa (servicio prestado).

Desarrollo de tecnología.

El único sistema que posee la compañía funciona como un sistema de base datos, de clientes, proveedores, facturaciones e ingreso y salida de mercadería para llevar un control de inventarios.

Aprovisionamiento.

No existe un departamento de compras que realice las actividades de adquisición en Mervasa S.A. la gerente de la empresa es la persona que se encarga de obtener los recursos tales como materiales y equipos para el buen funcionamiento de las actividades del personal a cargo y las que corresponden para la actividad comercial.

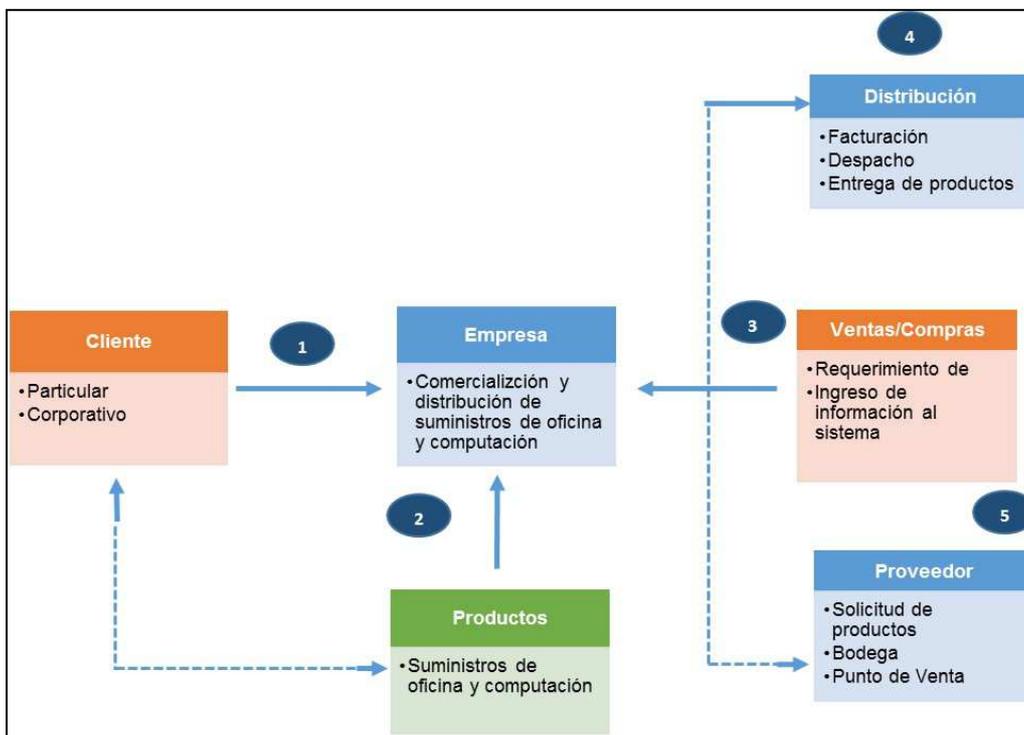


Figura 10. Cadena de Valor Actual de Mervasa S.A

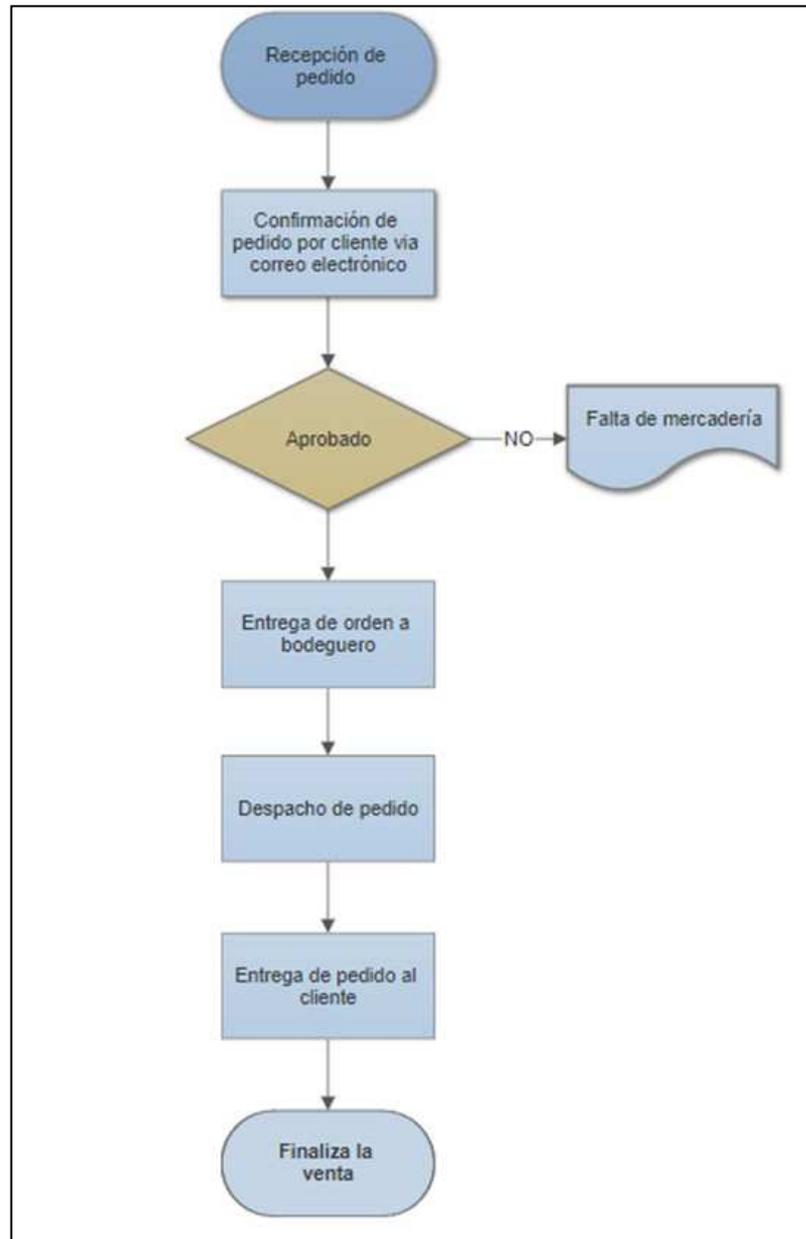


Figura 11. Flujograma de proceso actual.

Benchmarking

Se consideraron los principales participantes del grupo estratégico de suministros de oficina y computación que se encuentran en el mercado para realizar una evaluación particular sobre varios criterios referentes a servicio, precio y tiempo. Los mismos que orientan al investigador a determinar cuáles son los puntos que se deben analizar, y con ello corregir alguna tendencia del mercado, para que sea aprovechada para beneficio de Mervasa S.A.

Tabla 5 *Benchmarking del Mercado*

Índice de Competitividad	Grupos Estratégico		Análisis
	Distribuidora Ecuatoriana	Lukars S.A.	Mervasa S.A.
Precio competitivo	OK	OK	Competir
Políticas de crédito	OK	OK	Competir
Descuentos y promociones	OK	OK	Analizar y proponer
Disponibilidad de productos	OK	X	Innovar
Entrega en plazo establecido	OK	OK	Competir
Portafolio de productos diversificado	OK	X	Innovar
Publicidad	X	X	Aplicar
Garantía de productos	OK	OK	Competir
Atención a quejas y reclamos	X	OK	Innovar
Atención y seguimiento de pedidos	X	OK	Innovar

Diagnóstico

Análisis DAFO

Tabla 6 DAFO Mervasa S.A.

		Debilidades	Fortalezas
INTERNO		Falta de transportación y logística	Posicionamiento y trayectoria
		Falta de asesoría técnica para venta de suministros de computación.	Garantía sobre productos ofertados
		Carencia de innovación en el servicio y atención al cliente.	Crédito y flexibilidad en pagos
		Falta de personal en bodega y despacho	Conocimiento del mercado
		Falta de estrategias de marketing	Capacidad de negociación con proveedores
		Debilidad en procesos administrativos	Variedad de marcas
		Escaza captación de nuevos clientes	Almacén propio
		Falta de espacio para almacenamiento de mercancía	Precios competitivos
		Ausencia de planes de negocio	Lealtad de clientes
		Falta de buenas prácticas de inventario	Comunicación fluida
		Falta de capacitaciones	Autoridad reconocida
			Intuición, liderazgo y voluntad de innovación
		Estabilidad de cartera corporativa	
		Amenazas	Oportunidades
EXTERNO		Impuestos a importaciones	Actitud y opinión del consumidor
		Crisis Petrolera, reducción de poder adquisitivo	Desarrollo tecnológico.
		Falta de formalidad en procesos	Acceso tecnológico
			Información y comunicación
			Insumos tecnológicos innovadores
		Conciencia verde	

Amenazas y Oportunidades

Entre las amenazas que apremian a esta compañía se encuentran las sobretasas o impuestos arancelarios a los productos que se comercializan, como los artículos informáticos, sus partes, piezas y accesorios de esta línea; artículos de oficina y escolares. Se vuelve una importante amenaza, dado que estos ítems son el principal ingreso económico por concepto de ventas, y el efecto impositivo sobre estos artículos causa la disminución de cantidades adquiridas por los clientes que utilizan este tipo de productos.

Es preciso mencionar que variables como la competencia desleal y la aparición de productos genéricos afectan de forma directa a la empresa, esto se debe a que los productores o mayoristas, muchos de ellos, ya no precisan de un canal de distribución para llegar al cliente final. Es decir, que los distribuidores pequeños ya no obtienen mayores beneficios en cuanto a precios por la distribución de dichos bienes. De la misma forma, los productos genéricos afectan a los ingresos económicos de esta compañía, dado que, por políticas internas, estos ítems no son comercializados por concepto de las garantías que se ofrecen por la venta de los mismos. Los productos genéricos colapsan el mercado debido a que son vendidos a precios muy por debajo de lo normal.

En las oportunidades se destaca que los productos que ofrece y comercializa Mervasa S.A son productos de primera necesidad en lugares como oficinas, colegios, universidades; lo que significa que son productos con alta demanda. Los avances tecnológicos y la adopción de sistemas es una oportunidad que esta compañía debe aprovechar para dar a conocer sus

productos. A través de estas herramientas se puede brindar una atención al cliente de forma más acertada.

Desde el punto de vista empresarial, la no intervención de intermediarios al momento de negociar con los proveedores es una gran oportunidad en tanto y en cuanto esto sirva para la obtención de mejores precios. El acercamiento directo con los productores otorga mayores beneficios como la compra de productos en cantidades de acuerdo con la rotación del producto.

Finalmente, y de acuerdo la evaluación realizada mediante la Matriz de Factores de Éxito EFE, Mervasa S.A obtiene una puntuación de 3.25, lo que significa que la compañía se encuentra en la capacidad de aprovechar las oportunidades para enfrentar las amenazas que se encuentran en su entorno.

Tabla 7 Matriz EFE Mervasa S.A.

		Detalle		Peso
		Nada Importante		1
		Poco Importante		2
		Importante		3
		Muy Importante		4
MATRIZ EFE		Peso	Calificación	Ponderado
AMENAZAS		50%		1,75
1	Impuestos a importaciones	25%	3	0,8
2	Crisis Petrolera, reducción de poder adquisitivo	25%	4	1,0
OPORTUNIDADES		50%		1,5
2	Actitud y opinión del consumidor	10%	4	0,4
3	Desarrollo tecnológico.	5%	3	0,2
4	Acceso tecnológico	5%	3	0,2
5	Información y comunicación	10%	4	0,4
6	Insumos tecnológicos innovadores	10%		
7	Conciencia verde	10%	4	0,4
Total		100%		3,25

Debilidades y Fortalezas

Realizando una evaluación interna de la compañía, esta presenta entre sus procesos una serie de problemas que debilitan las actividades de operación daría y administrativa. Variables que se muestran debido a la falta de organización de los diferentes procesos que se realizan, para lo cual se hace necesario evaluar y ajustar las actividades que cada colaborador cumple en su día a día.

En su área operativa, se detallan problemas de tipo logístico iniciando desde el despacho de la mercadería hasta la distribución del mismo. Actualmente la empresa cuenta con un solo vehículo para la distribución diaria de los pedidos, lo que dificulta la entrega de los materiales cuando y en el momento que el cliente lo requiere. Aunque la compañía hace su mayor esfuerzo en la ejecución de una ruta diaria, de forma que todos los pedidos sean atendidos, estos no son suficientes.

Por otra parte, y no menos importante, las estrategias de captación de clientes potenciales son escasas, casi nulas. El problema más grande, y que afecta a gran escala, se debe a que los vendedores se acomodaron a solo ser receptores de pedidos y no elevar sus esfuerzos en la gestión del incremento de la cartera de clientes.

Sin embargo, de las debilidades que acarrea esta compañía, se observan también fortalezas significativas, aun cuando la empresa en estudio es una Mipymes. Mervasa S.A exalta como una fortaleza firme el posicionamiento y la trayectoria en este mercado, lo que le otorga una ventaja al ser conocedora de este negocio.

Continuando con el punto anterior, los años en el mercado y la experiencia que esta compañía posee, ha hecho de ella una gran negociadora con sus proveedores, lo cual es un punto muy importante pues esto resulta en la obtención de buenos precios con los cuales la compañía ha podido mantenerse y vender durante tanto tiempo.

La experiencia y el conocimiento de este mercado, ha logrado de esta compañía ser una experta negociadora con sus proveedores, capacidad que es explotada al máximo dado que se obtienen beneficios, pudiendo así conseguir

precios competitivos en sus productos de mayor rotación. Los productos que comercializa son productos de marcas reconocidas a nivel mundial, lo que otorga al cliente una garantía en sus compras. Mervasa S.A se abstiene de ofrecer productos genéricos, únicamente si son solicitados por el cliente.

En resumen, Mervasa S.A alcanza una puntuación de 3.53 en la evaluación aplicando la Matriz de Factores Internos EFI, lo cual indica que la compañía cuenta con suficientes fortalezas para enfrentar las debilidades internas con el objetivo de mejorar e innovar sus procesos tanto operativos como administrativos.

Tabla 8 *Matriz EFI Mervasa S.A*

		Detalle		Peso
		Nada Importante	1	
		Poco Importante	2	
		Importante	3	
		Muy Importante	4	
MATRIZ EFI		Peso	Calificación	Ponderado
DEBILIDADES		50%		1,7
1	Falta de transportación y logística	5%	4	0,2
2	Falta de asesoría técnica para venta de suministros de computación.	5%	3	0,2
3	Carencia de innovación en el servicio y atención al cliente.	5%	3	0,2
4	Falta de personal en bodega y despacho	5%	4	0,2
5	Falta de estrategias de marketing	4%	4	0,2
6	Debilidad en procesos administrativos	5%	2	0,1
7	Escasa captación de nuevos clientes	5%	3	0,2
8	Falta de espacio para almacenamiento de mercancía	3%	3	0,1
9	Ausencia de planes de negocio	5%	4	0,2
10	Falta de buenas prácticas de inventario	4%	3	0,1
11	Falta de capacitación	4%	4	0,2
FORTALEZAS		50%		1,9
1	Posicionamiento y trayectoria	5%	4	0,2
2	Garantía sobre productos ofertados	5%	4	0,2
3	Crédito y flexibilidad en pagos	3%	4	0,1
4	Conocimiento del mercado	5%	3	0,2
5	Capacidad de negociación con proveedores	4%	4	0,2
6	Variedad de marcas	4%	3	0,1
7	Almacén propio	3%	4	0,1
8	Precios competitivos	4%	4	0,2
9	Lealtad de clientes	4%	4	0,2
10	Comunicación fluida	3%	4	0,1
11	Autoridad reconocida	3%	3	0,1
12	Intuición, liderazgo y voluntad de innovación	3%	3	0,1
13	Estabilidad de cartera corporativa	4%	4	0,2
Total		100%		3,53

Análisis CAME

Tabla 9 CAME Mervasa S.A.



Fortalezas	Debilidades
Posicionamiento y trayectoria	Falta de transportación y logística
Garantía sobre productos ofertados	Falta de asesoría técnica para venta de suministros de computación.
Crédito y flexibilidad en pagos	Carencia de innovación en el servicio y atención al cliente.
Conocimiento del mercado	Falta de personal en bodega y despacho
Cumplimiento de obligaciones laborales y tributarias	Falta de estrategias de marketing
Capacidad de negociación con proveedores	Debilidad en procesos administrativos
Variedad de marcas	Escaza captación de nuevos clientes
Almacén propio	Falta de espacio para almacenamiento de mercancía
Precios competitivos	Falta de capacitación

Oportunidades	ESTRATEGIA OFENSIVA (F+O)	ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN (D+O)
Actitud y opinión del consumidor	<p>Aprovechar los recursos que se dispone para incrementar las ventas y clientes mediante un nuevo modelo de negocios electrónico.</p> <p>Analizar los convenios realizados con los proveedores para mejorar los costos.</p>	<p>Solicitar financiamiento para la adquisición de nuevos vehículos, para cumplir con las entregas aplicando just in time</p> <p>Integrar nuevo personal al área de despacho y facturación.</p> <p>Ampliación de bodega de acopio para incrementar el stock de mercadería.</p> <p>Capacitar al personal de ventas para actualizar sus conocimientos y captar nuevos clientes.</p> <p>Hacer uso de plataformas virtuales para promover los productos que comercializa Mervasa S.A.</p>
Desarrollo tecnológico.		
Acceso tecnológico		
Información y comunicación		
Conciencia verde		
Amenazas	ESTRATEGIA DEFENSIVA (F+A)	ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA (D+A)
Impuestos a importaciones	<p>Campaña de concientización del uso de suministros de computación genéricos versus los originales de la marca.</p>	<p>Consolidar a Mervasa S.A como el distribuidor de presencia de suministros de oficina y computación cumpliendo con los requerimientos de los clientes</p>
Crisis Petrolera, reducción de poder adquisitivo	<p>Incorporar al equipo de trabajo un elemento del área comercial para la captación de nuevos clientes.</p>	<p>Definir procedimientos administrativos adecuados para la distribución y comercialización de suministros de oficina y computación.</p>

Capítulo 3

Marco Metodológico

En la actualidad, según lo expuesto anteriormente las organizaciones MiPymes se encuentran sumergidas en continuos cambios y reestructuraciones organizacionales debido a la necesidad inherente de maximizar la productividad y la eficiencia de procesos a través de los numerosos problemas y de la gran deficiencia en el servicio entregado en el mercado provocado por la falta de planificación y estrategia, que afecta al desenvolvimiento y ejecución de sus funciones.

Partiendo del problema de estudio que es: ¿Cuál es la relación entre la estructura organizacional de Mervasa S.A.? y su posicionamiento en el mercado? y con la finalidad de analizar la variable dependiente en relación con el posicionamiento, surge el presente problema de investigación, por tanto, se ha diseñado una metodología adecuada con el fin de incorporar la reingeniería como una alternativa de mejoramiento de la estructura organizacional en la empresa mencionada a lo largo del estudio.

Tipo de Investigación

La presente investigación se caracteriza por ser un estudio descriptivo con mediciones de carácter cuantitativo y cualitativo que permiten medir la importancia y las principales características que se presentan en la reingeniería del servicio de venta de suministros de oficina y computación de Mervasa S.A.

“La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo con el fin de establecer su estructura o

comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere” (Arias, 2012, p. 24)

La metodología cualitativa y cuantitativa es necesaria para analizar el problema planteado en la investigación, evaluar y cuantificar las deficiencias en los procesos que actualmente se ejecutan dentro de Mervasa S.A., con la finalidad de obtener resultados que cumplan con los objetivos de medición de los índices de prevalencia en la distribución, atención y servicio de comercialización de suministros de oficina y computación.

De acuerdo con Arias (2012), la metodología cuantitativa es aquella que se expresa en valores o en datos numéricos; mientras que la metodología cualitativa, que también es llamada categórica, es aquella cuyas características o atributos que se expresan de forma verbal (no numérica), es decir, mediante palabras.

Instrumento de investigación

Se realizó un estudio de tipo descriptivo exploratorio mediante un cuestionario de autoevaluación modificado tomando de referencia los estudios de Creación de un cuestionario de clima organizacional para hospitales de alta complejidad (Bustamante-Ubilla, M A; Lapo-Maza, M d C; Grandón-Avenida, M L, 2016) y El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales (Sánchez Ambriz, G, 2009). El estudio se realizó mediante dos encuestas aplicadas a las personas involucradas

al momento de llevar a cabo las operaciones de la cadena de valor: Clientes externos y clientes internos, y la ejecución de una entrevista a la gerente/propietaria de la compañía en estudio.

“El cuestionario es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario autoadministrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador” (Arias, 2012, p. 74)

Mediante la aplicación del cuestionario se requiere obtener información con la que se conocerá cuan satisfechos se sienten los clientes: internos y externos. Con respecto a lo enunciado, la filosofía de la administración de la calidad total, en su principio satisfacción del cliente, indica que los clientes alcanzan la satisfacción “cuando se cumplen o superan las expectativas que tienen con respecto a un producto o servicio”. (Krajewski, Ritzman, & Malhotra ,2008, p. 208)

La encuesta de clientes externos tuvo como finalidad medir la satisfacción del cliente, puesto que la empresa necesita saber más sobre su mercado e identificar lo que podrían hacer mejor y para ello necesita conocer a las personas que utilizan el producto o servicio de Mervasa S.A. El cuestionario titulado Encuesta de Satisfacción de clientes de Mervasa S.A, consta 5 secciones:

1. Identifica tu empresa: se solicita información sobre la compañía encuestada.
2. Uso de los productos: frecuencia de uso y pedido de los mismos.

3. Medios de contacto: como los clientes se sienten más cómodos al momento de realizar sus pedidos.
4. Satisfacción: valora el grado de satisfacción general con la gestión que realiza la compañía en cuanto a la calidad en la atención, la entrega del producto y la relación precio-calidad.
5. Intención de uso y recomendación: indica si los usuarios, de acuerdo a su experiencia, recomendarían los productos.

Por otro lado, la encuesta aplicada a los colaboradores o cliente interno es un cuestionario que tuvo como objetivo la recolección de información con respecto a la satisfacción con su puesto de trabajo, y con ello conocer también las debilidades y limitaciones a las que se enfrenta la empresa y así determinar lo que pueden hacer, identificando los puntos positivos y negativos, y estableciendo los recursos que pueden utilizarse para mejorar la imagen de la empresa dentro del mercado. La encuesta llamada Satisfacción Laboral Mervasa S.A consta de 30 preguntas con opción de respuesta en escala de Likert. El cuestionario se divide en 2 secciones:

1.- Identificación del colaborador: donde se solicita información en cuanto a su nivel de estudios, años trabajando en la compañía, departamento en el que labora y género.

2.- Satisfacción con tu puesto de trabajo: aseveraciones que se relacionan con trabajo en equipo, ambiente de trabajo, comunicación, gestión de proveedores y clientes, comprensión de las actividades.

Se realizó de manera adicional y complementaria una entrevista a la dueña y representante de Mervasa S.A. para recolectar información clara y concreta sobre el funcionamiento de los diferentes procesos de la cadena de valor.

“La entrevista, más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un dialogo o conversación “cara o cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida” (Arias, 2012, p. 73)

Como herramientas utilitarias, se utilizaron, Google survey y Microsoft Excel, programas utilizados tanto para la recolección de información como para el análisis de los resultados correspondientemente. Google survey permitió la elaboración de formularios tipo encuesta de forma gratuita, mismos que estuvieron prediseñados, y que únicamente requirieron el ingreso de información y la adaptación al formato requerido. De la misma forma, como instrumento para tabular las encuestas se diseñaron una ficha de registro con las preguntas del cuestionario. Microsoft Excel colaboró para el análisis estadístico de los resultados en número y porcentajes expresados en gráficos estadísticos obtenidos por aplicación de las encuestas.

Universo de Estudio

La ejecución de este estudio implica la participación de dos diferentes poblaciones. Los participantes son: clientes internos y clientes externos. Ambos estudios son realizados con el fin de realizar el análisis estratégico sobre el entorno de negocios dentro del cual opera una organización y el estudio de la propia organización.

Encuesta a clientes externos.

Tamaño y selección de muestra objeto de estudio.

Las encuestas fueron realizadas en los meses de julio, agosto y septiembre del 2017. La encuesta fue respondida por clientes externos, tales como: empresas de servicios y comerciales, en todos los tamaños: micro, pequeña, mediana y grande; que actualmente forman parte de la cartera de clientes de Mervasa S.A. La población para la muestra del cliente externo es de 305 clientes, por lo cual se tomó toda la población para la muestra de este estudio

Criterios de inclusión de encuestados. - Se incluye a todos los clientes de Mervasa S.A de las ventas realizadas entre los años 2015 y 2017.

Criterios de exclusión de encuestados. - Se excluyen de esta encuesta a los clientes los que su información de contacto no se encontraba completa en la base de datos.

Aspecto ético: Se solicitó a las autoridades de Mervasa S.A. el permiso correspondiente para la obtención de información de clientes de la base de datos según la necesidad del estudio, indicando que la información obtenida es estrictamente confidencial y no se dará a conocer a nadie sino únicamente en resumen estadístico que no permiten deducir información individual.

Análisis de encuesta a clientes externos.

El cuestionario para las encuestas, son basadas en medición de evaluación de procesos, y servicios de atención al cliente. Se realizaron un total de 305 encuestas,

que corresponde al total de los clientes que forman parte de la cartera activa de la compañía.

La recolección de datos fue realizada las tres primeras semanas del mes de Julio del 2017, y se utilizaron la herramienta Como herramientas utilitarias, se utilizaron, Google survey y Microsoft Excel, programas utilizados tanto para la recolección de información como para el análisis de los resultados correspondientemente.

Se pudo demostrar que el 64% de las encuestas revisadas fueron de empresas comerciales y solo el 36% de empresas de servicios. En cuanto a la ubicación se demostró que el 88% se encuentra en la zona norte, mientras que solo el 4% se encuentra en el centro de la ciudad. Además, se evidenció que el 40% corresponde a medianas empresas, mientras que el 24% a las microempresas. En la figura 4, se muestra la distribución de las empresas encuestadas según su tamaño.

Tabla 10 *Tamaño de compañía*

Opción	Cantidad	Porcentaje
Microempresa	73	24%
Mediana	122	40%
Grande	110	36%
Total	305	100%

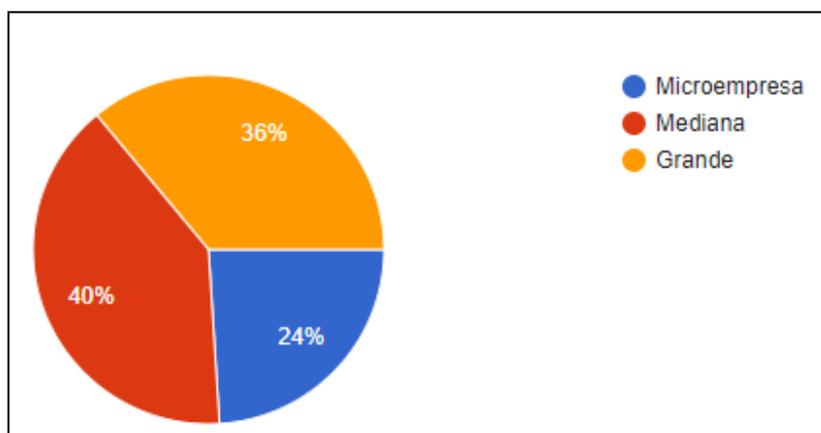


Figura 12. Tamaño de compañía. Tomado de encuesta satisfacción de clientes Mervasa S.A

Pregunta 1.- ¿Cuánto tiempo lleva utilizando los productos que ofrece Mervasa S.A.?

Con esta pregunta se identifica el grado de lealtad de consumidor, así como también conocer el compromiso de los clientes hacia la empresa. Información que servirá a la empresa para conocer y crear una relación más profunda con sus clientes, que básicamente depende del grado de satisfacción de los clientes encuestados sobre la compra de los suministros de oficina y computación que ofrece Mervasa S.A

Tabla 10 *Tiempo que lleva utilizando los productos de Mervasa S.A*

Opción	Cantidad	Porcentaje
Menos de un mes	0	0%
De uno a tres meses	12	4%
De tres a seis meses	12	4%
Entre seis meses y un año	49	16%
Entre uno y tres años	110	36%
Más de tres años	122	40%
Total	305	100%

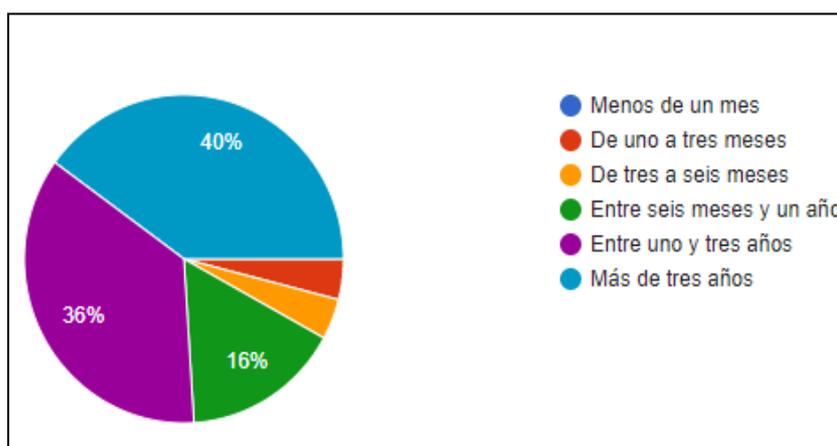


Figura 13. Tiempo que lleva utilizando los productos de Mervasa S.A. Tomado de encuesta de satisfacción de clientes Mervasa S.A

El 40% de los encuestados lleva siendo cliente más de tres años. Existe un 4% que lleva siendo clientes de uno a tres meses y de tres a seis meses respectivamente. El 36% restante de los encuestados han sido clientes activos en el periodo de uno a tres años. Acorde lo indicado, es posible denotar que Mervasa S.A. tiene la capacidad para retener un alto número de clientes en su portafolio, reduciendo las posibilidades que los clientes se vuelvan inactivos con el tiempo en la compra de suministro de oficina. Por tanto, la compañía tiene un alto poder de conquista hacia sus clientes actuales y por tanto funciona como un referente de compra. Representa también que existe un alto grado de lealtad de la mayoría de las empresas encuestadas y por tanto Mervasa S.A. ha dado un valor real a su empresa y los productos que suministra en el mercado.

Pregunta 2.- ¿Con qué frecuencia realiza pedidos de los productos que ofrece Mervasa S.A.?

Se identifica con esta pregunta los hábitos de consumo de los clientes y con ello medir su intención de compra.

Tabla 11 *Frecuencia con la que realiza pedidos a Mervasa S.A*

Opción	Cantidad	Porcentaje
Una o más veces a la semana	0	0%
Dos o tres veces al mes	24	8%
Una vez al mes	244	80%
Menos de una vez al mes	37	12%
Total	305	100%

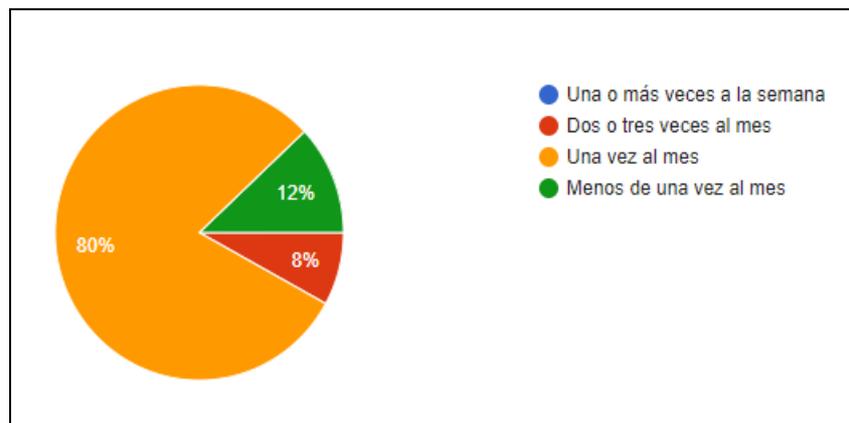


Figura 14. Frecuencia con la que realiza pedidos a Mervasa S.A.
Tomado de encuesta de satisfacción de clientes Mervasa S.A

El 80% responde que su frecuencia de pedidos lo realiza una vez al mes, mientras el 8% realiza sus pedidos dos o tres veces al mes. Por lo tanto, es importante identificar que el ciclo de compra del cliente se realiza de forma mensual, siendo una compra frecuente un indicador claro de que los clientes se encuentran comprometidos. De igual manera, nos ayuda a realizar el pronóstico de ventas al permitirnos conocer la frecuencia con la que adquieren los suministros, sin embargo, puede que un cliente esté comprando en Mervasa S.A. frecuentemente por necesidad o por falta de otra alternativa, causada por costumbre de compra. Y de ser así la empresa puede plantearse que puede hacer para transformar a ese comprador por necesidad en un comprador agradecido a su empresa y a los productos y servicios que la misma ofrece.

Pregunta 3.- De los productos que ofrece Mervasa S.A ¿Cuáles de ellos utiliza con más frecuencia?

Se realiza esta pregunta con el objetivo de conocer cuáles de los productos que ofrece la compañía, los clientes utilizan con mayor frecuencia y así conocer sus preferencias de consumo que a su vez permitan determinar el

nivel de abastecimiento eficiente en tiempo y en cantidad para poder atender cada uno de sus requerimientos.

Tabla 12 *Productos que utiliza con más frecuencia.*

Opción	Cantidad	Porcentaje
Suministros de Oficina	256	84%
Suministros de Computación	12	4%
Suministros de Limpieza	37	12%
Total	305	100%

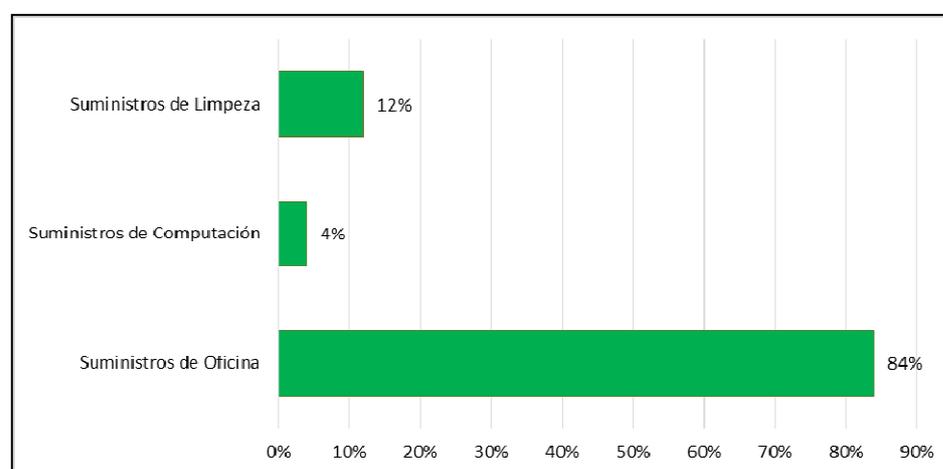


Figura 15. Productos que utiliza con más frecuencia. Tomado de encuesta de satisfacción de clientes Mervasa S.A

Acorde los resultados, el 84% de consumo corresponde a la categoría de suministros de oficina, y el 12% a suministros de limpieza representativamente de todo el portafolio de productos. Esto permitir reconocer cual es la categoría estrella de los productos que ofrece la compañía. En su mayoría, los suministros de computación son productos tales como: tintas, toners, cintas, y periféricos informáticos; los mismos que en el mercado se comercializan con precios regularmente altos. Los vendedores deberían dirigir sus esfuerzos de ventas hacia las dos categorías de gran consumo que tienen a disposición y con ello obtener un mayor

margen de ventas; pero de igual manera se debería evaluar la razón por la que los equipos de computación tienen un consumo de compra tan bajo, mismo que se encuentra representado por el 4%, según resultados de la encuesta. Su frecuencia de compra se puede ver afectado por su ritmo de consumo y la durabilidad de los suministros de computación.

Pregunta 4.- ¿Cómo conoció a Mervasa S.A.?

Determina la fuente inicial de contacto de los clientes a Mervasa S.A.

Tabla 13 *Medios por los que tomó contacto con Mervasa S.A*

Opción	Cantidad	Porcentaje
Internet	49	16%
Prensa o revistas	0	0%
Amigos, colegas, contactos	256	84%
Total	305	100%

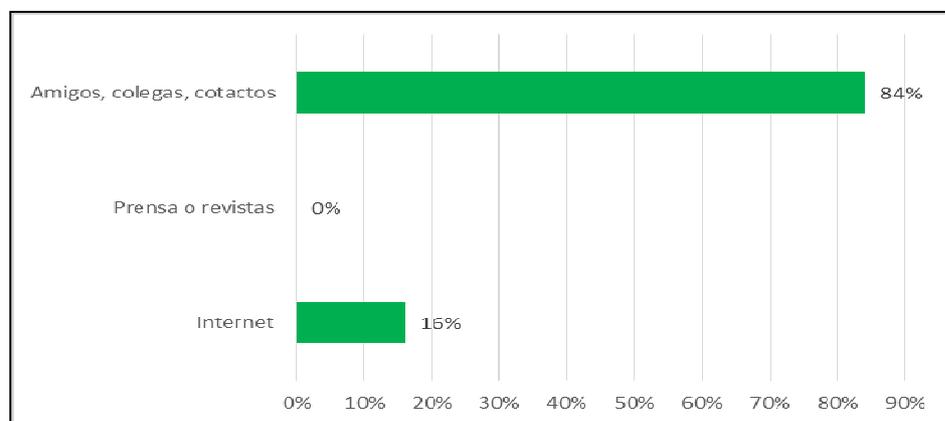


Figura 16. Medios por los que tomó contacto con Mervasa S.A. Tomado de encuesta de satisfacción de clientes Mervasa S.A

Según la aplicación de la encuesta, se concluye que el 84% de las empresas encuestadas conocieron a Mervasa S.A a través de amigos, colegas, contactos; mientras que el 16% han obtenido su contacto a través de internet. De acuerdo a estos resultados, se puede interpretar que la compañía tiene bien

posicionado su negocio frente a sus actuales clientes haciendo uso de las referencias, que no vienen de una situación de contacto frío con sus clientes potenciales, sino a partir de la construcción de un negocio con fuertes referencias y publicidad boca a boca. Sin embargo, es importante notar el potencial de expansión que podría tener la empresa si hiciera uso de herramientas de publicidad y marketing propias, haciendo llegar así el mensaje de la empresa al mayor número posible de empresas y buscar con ello conseguir que sus productos sean los primeros que les venga a la cabeza a los consumidores cuando piensen en el tipo de servicio o categoría de producto que Mervasa S.A. ofrece o vende.

Pregunta 5.- De las siguientes opciones ¿Cuál utilizaría Ud. para realizar sus pedidos y contactar a Mervasa S.A.?

Permite identificar cuáles de las formas de contacto sugeridos en la encuesta, son los de mayor interés por sus clientes para realizar los pedidos de compra a la compañía.

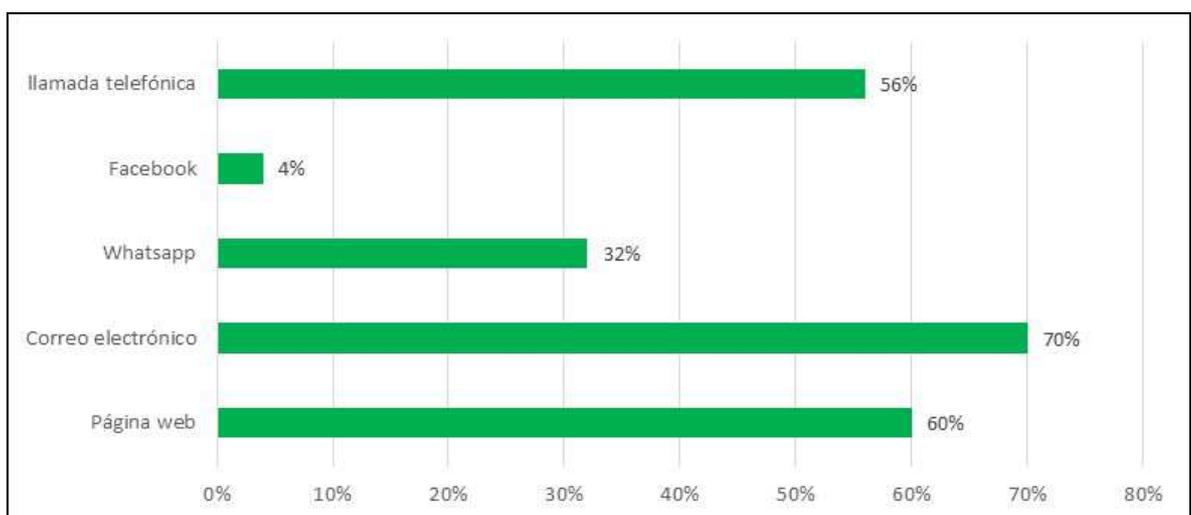


Figura 17. Medios de contacto para realizar pedidos a Mervasa S.A. Tomado de encuesta de satisfacción de clientes Mervasa S.A.

Se puede interpretar que el medio más utilizado por los clientes es el correo electrónico, mismo que se encuentra representado con un 70%, en contraste con las cifras de Facebook con un 4% y un 60% que corresponde al uso de página web respectivamente. Con los resultados expuestos, es posible decir, que se debería considerar la aplicación de plataformas virtuales de comercio electrónico aprovechando que existen empresas que estarían dispuestas a realizar sus compras en línea, aun cuando Mervasa S.A haya mantenido durante todos estos años su método de compra tradicional mediante correo electrónico. La implementación de una plataforma de compra en línea beneficiaría a los clientes en comodidad, conveniencia y ahorro de tiempo al momento de ejecutar sus pedidos y con ello aprovechar la tendencia que las compras por Internet hoy en día están marcando, considerando que cada vez son más los usuarios que adquieren productos o servicios por esta vía.

Es oportuno explotar la aplicación WhatsApp, pues esta otorga el beneficio de que el contacto sea más cercano y la información fluya en tiempo real y podría servir como una herramienta complementaria para la gestión de ventas de los productos.

Pregunta 6.- Indíquenos su grado de satisfacción general. En una escala del 1 al 5 califica la gestión de Mervasa S.A. donde 1 es completamente insatisfecho y 5 es completamente satisfecho.

Indica el grado de satisfacción que los clientes perciben de forma general en cuanto la atención de sus requerimientos y los productos y servicios que Mervasa S.A. proporciona.

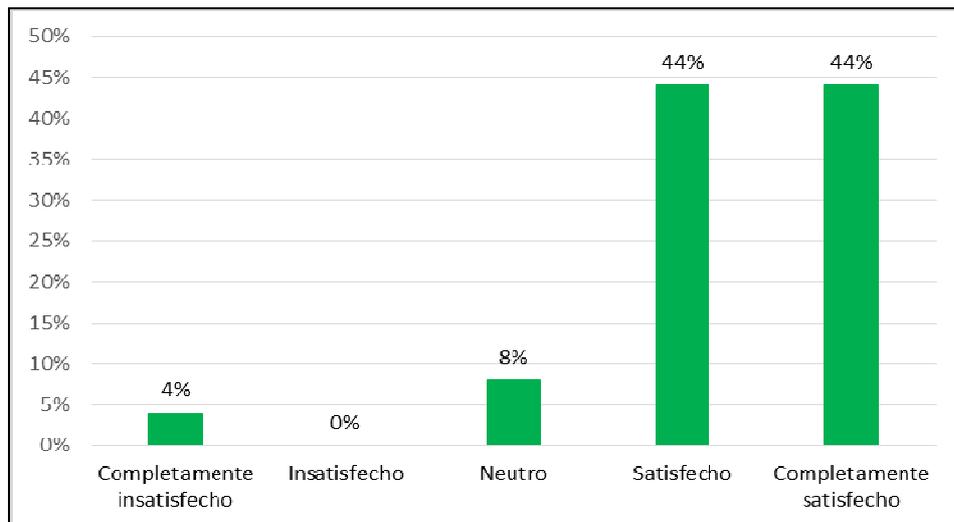


Figura 18. Grado de satisfacción general con la gestión de Mervasa S.A.
Tomado de encuesta de satisfacción de clientes Mervasa S.A

La percepción de los clientes encuestados de Mervasa S.A calificó un 44% como satisfecho y otro 44% como completamente satisfecho, lo cual indica que el servicio que ofrece la compañía es altamente valorado por clientes encuestados, lo cual permite a la compañía mantenerse vigente en un mercado de alta competencia ya que determina el grado de satisfacción ayuda a definir la acción futura de los clientes. Puesto que la insatisfacción genera la búsqueda de otro proveedor y es a través de la complacencia que se logra desarrollar la fidelidad de los clientes hacia la empresa.

Pregunta 7.- En comparación con otras alternativas de distribución de suministros de oficina y computación, Mervasa es.

Esta pregunta permite conocer el nivel de preferencia que tienen los clientes hacia Mervasa S.A en comparación con la competencia y con ellos descubrir el nivel de posicionamiento que la empresa tiene en el mercado.

Tabla 14 *Comparativo con otras alternativas de distribución de suministros.*

Opción	Cantidad	Porcentaje
Mucho mejor	171	56%
Algo mejor	85	28%
Más o menos igual	49	16%
Algo peor	0	0%
Mucho peor	0	0%
No lo sé	0	0%
Total	305	100%

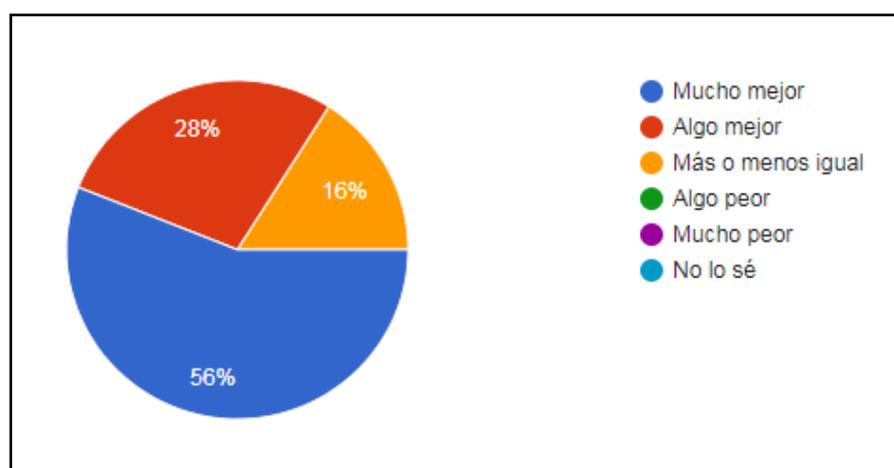


Figura 19. Comparativo con otras alternativas de distribución de suministros. Tomado de encuesta de satisfacción de clientes Mervasa S.A

Según resultados de la encuesta, es posible notar que el 56% de los clientes opinan que, en comparación con otras alternativas de distribución de suministros de oficina y computación, Mervasa S.A. es mucho mejor, y el 16% opina que es más o menos igual que la competencia. Por tanto, a pesar de que la mayoría tiene una preferencia hacia Mervasa S.A, se deberían tomar medidas para que su servicio este por encima de la competencia y con ello escalar un nivel más alto de preferencia que podrían fortalecerse a través de la implementación de un elemento diferenciador que haga destacar el negocio de

la compañía en el mercado haciendo que la empresa sea única y mejor para sus clientes.

Pregunta 8.- Por favor, valore del 1 al 5, donde 1 es pobre y 5 es excelente, los siguientes atributos de Mervasa S.A

Esta pregunta se realiza con el fin de determinar cómo afectan los diferentes atributos de los productos y servicios de Mervasa S.A a su preferencia y determinar la influencia en la decisión de compra de los clientes.

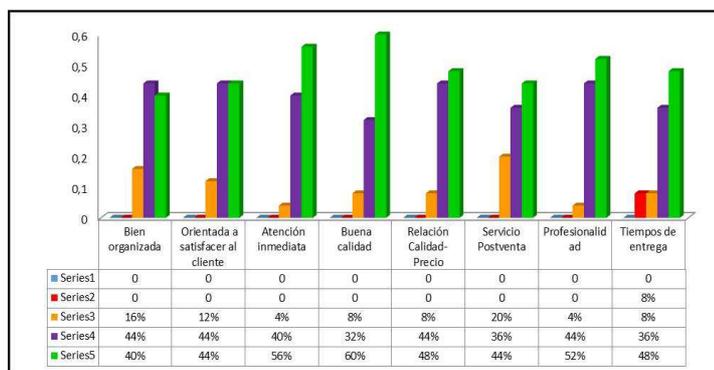


Figura 20. Valoración de atributos de Mervasa S.A. Tomado de encuesta de satisfacción de clientes Mervasa S.A

Se analizaron atributos tales como: Bien organizada, Orientada a satisfacer al cliente, Atención inmediata, Buena calidad, Relación Calidad-Precio, Servicio Postventa, Profesionalidad, Tiempos de entrega. Seis de estos atributos fueron calificados como excelente a excepción de los atributos Bien organizada y Orientada a satisfacer al cliente que únicamente alcanzaron un nivel muy bueno de valoración, mismos que con un 44% y que se encuentran representados por 134 clientes, consideran que estos atributos no han llegado a la excelencia y en los cuales la compañía deberá trabajar para mejorar su posición frente a la competencia. Por otro

lado, los atributos más valorados son atención inmediata, con un 56%; y buena calidad con un 60%, que corresponden a 171 y 183 clientes, respectivamente, siendo estos los factores más fuertes para que la empresa tome ventaja, puesto que estos atributos más valorados permiten apreciar la mayor aproximación entre los valores atribuidos por el cliente, por el mercado, y la importancia y asignación de recursos concedidos a estos valores por la empresa.

Pregunta 9.- Y ahora, valore del 1 al 5 la importancia que tienen para usted estos mismos atributos (1 es pobre y 5 es excelente)

El objetivo es medir la importancia latente de los distintos atributos e identificar cuáles son los más valorados por los clientes para establecer el nivel de posicionamiento más idóneo para la empresa.

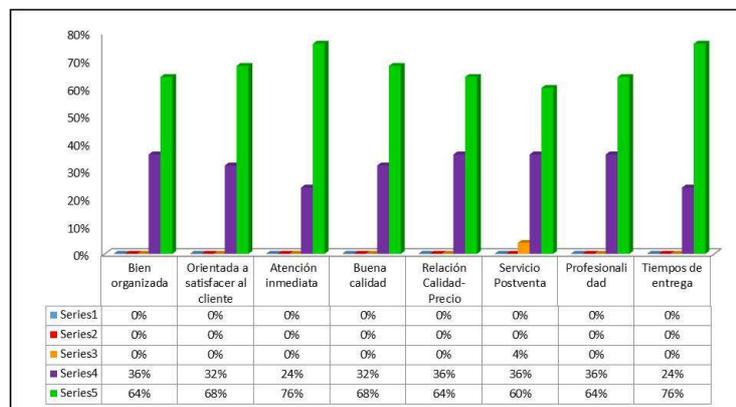


Figura 21. Valoración de la importancia de atributos. Tomado de encuesta de satisfacción de clientes Mervasa S.A

Los atributos tomados a consideración para esta preguntan, son los indicados inicialmente en la pregunta 8. De acuerdo con las encuestas aplicadas, los dos atributos más valorados por los clientes son: atención

inmediata y tiempos de entrega, que se encuentran representados por un 76% que corresponden a 232 clientes. Dado a que estos son los atributos de mayor importancia para los clientes, la compañía tendrá que tomar las medidas respectivas para mejorar sus atributos de manera interna, para tomarlos como oportunidad para crear elementos diferenciadores y con ello maximizar el nivel de satisfacción de los clientes, es crítico para determinar la satisfacción y lealtad del cliente.

Pregunta 10.- ¿Ha recomendado usted Mervasa S.A. a otras personas?

Esta pregunta permite conocer la base de clientes satisfechos que posee la empresa, que permite potencia el negocio a través de las referencias.

Tabla 15 *Recomendación de productos/servicios*

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	220	72%
No	85	28%
Total	305	100%

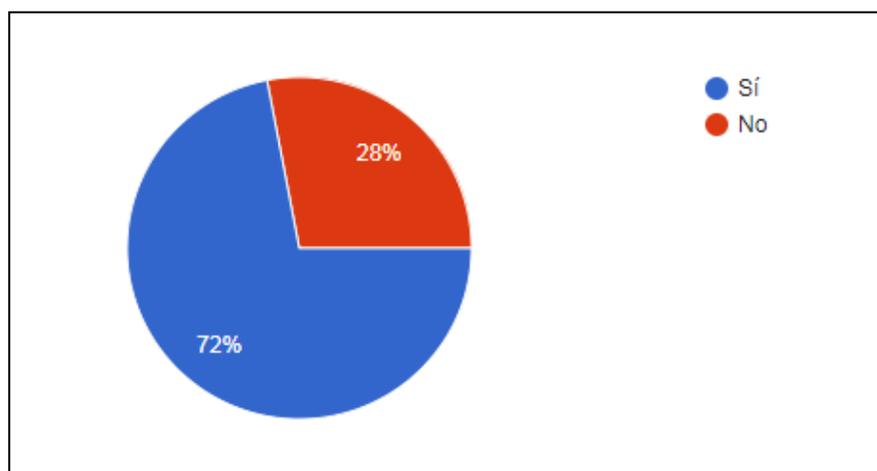


Figura 22. Recomendación de productos/servicios. Tomado de encuesta de satisfacción de clientes Mervasa S.A

Se obtiene como resultado que el 72% de los clientes si ha recomendado a la compañía, los que se encuentran representados por 220 clientes; y a su vez el 28% no ha recomendado los productos y servicios que ofrece la empresa. Este representa 85 clientes. Por tanto, se puede deducir que Mervasa S.A tiene un alto nivel de posicionamiento ante sus clientes, puesto que un producto recomendado por un amigo o un familiar es como un imán para el consumidor y con ello incrementa el poder de la empresa en el mercado.

Pregunta 11.- ¿Recomendaría usted a Mervasa S.A. a otras empresas?

Permite conocer si los clientes continúan igual de satisfechos para recomendar a Mervasa S.A en el futuro a clientes potenciales.

Tabla 16 *Intención de recomendación de productos/servicios*

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	293	96%
No	12	4%
Total	305	100%

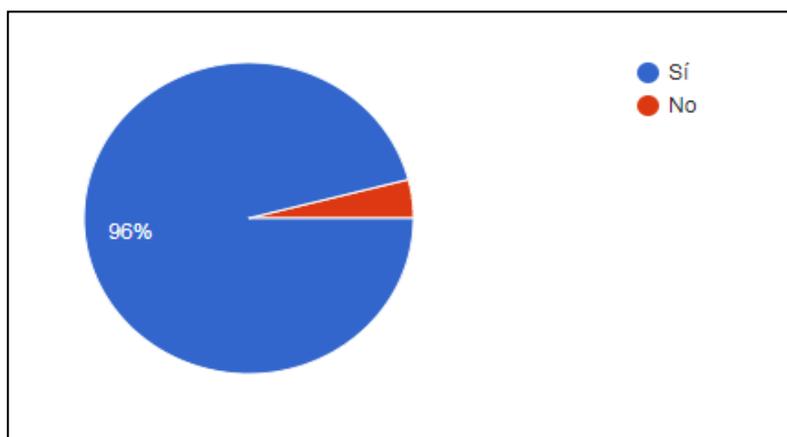


Figura 23. Intención de recomendación de productos/servicios. Tomado de encuesta de satisfacción de clientes Mervasa S.A

El 96% de los clientes, representado por 293 empresas, confirmaron que recomendarían a Mervasa S.A reafirmando así las referencias positivas que tiene el negocio en el mercado y que podría ayudarlo a su expansión en el tiempo, puesto que no existe mejor campaña de imagen para una empresa que un consumidor que hable bien de ella a otros consumidores, volviendo así a los clientes fieles una mina de oro para la empresa.

Pregunta 12.- ¿Comprará o utilizará usted los productos/servicios de Mervasa S.A de nuevo?

Permite conocer el nivel de satisfacción del producto y el servicio, y conocer la intención y constancia de compra del cliente en el futuro.

Tabla 17 *Intención de uso de los productos de Mervasa S.A*

Opción	Cantidad	Porcentaje
Seguro que sí	256	84%
Probablemente sí	37	12%
Puede que sí, puede que no	12	4%
Probablemente no	0	0%
Seguro que no	0	0%
Total	305	100%

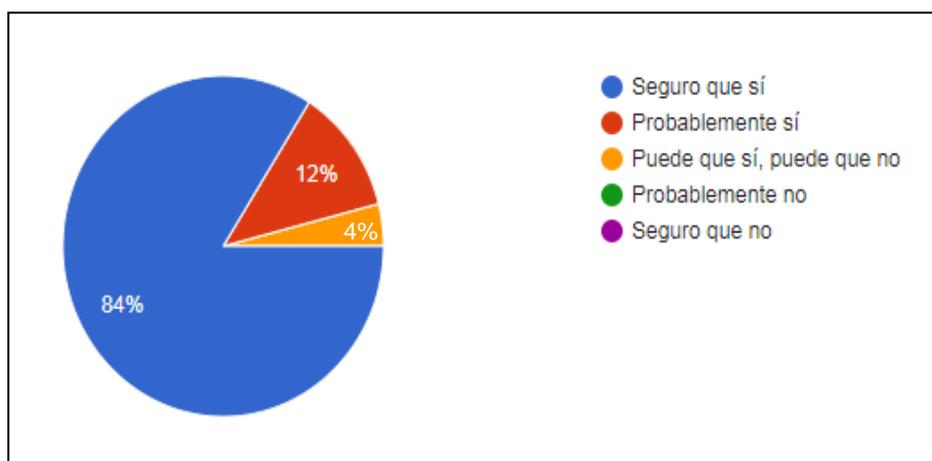


Figura 24. Intención de uso de los productos de Mervasa S.A. Tomado de encuesta de satisfacción de clientes Mervasa S.A

Los resultados indican, que el 84% los encuestados confirmaron que si comprarían nuevamente los productos/servicios que ofrece la compañía, mismos que se encuentran representados por 256 clientes totales de la cartera de estudio. El 12% indicó que probablemente si comprarían los productos/servicios, que se encuentran representados por 37 clientes. Finalmente, el 4% manifestó una posición intermedia frente a esta pregunta. Se identifica que existe un alto nivel de satisfacción, por ende, esto se vincula directamente con una acción de compra recurrente de los clientes, que funciona como ventaja competitiva ante el comportamiento del consumidor.

Encuesta a clientes internos.

Tamaño y selección de muestra objeto de estudio.

La población para la muestra del cliente interno es de 6 colaboradores, por lo cual se tomó toda la población para la muestra de este estudio

Criterios de inclusión de encuestados. - Se incluye a todos los colaboradores de Mervasa S.A.

Criterios de exclusión de encuestados. - Se excluyen de esta encuesta al representante legal de Mervasa S.A

Aspecto ético: Se solicitó a la representante legal Mervasa S.A el permiso correspondiente para la aplicación de la encuesta a sus colaboradores, indicando que la información obtenida es estrictamente confidencial y no se dará a conocer a nadie sino únicamente en resumen estadístico que no permiten deducir información individual.

Análisis de encuesta de clientes internos

El cuestionario para las encuestas, son basadas en medición de evaluación de procesos, estructura y desempeño del personal de Mervasa S.A. Se realizaron un total de 6 encuestas de los clientes internos que forman parte de la empresa Mervasa S.A.

La recolección fue realizada las primeras semanas del mes de agosto del 2017, y se utilizaron la herramienta Como herramientas utilitarias, se utilizaron, Google survey y Microsoft Excel, programas utilizados tanto para la recolección de información como para el análisis de los resultados correspondientemente.

Se pudo demostrar que el 50% de las encuestas revisadas fueron del departamento de ventas y solo el 16% del departamento de bodega y despacho, los cuales están representados por 3 y 1 persona, respectivamente. En cuanto a los años que estos colaboradores llevan trabajando para la compañía está un 66% que indica que ha trabajado más de 10 años frente a un 33% que indica que lleva trabajando para Mervasa S.A entre 1 y 3 años. Este último aspecto nos indica claramente que en la empresa existe estabilidad laboral.

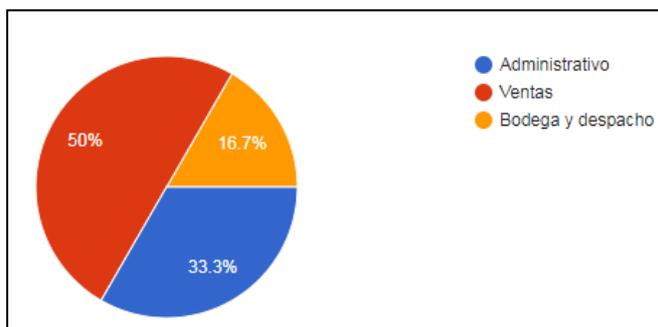


Figura 25. División por departamentos. Tomado de encuesta de satisfacción de clientes Mervasa S.A

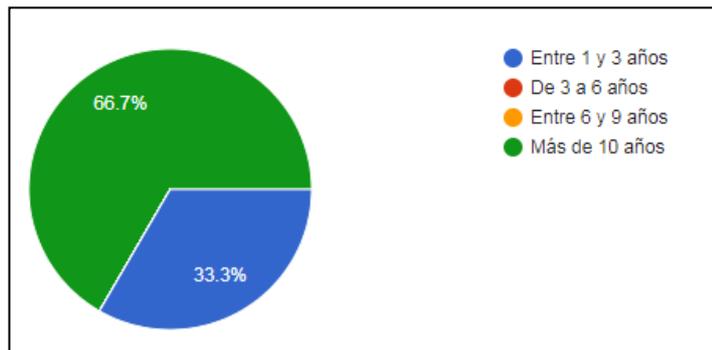


Figura 26. Tiempo de años trabajando en Mervasa S.A. Tomado de encuesta de satisfacción laboral Mervasa S.A

Las preguntas del cuestionario aplicado a los colaboradores se agrupan en siete dimensiones: Estructura, Liderazgo, Motivación, Normas, Apoyo, Identidad, Responsabilidad.

Estructura

En esta dimensión se analizaron aspectos que guardan relación en cuanto al contenido de trabajo, relaciones de coordinación, control, reglas, procedimientos, comunicación de tareas y regulaciones a las que se enfrentan los miembros de la organización para realizar su trabajo.

De acuerdo con los resultados, se evidencia que los colaboradores se encuentran bien informados sobre las actividades que hay que realizar, ya que el 67% confirma que los niveles de comunicación interna en Mervasa S.A son altos; sin embargo, el 33% indica que los niveles de comunicación no son efectivos, y es la razón por la que no categorizaron a la comunicación en la frecuencia más alta del cuestionario. Esta situación se presenta dado que solo existe un único jefe directo en el cual se canaliza toda la información y toma de decisiones globales de la compañía. Sin embargo, a pesar de que este esquema debería funcionar para el número de

personal con el que Mervasa S.A cuenta, no siempre es el canal de comunicación más eficiente, ya que limita la productividad y genera dificultades en las operaciones haciendo que la información operativa carezca de circuitos para circular en tiempo y forma, y por tanto la comunicación deja de ser efectiva.

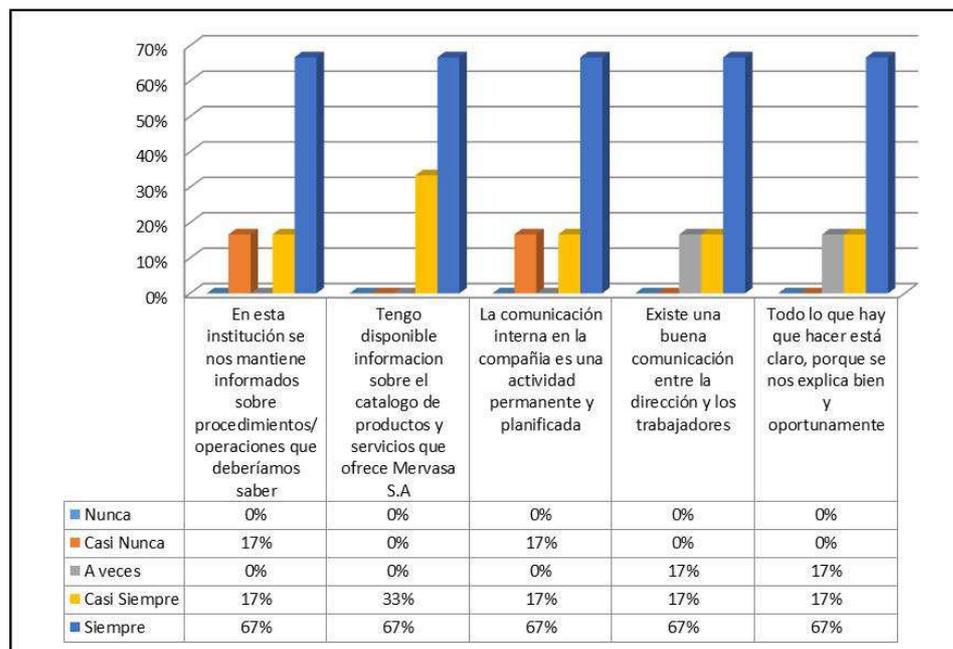


Figura 27. Información y Comunicación interna de Mervasa S.A. Tomado de encuesta de satisfacción laboral Mervasa S.A

Por otro lado, se puede inferir que no todo el personal tiene claro cuáles son sus funciones, ya que solo el 50% considera que tiene pleno conocimiento de sus funciones y saben quién tiene que decidir las cosas, mientras el otro 50% muestra un conocimiento parcial de las mismas, lo cual probablemente limite el desempeño en sus tareas, dado que de conocerlas, sus expectativas serían redirigidas para cubrir y ocupar de manera productiva su puesto de trabajo; y así mismo diseñar de mejor manera su trabajo, facilitándole la conjugación de sus intereses con los de la empresa.

De igual manera, solo el 33% de los colaboradores considera que siempre trabajan de forma organizada y con planificación permitiéndole tener material en tiempo y cantidades requeridas. Por tanto, es posible notar una falta de organización que permita el correcto funcionamiento de la compañía, puesto que en ambos casos existe un alto porcentaje de colaboradores que consideran que la estructura de la compañía no está clara, ni bien definida y esto al final desencadena en una deficiente gestión que limita su desempeño para alcanzar las metas o el fin que persigue la compañía.

Es posible decir que este es el principal problema derivado de la ausencia de un organigrama en la empresa, puesto que el organigrama señala que debe hacer cada integrante dentro de la organización así como la relación que existe entre los departamentos y que podría llevar a Mervasa S.A. a un correcto funcionamiento, ya que al establecer una estructura organizacional, la empresa podría hacer visible a todos los cargos y con ello conquistar ventajas importantes respecto a la organización interna..

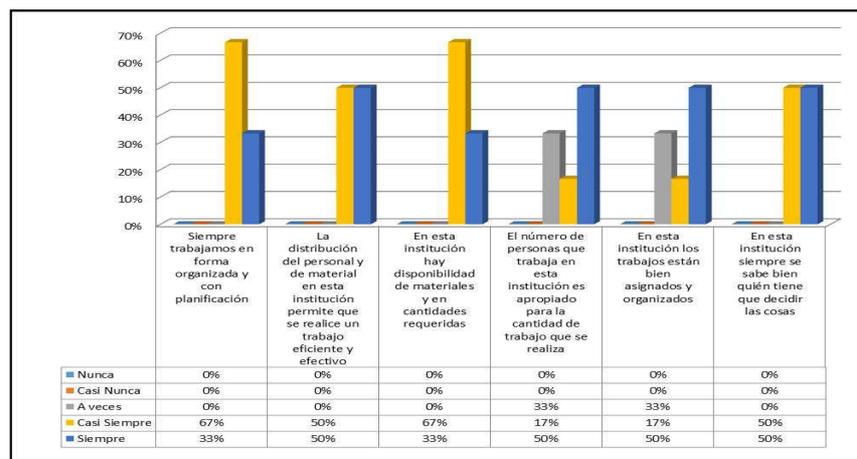


Figura 28. Formas de trabajo y asignación de funciones. Tomado de encuesta de satisfacción laboral Mervasa S.A

Adicionalmente, es posible notar que la compañía no aplica estrategias de diferenciación, ya que el 50% del personal ha indicado que Mervasa S.A. no toma acciones diferenciadoras frente a los competidores, mismas que también se ven relacionadas con la falta de publicidad y marketing, ya que el 50 % de los colaboradores indica que a veces se aplican acciones publicitarias y el 33% confirma que la empresa nunca realiza acciones para tener publicidad propia en el mercado de usuarios finales, lo que debilita su posicionamiento en el mercado frente a la competencia y es posible que Mervasa S.A. no las esté aplicando por falta de tiempo, porque piensan que tiene un coste elevado o incluso por desconocimiento, sin considerar que la implementación de un plan de marketing podría volver el negocio exitoso.

Por otro lado, de acuerdo con los resultados el 100% de los encuestados indica que en Mervasa S.A., se realizan acciones para obtener descuentos de los proveedores por volumen de compra y puntualidad en el pago. Obteniendo como beneficios la rentabilidad, viabilidad y competitividad de la empresa y convirtiendo así a los proveedores como socios estratégicos a través de los cuales la compañía podría conseguir sus objetivos de expansión y crecimiento. Sin embargo, este tipo de negociaciones debe ir de la mano con las necesidades del mercado y acorde a los resultados, el 50% del personal de Mervasa S.A. considera que la empresa no aplica procedimientos para conocer las expectativas y preferencias de los clientes, que probablemente se vea fundamentado por una falta de gestión comercial dado que las ventas netamente se realizan bajo una solicitud de compra habitual del cliente y no

como resultado de una gestión comercial mensual por parte del equipo de venta con que cuenta la compañía.

En cuanto a los sistemas informáticos, el 50% del personal consideró que no se aplica la informática y las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, por tanto esto se torna una oportunidad para implementar nuevos sistemas comerciales en la compañía y con ello incrementar la innovación que actualmente es pobre en la empresa, dado que solo el 17% indica que Mervasa S.A aplica la innovación en su proceso, organigrama, nuevos productos o mercados, ya que si bien Mervasa S.A. es muy capaz para generar un producto o servicio y hacerlo llegar a los clientes, a su vez está siendo muy deficientes en el manejo administrativo y organización de sus recursos y de su información. Una administración eficiente de la Tecnología de información, que trabaje en conjunto con un aceptable nivel de desempeño del personal, permitiría un incremento en la productividad, y con ellos se mejorarían las relaciones con los clientes y proveedores de la empresa permitiéndole así generar ventas y utilidades, y facilitaría la toma de mejores decisiones hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización.

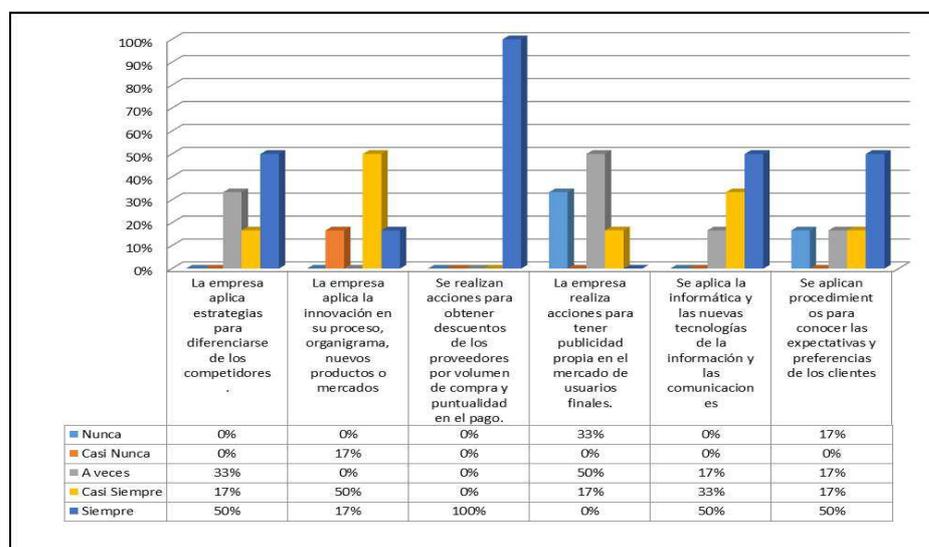


Figura 29. Estrategias y acciones de diferenciación. Tomado de encuesta de satisfacción laboral Mervasa S.A

Finalmente, una categoría importante en la dimensión de estructura es el tema de control, en la cual, según los resultados, se evidencia que el 50% de los colaboradores consideran que en Mervasa S.A. no se aplican métodos de evaluación del desempeño laboral. Por tanto, es posible decir que no existe una manera de comprobar el grado cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual y organizacional. Sin embargo, para poder implementar un sistema de evaluación, es necesario tener claro cuáles son los planes de la empresa, sus objetivos, visión y misión. Mervasa S.A. debe contar con una visión-misión de empresa desarrollada, aprobada por su gerencia, comunicada ampliamente, y sus objetivos deben estar orientados a lograrla y así con ello poder aplicar un sistema de evaluación efectivo que vaya acorde con las metas de la compañía. Caso contrario su implementación, no sería efectiva.

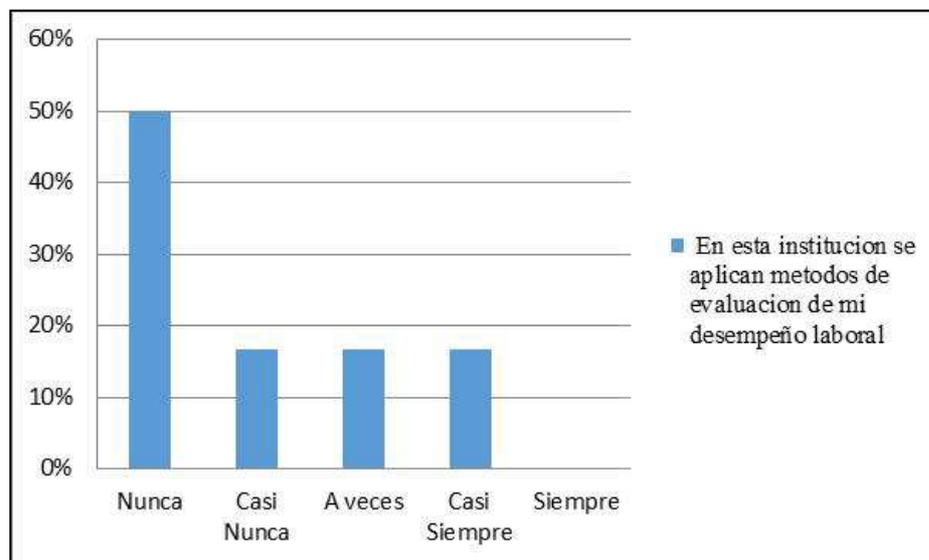


Figura 30. Aplicación de métodos de evaluación del desempeño laboral. Tomado de encuesta de satisfacción laboral Mervasa S.A

Liderazgo

Las preguntas que se evalúan en la dimensión de liderazgo se relacionan con la capacidad de los directivos de impartir formación y sus conocimientos, además de apoyar las mejoras e iniciativas propuestas por el personal, teniendo un resultado positivo, el mismo que está representado por el 100% y el 67% de los encuestados, respectivamente. Es posible decir que Mervasa S.A. cuenta con el factor clave de liderazgo para lograr un trabajo en equipo, eficiente e integrador, motivándolos así al personal a conseguir mejores resultados, siendo este un aspecto positivo para la permanencia de Mervasa S.A. en el mercado durante estos 20 años, ya que muchas veces, la mayoría de las crisis financieras, y en ocasiones la quiebra de pequeñas y medianas empresas tiene su origen en la falta de liderazgo de quienes las dirigen. Sin embargo, también se observó que un 33% del personal considera que sus propuestas de mejora no son apoyadas, quizá su causa directa sea la falta de financiamiento para llevar a cabo los proyectos, lo que podría estar limitando la iniciativa de los empleados y con ello acrecentando el status quo de la situación actual de la empresa.

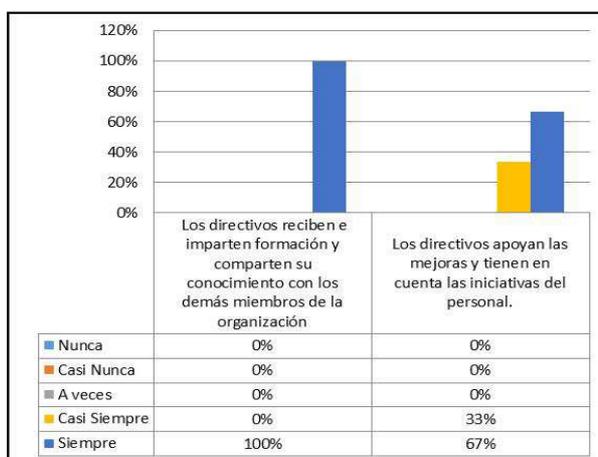


Figura 31. Liderazgo de los directivos de Mervasa S.A.
Tomado de encuesta de satisfacción laboral Mervasa S.A

Motivación

Respecto a la motivación, es posible decir que la compañía solo responde en un 33% a las expectativas y necesidades de su personal a través del ambiente laboral. De igual manera se aprecia que Mervasa S.A. carece de programas de formación y capacitación puesto que el 100% aseveró que no reciben formación para actualizar los conocimientos de sus puestos de trabajo. Considerando que la mayoría del personal de Mervasa S.A tiene muchos años laborando en la compañía, la empresa no ha sabido retribuir su desempeño ocasionando un ambiente monótono que los mantiene en su zona de confort, y esto se puede dar porque la empresa ve las capacitaciones como un gasto y al no diseñan planes de negocio ni elaboran alternativas para actuar en caso de contingencia, su progreso se ve detenido.

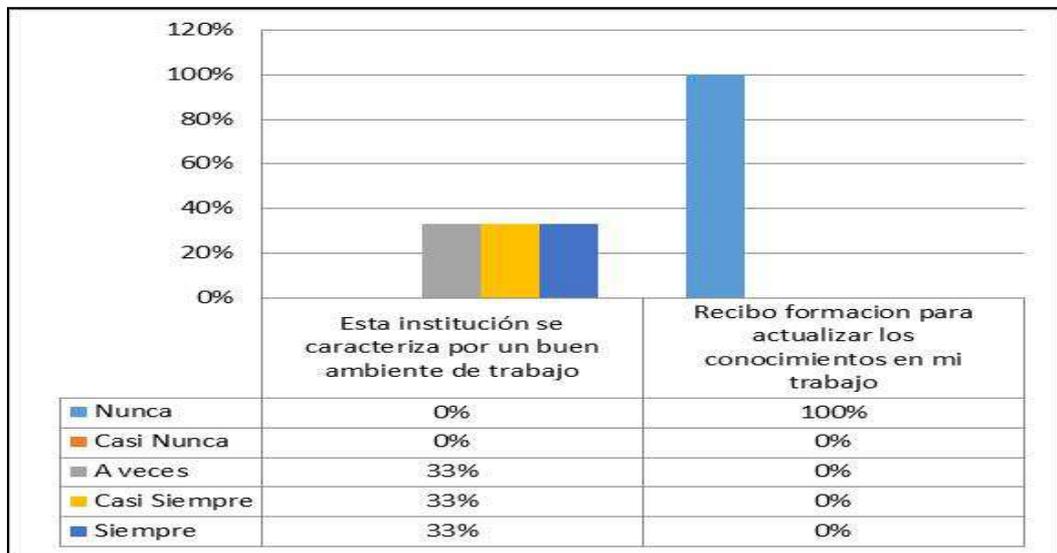


Figura 32. Nivel de motivación en Mervasa S.A. Tomado de encuesta de satisfacción laboral Mervasa S.A

Identidad

En esta dimensión se puede evidenciar que el personal de Mervasa S.A. es un personal comprometido y responsable, puesto que el 83 % ha indicado que estarían dispuestos a realizar un esfuerzo extra para satisfacer a los clientes internos o externos, y existe un índice total positivo de compromiso del 84% por parte de todo el personal, reafirmando así la necesidad de la reingeniería en estructura que debería aplicar Mervasa S.A. para impulsar la satisfacción y por ende el desempeño laboral del personal. De manera adicional, se evidencia el sentido de pertenencia y de identidad de los colaboradores hacia la empresa a través las referencias boca a boca que hacen hacia sus familiares y conocidos y que se representa con el 83% de resultados, dando así a concluir que los empleados tienden a defender y promulgar los intereses de las organizaciones donde se labora como si fueran propios y que por tanto deberían considerarse como el recurso esencial para impulsar a la empresa hacia adelante.

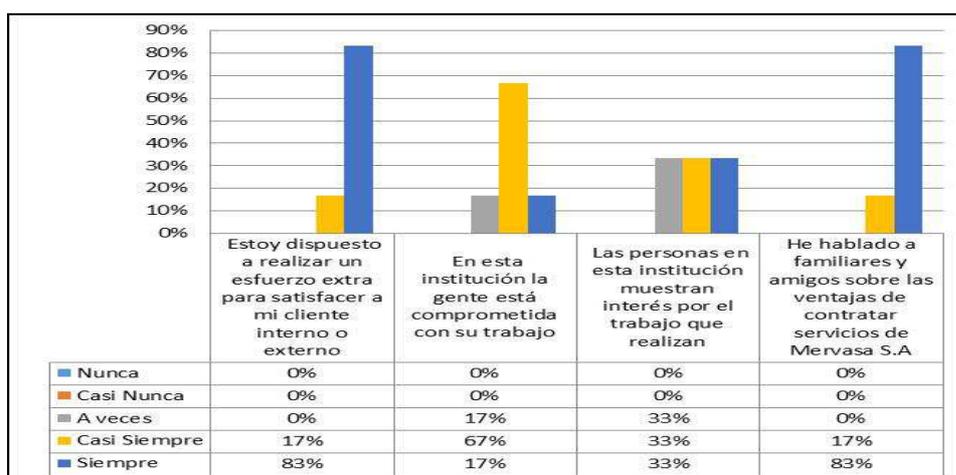


Figura 33. Nivel de compromiso y responsabilidad del personal. Tomado de encuesta de satisfacción laboral Mervasa S.A

Apoyo

En cuanto a esta dimensión se puede observar que existe un alto índice de apoyo del jefe hacia sus subordinados, mismo que se encuentra representado con un 83%. Sin embargo, a pesar de que se observa un apoyo vertical, es posible también notar que existe un pobre apoyo horizontal, es decir, entre empleados. Aun cuando el personal es reducido no se aplica una filosofía de trabajo en equipo, ya que el 50% de los empleados fueron indiferentes ante esta pregunta y el otro 50% de los encuestados respondieron de una manera positiva, lo cual podría estar fundamentado por el pobre ambiente laboral explicado en un punto anterior y los intereses individuales que persigue cada miembro. Por tanto, Mervasa S.A. debería trabajar más en promulgar el trabajo en equipo, ya que el objetivo planteado en el grupo de trabajo debe conseguirse con la ayuda de todos sus miembros y todos, sin excepción, deben colaborar para poder lograr el éxito. Por ello es necesario que todos los miembros del equipo se comprometan con la empresa y con sus objetivos.

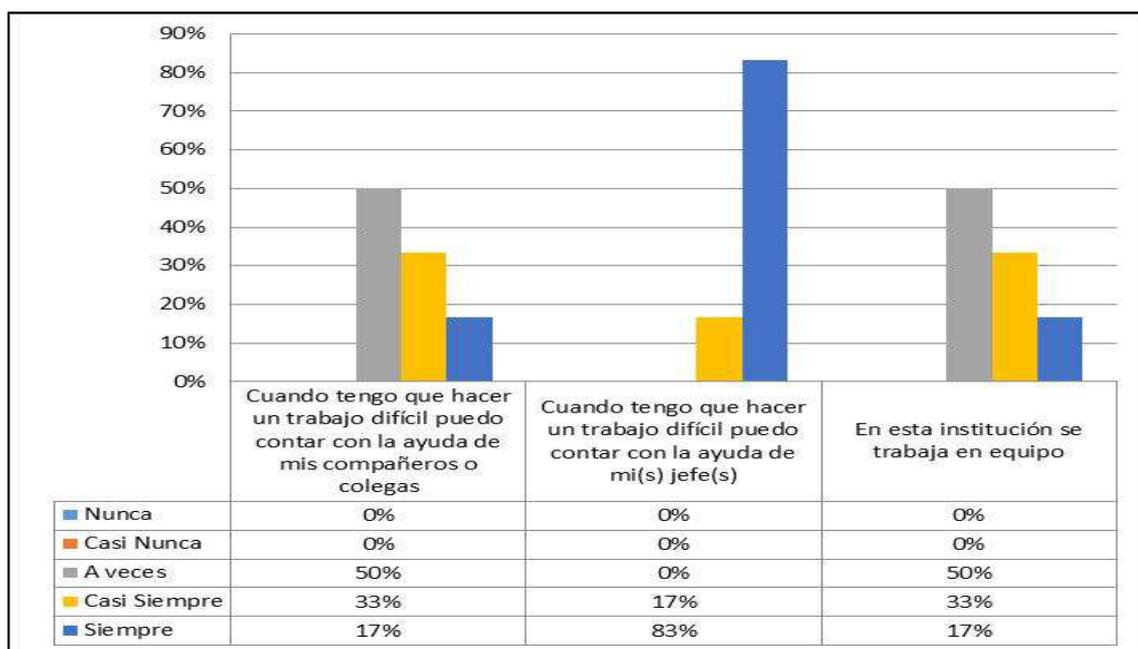


Figura 34. Capacidad de trabajo en equipo. Tomado de encuesta de satisfacción laboral Mervasa S.A

Metodología de Entrevistas

Diseño: Se realiza entrevista para recolectar información clara y concreta sobre el funcionamiento de los diferentes procesos de la cadena de valor que maneja la compañía campo de estudio Mervasa S.A. información que servirá para el análisis y posterior propuesta de reingeniería en su estructura organizacional.

Sujeto de estudio: Ing. Maria Vaca Ramos, gerente y propietaria de Mervasa S.A. Se toma la decisión de realizar la entrevista a la gerente propietaria de la compañía, puesto que ella es la persona encargada de velar que todos los procesos se cumplan de forma efectiva para alcanzar los objetivos de la compañía.

Recolección de datos: Se realiza este estudio mediante una entrevista, en los que realizaran preguntas que guardan relación con: manejo de cartera de clientes, gestión de cuentas por cobrar, manejo de inventarios, devoluciones, tiempo de despacho y entrega. La entrevista es realizada de forma presencial previa a un conocimiento informado para la grabación de audio.

Análisis de datos: La grabación es traducida a texto para poder ser incluida en el trabajo de investigación y en el que se realiza un análisis a profundidad.

Desarrollo de la entrevista.

La característica de este tipo de cuestionario es que son preguntas formuladas en forma libre o de característica abierta, no son cuantificables y por tanto ofrecen una evaluación cualitativa en el proceso de investigación de campo.

¿Indique cómo sus colaboradores manejan la cartera de clientes?

Mervasa S.A. cuenta con tres vendedores que manejan la cartera de clientes de acuerdo con la poca gestión de captación que cada uno realice. Se puede decir que los vendedores cuentan con experiencia necesaria, porque, aunque el mercado sea complicado, de alguna u otra forma ejecutan la venta.

Por otro lado, en esta rama de comercio es muy fácil perder clientes, puesto que la única ventaja competitiva del mercado es el precio. Para que el cliente elija una vez más trabajar con Mervasa S.A., solo queda entrar en una guerra por los precios y de esta forma gana ambas partes, siendo esto en algunos casos pérdida de porcentaje en el margen de utilidad por productos.

Finalmente, y en cuanto a la captación de cliente se refiere, no existe un procedimiento o proceso establecido para captar nuevos clientes. Los vendedores no tienen la obligación de visitarlos y se atienden de forma convencional: vía correo electrónico o llamada telefónica. Debido a que muchos de los clientes ya tienen bastante tiempo trabajando con Mervasa S.A., los vendedores ya conocen la frecuencia con la que estos realizan sus pedidos. Básicamente, la gestión que cada uno realiza es al final de cada mes revisar información de venta de dos meses atrás y realizar un comparativo de forma manual que servirá como base para empezar a investigar porque decidieron no realizar pedidos a Mervasa S.A.

¿Cómo se realiza el proceso de cuentas por cobrar?

Al ser una pequeña empresa, la compañía no cuenta con una persona o departamento dedicado al manejo de las cuentas por cobrar. Se cree que de la forma en que lo están manejando es la forma correcta, dado a que hasta el momento esta parte del proceso no ha presentado mayores inconvenientes. Sin embargo, luego de haber analizado los estados de cuentas por cliente en un rango de estudio desde el 2016 hasta julio del 2017, es posible decir que existe un alto indicador de cuentas por cobrar, en el que el año 2016 representa el 82% de la cartera vencida que se encuentra y se encuentra representada en un 72% total por dos deudas puntuales de dos clientes que se encuentran pendientes de cobro hasta la fecha actual y cuyo cobro se ejecuta al momento a través de un plan de pago pactado con la gerencia; mientras que la cartera del 2017 representa de manera independiente hasta la fecha, un 18% de valores pendientes de cobro, notando que la empresa no cierra sus carteras de cobro en cero por cada año de ejercicio, ya que está teniendo cartera vencida de un año anterior, que debió haber quedado saldada en el respectivo año de estudio y no trascender al volumen de deuda de clientes del presente año.

El sistema que maneja la compañía es alimentado de forma diaria por los múltiples procesos que en la compañía se realizan. Para explicar este proceso, es necesario conocer que cada vendedor es conocedor de la cartera por cobrar de sus propios clientes. Esto pues, implica que la gestión de cobranza es realizada por cada vendedor. Al inicio de cada mes los vendedores ingresan a la opción de reportaría del sistema y revisan cada uno las facturas impagas por sus clientes. Una vez revisada la base de información, su gestión inicia realizando una llamada ya sea al

departamento contable o a su contacto de venta, para consultar si está disponible el pago de aquella factura. Mervasa S.A. otorga días de crédito sus clientes de hasta 90 días, dependiendo del monto y de la frecuencia de la compra. Los montos de crédito más utilizados son 30 y 60 días.

Finalmente, la gerente interviene en la cobranza solo cuando es estrictamente necesario, es decir, únicamente cuando un cliente ha caído en morosidad. El sistema bloquea la transacción de venta cuando el cliente mantiene en su estado de cuenta cinco facturas vencidas. El vendedor ha realizado toda la gestión que está a su alcance, pero la misma no ha funcionado. De estos casos no son muchos.

¿Cómo es manejado el inventario en la compañía?

Una vez más, los vendedores colaboran en el desarrollo de este proceso bajo la ayuda y supervisión de la gerente. El inventario es manejado dependiendo de las necesidades, aun cuando el sistema cuenta con alertas de pedidos, estos son realizados dependiendo de dos factores: flujo y necesidad de los clientes.

En su mayoría, los pedidos son realizados cuando queda poco stock de la mercadería y cuando el vendedor se encuentra en proceso de una venta. Sucede mucho con los suministros de computación, no se mantiene stock de estos productos por un poco de temor a no ser vendidos en el tiempo que corresponde, además porque estos productos son de alto costo. Sin embargo, los suministros de oficina como lo son las resmas, archivadores y plumas; son solicitados, algunas veces, en grandes cantidades para obtener precios competitivos.

¿Cómo la compañía despacha y entrega los productos vendidos?

En la actualidad, Mervasa S.A. cuenta con una persona en bodega y una persona que realiza las entregas. Se reconoce que este proceso es bastante débil y complicado de ejecutar.

Una vez, que los vendedores entregan al bodeguero la Orden de pedido aprobada, este tiene la responsabilidad de realizar el despacho de la misma. El despacho de la Orden de pedido es la recolección de los productos vendidos para ser entregados al cliente. Diariamente los vendedores llegan a generar 12 órdenes, dependiendo de la aceptación de las cotizaciones de los clientes.

Por otro lado, el tiempo de entrega promedio ofrecido a los clientes es de 24 horas. En algunos casos, cuando la mercadería es requerida de forma urgente, la compañía hace todo lo posible por realizar la entrega el mismo día del pedido. No suceden a menudo estos casos, pero cuando es solicitado de inmediato, muchas de las veces se dejan de atender a otro cliente.

Inicialmente, el vendedor entrega al bodeguero la orden que debe ser despachada. Este confirma que todos los productos se encuentran en bodega, caso contrario la orden se completa una vez que el producto faltante arriba al local. Existen casos, que el pedido se completa una vez que la orden se encuentra en el proceso de entrega, pues es el mismo chofer el que cuenta con la responsabilidad de recoger los materiales solicitados a los proveedores.

Por lo general, el bodeguero sale con el chofer a realizar la entrega, lo que debilita el proceso de despacho. Algunas de las órdenes se retrasan y pasan a ser

despachadas al siguiente día. Por las buenas relaciones, y la forma en que ya conocen a los clientes; estos aceptan que su mercadería sea entregada hasta en dos días.

Debido a esta forma de proceder, se han perdido clientes.

¿Existe un alto índice de devoluciones de mercadería en Mervasa S.A.?

Para la empresa, el tema de devoluciones no es relevante puesto que la propietaria considera que no existe un alto índice; sin embargo, luego de haber analizado el rubro de notas de crédito por devolución de productos, se pudo observar que existen meses únicos en el año donde existen devoluciones tales como mayo, junio y julio que representan el 52%, 17% y 29% respectivamente. Dado que el mes de abril, es un mes fuerte de venta debido al contrato escolar, los esfuerzos de los empleados se ven redireccionados en esta operación y por ende existe un mayor índice de error en despachos. Se observa que los porcentajes resultantes de los meses de junio y julio pueden ser resultantes de error humano causado por el exceso de funciones que tiene al momento cada uno de los colaboradores. Un ejemplo claro, es la auxiliar contable, cuya función es netamente realizar los ingresos para la contabilidad externo; sin embargo, también maneja la coordinación de despachos y por ende despachos eventualmente se ven perjudicados. Se registra devolución total y no parcial de pedidos.

¿Piensa Usted que Mervasa S.A. ha innovado su cartera de productos?

Para mejorar los ingresos de la compañía, se toma la decisión de involucrarse en ofrecer el servicio de entrega de útiles escolares a planteles escolares del sector. Se da el caso con la Unidad Educativa Claire Bucaram de Aivas, ubicada en el sector

de Samanes ubicado en el norte de la ciudad, y cuenta con alrededor de 1000 niños. El servicio se entrega durante la los meses de temporada escolar: marzo, abril, mayo.

Este nuevo servicio, efectivamente dio muy buenos resultados, pero es bastante sacrificado pues se ponen en riesgo la atención de los pedidos debido a que no se contrata personal temporal para esta actividad. Todo el personal, incluido vendedores colabora en esta gestión, lo que imposibilita la atención de nuevos pedidos. Desde marzo hasta mayo son los meses en que se realiza esta actividad. Durante estos meses la gestión que realiza el bodeguero es muy importante, pues es se encarga de armar las listas de los útiles escolares para ser entregadas. Por lo tanto, el servicio de entregas se descuida dado que no se llega a entregar a tiempo los pedidos.

Por atender este nuevo servicio, el almacén colapsó, en cuestión de espacio y tiempo. Se atendieron a cerca de 1000 padres de familia y se convirtió en un riesgo latente para la compañía puesto que las cantidades de dinero en efectivo que se manejaron fueron muy altas.

Debido al tiempo que se toma por cada entrega, la parte administrativa se ve afectada, pues el ingreso de información al sistema se retrasa, dado que la asistente administrativa hace las veces de cajera.

Involucrarse en este nuevo servicio es una muy buena opción, ya que se pueden conseguir precios muy por debajo de lo normal debido a las cantidades que se solicitan. En estos tiempos que el mercado de suministros es muy competitivo, es necesario incluir nuevos productos o servicios en la cartera de clientes. Pero, para continuar realizando esta actividad es necesario analizar si Mervasa S.A. tiene la capacidad en tiempo, espacio y personal.

Análisis de Entrevista.

Luego de realizar la entrevista, es posible notar que la empresa tiene ciertas falencias tales como:

- No existe una gestión establecida, puesto que los vendedores no hacen visitas comerciales a los clientes, sino que netamente guían sus ventas según el histórico de compra de cada empresa que pertenece a su portafolio.
- El único método de seguimiento de compra de los clientes es el record de compra mensual, ya que cada vendedor chequea al inicio de cada mes el histórico de compra de un cliente en particular de dos meses hacia atrás.
- No existe una persona encargada de colocar las órdenes de compra. El vendedor es la misma persona encargada de ejercer esta función dentro de la empresa.
- El aprovisionamiento de suministros netamente se hace según los descuentos que otorga el mayorista. Dado que, si un vendedor indica que necesita 300 archivadores, y en stock solo hay 100, la dueña indica se compren 400 para tener mejor precio. Por tanto, el inventario de estos suministros netamente se está dirigiendo por precios y se compran cuando así el vendedor lo solicita.

- No existe una persona encargada de la gestión de cobranzas. El vendedor es la persona encargada de ejercer esta función.
- El único método para ejecutar la cobranza es el reporte de cartera vencida y la llamada telefónica que no siempre tiene respuesta positiva de pago al primer contacto y cuyo seguimiento no es realizado a tiempo por los vendedores para evitar caer en mora.
- La mora bloquea el sistema de venta únicamente cuando existen cinco facturas vencidas. Es importante considerar que Mervasa S.A. maneja con todos sus clientes crédito mínimo de 30 días. Por lo que, en caso de recaer en mora, el tiempo impago de las facturas vencidas es considerablemente alto.
- Los despachos no cumplen la promesa de tiempos de entrega de la compañía, que es de 24 horas. Las entregas pueden tomarse hasta dos días y según el grado de confianza que Mervasa S.A. guarde con sus clientes.
- Existe un alto índice de devoluciones causado por trabajos eventuales que reduce la capacidad de trabajo de empleados y por las dobles funciones que estos realizan, tal como la auxiliar contable encargada también de despachos.
- No existe un despachador formal de planta de Mervasa S.A. Existe un bodeguero y un chofer de entregas. El bodeguero hace muchas veces

de despachador puesto que el chofer no cumple esta función cuando se entrega la mercadería puerta a puerta a los clientes.

- La mayoría de los despachos tienen atrasos de medio día aproximadamente debido a la disponibilidad comprometida de vehículo, que incluye tanto al chofer como al bodeguero, que en el caso de Mervasa S.A. ejerce también las funciones de despachador. Por tanto, la mañana del día siguiente se realizan los despachos que quedaron pendientes del día anterior y de manera consecutiva se repite el ciclo durante el resto de los días de la semana.
- La capacidad de despacho y entrega netamente se ve limitada por la falta de disponibilidad de vehículos que cumplen rutas de entregas y por la falta de personal de despacho que se encargue de hacer las diferentes entregas en el día.
- Las temporadas escolares, son temporadas altas debido al contrato de venta de útiles escolares que tiene cerrada Mervasa S.A. con la Unidad Educativa Claire De Aivas y toda la capacidad física y personal se ve comprometida en esta tarea, dejando a un lado su actividad de venta habitual.
- Existe un exceso de demanda de entrega de lista escolares, que está representada por alrededor de 1000 niños total que cubren la escuela primaria y secundaria. Mervasa S.A. tiene que hacer uso de las propias instalaciones de la casa de la dueña para poder abastecerse de

las listas de útiles escolares que llegan al por mayor para luego ser distribuidas por listas independiente para cada estudiante, puesto que las bodegas de Mervasa S.A. no cuentan con tal capacidad de aprovisionamiento.

- No existe capacidad de respuesta de este tipo de servicio hacia otras instituciones educativas, puesto que Mervasa S.A. no cuenta con una estructura que pueda responder de manera eficiente a esta demanda sin afectar su giro de negocio habitual.
- Personal de Mervasa S.A. no realiza horas extras para llevar acabo la tarea de distribución de listas escolares posterior al horario laboral de trabajo. Debido al flujo de trabajo que genera esta operación, la dueña y sus dos hijos se encargan de realizar esta tarea al final de la jornada en el tiempo que el mismo demande con el fin de poder cumplir con esta tarea.
- Las listas de útiles escolares son entregadas en el local de Mervasa S.A. y la gestión de despacho la hace el bodeguero, quien durante ese tiempo no puede cubrir con gestión de despachos y dado que el chofer debe entonces asumir el rol de despachador, las entregas se reducen al mínimo, debido a la falta de personal involucrado en la operación.
- Las ventas caen durante los meses escolares, puesto que Mervasa S.A. dirige todos sus esfuerzos en cumplir con la distribución de entrega a la escuela en cuestión, acorde plazos establecidos.

Capítulo 4

Propuesta

Teniendo en cuenta el diagnóstico de la actual estructura organizacional de la empresa Mervasa S.A., es posible identificar la necesidad de realizar una propuesta que se encuentre dirigida a la reestructuración de su estructura basada en un modelo comercial, administrativo y financiero bajo los cuales la compañía va poder realizar cambios a nivel funcional departamental bajo las cuales las actividades y responsabilidades de cada colaborador queden claras desde la base hasta la cima del organización. Así también, podrá implementar nuevas herramientas de comercialización y realizar mejoras en los procesos logísticos que permitan a la compañía tener ventaja competitiva. La reestructuración del área comercial y administrativa permitirá realizar proyecciones para pronosticar en números el futuro de la empresa en base a la nueva reestructuración, permitiendo tomar en consideración diferentes variables para conocer cuan útil es el proyecto que se desea plantear.

El mejoramiento de procesos comerciales, administrativos y financieros mejoraran la calidad y el servicio facilitando el desempeño de las actividades en la organización.

En cuanto al área administrativa, se realizará la reestructuración del organigrama a partir de los cargos existentes proponiendo la creación de cargos nuevos debido a la necesidad que tiene la organización de ampliar su estructura funcional.

A nivel directivo, se mantendrá vigente la alta directiva que es la gerencia, máxima autoridad de la organización. A nivel administrativo, se propone una redistribución de funciones y creación de nuevos cargos donde se encuentra la auxiliar administrativa, facturación y cobranzas, puestos que son necesarios de crear a raíz del crecimiento que la empresa ha tenido en el tiempo, cuyas funciones y responsabilidades han sido recargadas en el resto de personal de la compañía. La creación de estos puestos permitirá que los demás puestos como ventas y compras redirijan sus esfuerzos en sus actividades específicas y así la gestión comercial puede ser ejecutada de manera eficiente. A nivel operativo, se propone que existan 2 bodegueros y 2 choferes que puedan cubrir eficientemente con todo el proceso operativo de despacho y de entrega a los clientes, permitiendo llevar un mejor control en el inventario y con el personal.

Con los cambios de puesto definidos, es posible realizar la reestructuración donde se reflejará la unidad de cambio y la relación entre los cargos establecidos.

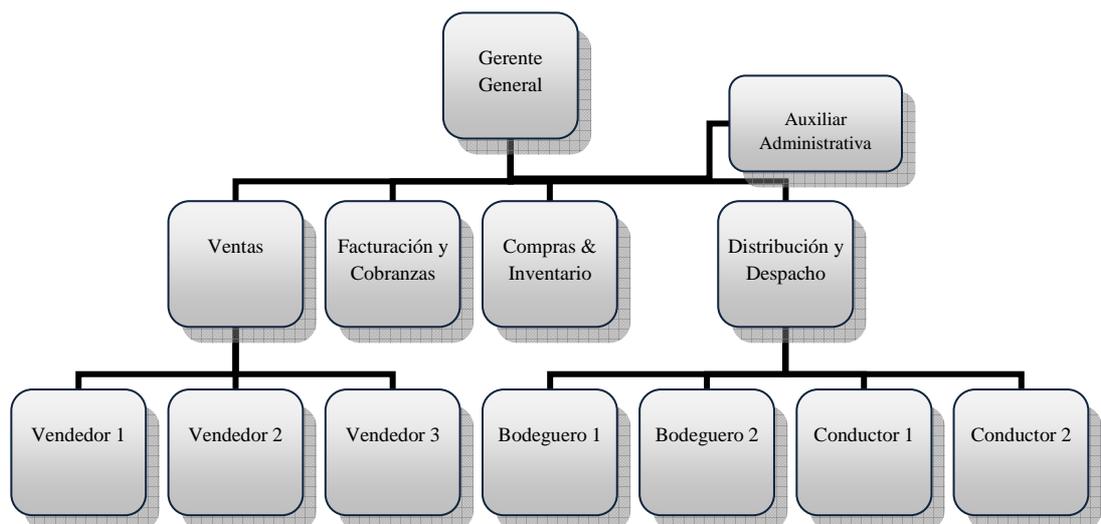


Figura 35. Organigrama funcional propuesto.

Mervasa S.A. contará con tres vendedores y un auxiliar de facturación y cobranzas como empleados de planta. Adicionalmente se dispuso de un equipo de despacho, el cual está compuesto de un despachador oficial y un auxiliar correspondientemente adicional a los que ya cuenta la compañía, que servirán como apoyo para cuando uno de ellos se encuentre en ruta de entrega y el otro se quede recibiendo mercadería.

El equipo de apoyo estará compuesto por una asistente de compras encargada de la provisión de suministros y del inventario de rotación. A continuación, se muestra el organigrama funcional de Mervasa S.A.

Gerente General: Se encarga de coordinar a todas las direcciones a su cargo y supervisar que se cumplan los objetivos y metas planteados por la empresa.

Auxiliar Administrativa Realizar actividades administrativas de archivo, control y elaboración de correspondencia, digitar y registrar las transacciones contables de las operaciones de la compañía, realizando todos los ingresos y actividades de soporte para la contabilidad externa que lleva la empresa. Esta persona cumplirá el rol de backup en caso de ausencia de alguno de los otros colaboradores de la compañía. Colaboración continúa en otras labores asignadas por su jefe inmediato.

Ventas: Cumplir con los presupuestos de ventas. Gestión de control de pedidos, archivo, evaluación y consultas de clientes, y distribución y seguimiento interno de pedidos de clientes. Se ocupa de analizar el mercado real y potencial de la empresa, tratando de definir las curvas de preferencia motivacional del mismo. Evaluar el lanzamiento de nuevos productos. Determinar la sensibilidad del mercado en cuanto a: calidad, precio, promoción y publicidad y en función de la información

generada por investigación de mercado, propone cambios de diseño de comercialización de los productos.

Facturación y Cobranzas: Realizar el análisis y gestión de cobranza. Conciliar la cartera de Cuentas por Cobrar. Realizar ingreso de cobranzas al sistema. Análisis de crédito. Realizar el control de expedientes de clientes, control y seguimiento de la fuerza de venta. Realizar las facturaciones. Generar notas de crédito una vez validada por el supervisor del área y logística de despacho, a la devolución que aplique. Ejecutar las actividades asignadas por su supervisor inmediato, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen el área. Velar por que los documentos facturados sean desglosados y enviados al cliente, según notas de entrega. Velar por que la documentación esté debidamente recibida por los clientes y enviar a los departamentos correspondientes. Responsable de analizar las cuentas por cobrar a su cargo. Realizar las actividades de cobro de facturas y/o giros vía telefónica, analizar con el cobrador el retiro de los cheques y los comprobantes de retención IVA. Realizar a diario en el sistema las cobranzas realizadas. Estar en comunicación constante con el coordinador del área. Apoyar su gestión con los ejecutivos de ventas y realizar ingresos varios de soporte para la contabilidad externa que lleva la compañía.

Compras: Adquirir materiales, accesorios, y demás suministros necesarios, conforme a relaciones preestablecidas. Efectúa las compras necesarias, a efectos de minimizar costos y asegurar la operatividad de la empresa. Detecta nuevos productos sustitutos. Detecta nuevos productos potenciales. Encargarse de prever las necesidades, planificar las necesidades en el tiempo y en el espacio, adquirir los productos necesarios, asegurarse que se reciben los productos en calidad y cantidad

La nueva propuesta del proceso de ventas para Mervasa S.A. busca reducir los tiempos del servicio. Si se mejora los tiempos, se puede obtener una mayor satisfacción por parte del cliente y se puede atender a una cuota más alta del mercado.

Según los resultados obtenidos en el análisis a nivel externo e interno, se sugiere actualizar la cadena de valor con el fin de integrar una nueva forma de comercialización de los productos. En cuestiones de infraestructura se sigue teniendo el mismo local y la misma capacidad física; toda la operación de distribución y logística será realizada en el local actual de Mervasa S.A. La gestión de recursos humanos acorde con lo detallado anteriormente se dividió con el apoyo a compras e inventario, facturación y cobranzas y el personal de distribución y despacho.

En cuanto a la comercialización, se consideró la implementación de una plataforma virtual, a través de la cual se realizarán los pedidos. Como resultado de la encuesta de satisfacción de clientes, los métodos que los clientes preferirían utilizar para realizar pedidos son: correo electrónico, página web y llamada telefónica., por tanto, se presentará a la compañía y a su gerente la posibilidad de utilización de medios electrónicos para comercializar sus productos.

El nuevo sistema complementario de comercialización es el de comercio electrónico, como se muestra a continuación.

Distribución y Ventas

La forma más efectiva de lograr contratos con los clientes a largo plazo es a través del marketing y venta directa, utilizando el e-commerce como una herramienta eficaz y rápida para ejecución de compra a través de un portafolio amplio de venta y con ello ofrecer mejoras en su servicio actual.

Comercio

Los productos serán expuestos en el sitio web donde el cliente podrá visualizar fotos de diferentes ángulos del producto, título, y todo el detalle a nivel de características que ofrece el producto promocionado, el precio y en caso de tener descuento, se presentará el precio haciendo énfasis al ahorro que generará la compra aprovechando el descuento.

El carrito de compra permitirá agrupar todos los ítems, previo a realizar la transacción de pago, en este carrito se podrá aumentar la cantidad del producto que se desea adquirir, eliminar o agregar nuevos productos, cambiar su color, etc.

Se manejará una lista de deseos, que es una agrupación previa que agregar al carrito de compra, en donde se agregarán los productos que en un futuro vayamos a comprar, facilitando las futuras transacciones que vaya a realizar el cliente.

Plataforma Web

Recurso que permitirá a la compañía ofrecer sus productos utilizando la tecnología. Con el objetivo de ampliar sus horizontes y actualizar sus procesos, Mervasa S.A. invertirá en un servicio web con infraestructura en la nube, lo cual reduce costos de adquisición de infraestructura física o servidores.

Windows Azure permitirá a la compañía incursionar en sistemas informáticos, con lo que se hace posible crear una página web donde se ofertaran los productos de suministros de oficina y computación, además de mantener una conexión permanente con los clientes. Windows Azure garantiza a la compañía una alta disponibilidad de conexión y disponibilidad de la página.

Para los servicios en la nube se contratará base de datos SQL y servicios de aplicación para lo cual la compañía deberá realizar un pago mensual.

Transporte y Logística

Uno de los recursos más importantes de la compañía, pues con este sistema se logrará llegar en tiempo adecuado a entregar los productos solicitados. El poder recibir pedidos a cualquier hora del día ubica en un gran reto a la compañía puesto que se deberá tener una programación exacta y definida de la atención de las rutas. Mervasa S.A., buscará asociarse con empresas de transporte, dado que se busca ofrecer los productos a las ciudades más importantes del país.

Recepción de pagos

Para una ágil atención, es imperante la recepción del pago para poder despachar la mercadería, para lo cual obtendremos a través de Datafast un widget que sirve como complemento para la página web, en la que se ofrece seguridad al momento de ejecutar transacciones con tarjetas de crédito y débito a través de una pasarela de pagos.

Las Pymes, están acostumbradas a cancelar sus obligaciones ya sea en cheque o transferencia bancaria, tipos de pago que serán recibidos sin ningún inconveniente en la nueva plataforma web de Mervasa S.A. considerando que es un proceso un poco más largo, el sitio web permitirá manejar el estado de pago de cada orden de pedido que el cliente vaya a cancelar, por ejemplo, los estados de pago que manejará la plataforma serían: Esperando confirmación de transacción, pago validado, etc. Al contar con un certificado de seguridad SSL y utilizar el protocolo https, se garantizará al cliente la confidencialidad y el transporte seguro de sus datos hacia la plataforma web de Mervasa S.A.,

otorgándole la confianza a los clientes que pueden realizar sus transacciones de pago con toda seguridad.

Certificado seguridad

Un recurso no menos importante, la compañía obtendrá un certificado de seguridad para que permitirá la transferencia de datos cifrados entre el navegador y el servidor web. De esta forma los datos, como la información de tarjetas de crédito y débito, no podrán ser extraídos y utilizada de forma incorrecta. Esto proporcionará al cliente un mayor nivel de confianza y podrá realizar sus compras con seguridad.

Plataforma CMS

Contar con este recurso permitirá al desarrollador del sitio web manejar el diseño de acuerdo con las necesidades de la compañía, ya que se podrá controlar de forma fácil las publicaciones en la página. Esta aplicación permite crear los sitios web en forma y diseño que lo requiera el cliente, además de poder realizar un sitio dinámico y que sea comprensible y amigable a la vista del usuario.

Interfaz

La página web presentada para Mervasa S.A. presenta un diseño bastante amigable para los usuarios de la plataforma quienes son oficinistas que receiptan proveedurías de la empresa donde laboran. Al presentar una página con un Look & Feel bastante amigable permite obtener la atención y la curiosidad de los usuarios, motivándoles al acceso a cada una de las secciones del sitio web, presentando a modo de vitrina los productos y promociones que Mervasa S.A. ofrece a sus clientes.

Este diseño es ajustable a pantallas más pequeñas como smartphones y tablets, esto debido a que se utilizan tecnologías responsive, CSS3 y HTML5, las

cuales ofrecen una vista bastante atractiva desde cualquier dispositivo con acceso a internet.

Comunidad

La comunidad de usuarios podrá comentar y calificar a cada uno de los artículos ofrecidos en esta plataforma virtual, permitiendo compartir sus opiniones y experiencias a todos los usuarios interesados en dicho producto.

Adicional a esto, se encuentra habilitada la opción de blog, en donde la empresa publicará noticias, planes, concursos y estos podrán irse a alimentando con los comentarios de los usuarios que ingresen al sitio y compartir estos posts en las principales redes sociales como Facebook y Twitter.

Publicidad

Los recursos de publicidad que utilizará Mervasa S.A. serán Facebook ads y Google Adwords los cuales serán usados como medios de contacto con clientes actuales y potenciales que están relacionados con el giro del negocio.

A través de Google Adwords la compañía realizará una inversión monetaria de manera que mediante palabras claves los clientes potenciales puedan conocer los servicios o productos que ofrece Mervasa S.A.

En cuanto a Facebook ads, la compañía deberá tener su cuenta empresarial para poder hacer uso de esta herramienta. La misma que permitirá presentar publicidad sobre productos y servicios a los clientes bajo una segmentación preestablecida.

Clientes

Servicio al cliente pre y post compra a las empresas de los clientes ofreciendo mejores alternativas de compra y con ello ofrecer nuevos productos

que puedan satisfacer otras necesidades de los clientes a través del portafolio en línea disponible que dejará al conocimiento del cliente toda la cartera de productos disponibles, así como también la oferta de productos nuevos y descuentos y promociones que motiven e incrementen sus volúmenes de compra.

Promoción y comunicación con el mercado

Comunicación en medios electrónicos

Con el fin de no sólo entretener, sino también de informar y educar a sus consumidores, Mervasa hará uso de los medios de comunicación electrónicos con el fin de darle un giro afectivo-valorativo, para comenzar el intercambio de opiniones entre los consumidores. Uno de los métodos que Mervasa S.A. utilizará es google adwords con el fin de obtener publicidad patrocinada y así aparecer en los resultados de búsquedas naturales u orgánicas.

Comunicación en medios tradicionales

Debido al giro de negocio de la empresa y a la implementación de e-commerce de Mervasa S.A., no se hará uso de medios tradicionales de comunicación, sino que netamente se hará uso de las herramientas de comercio electrónico.

Abastecimiento

Tener stock adecuado y disponible para satisfacer todas las necesidades de productos de los clientes y lograr que estos formen parte del historial de compra de sus carteras de compra y por ende que Mervasa S.A. sea parte de sus proveedores habituales.

Operaciones

Ofrecer plazos mínimos de entrega más rápidos y eficientes que los que brinda la competencia desarrollando un sistema logístico integral con el objetivo de que los clientes reciban el despacho de sus órdenes de compra a tiempo y antes de la fecha estipulada de entrega.

La logística de entrega está pensada en ofrecer al cliente un servicio cómodo, el cual le permita recibir la mercadería encargada desde la comodidad de su oficina, simplemente haciendo clic. Para cumplir este objetivo, se necesitará un equipo de logística, compuesto por repartidores, camiones y motorizados para poder trasladar la mercadería, desde el centro principal de distribución, hacia los clientes, dependiendo la ubicación del cliente. Se propone la adquisición de un nuevo vehículo para la atención de todos los pedidos.

La entrega a domicilio es un servicio que lo ofrecen la mayoría de las empresas con las cuales compite Mervasa S.A. por lo que estratégicamente se propone, ofrecer a los clientes una regla de valor agregado, que consiste en entregar el pedido en veinticuatro horas.

Para estimular a los clientes a realizar sus pedidos en mayor densidad, se ofrecerá el servicio de Courier gratis, siempre y cuando el valor total de la orden de compra supere un valor definido, que inicialmente ha sido definido en cincuenta dólares, caso contrario el costo de Courier deberá ser pagado por el cliente e incluido en su facturación.

Al permitir según la visión de Mervasa S.A. ofrecer a empresas del mismo sector el servicio de la plataforma de tienda virtual, entrarán las normas

de logística y costos mencionados anteriormente, en caso de no cumplir estos tiempos de atención Mervasa S.A. exigirá pago de una multa, por cada orden de pedido que no haya cumplido estas condiciones.

El flujograma de procesos propuesto se diferencia del actual, en la inclusión de una plataforma electrónica. El proceso inicia con el ingreso del pedido en línea que incluye la selección de ítems, compra de carrito, y el envío de la requisición al portal de recepción de pedidos de Mervasa S.A. Pedidos son recibidos por el equipo de ventas que se encargan de realizar toda la operación y gestión interna para cumplir con la recepción e instrucciones de despacho. La persona de compras e inventario revisa la disponibilidad de ítem para despacho y una vez verificado el stock, la persona de facturación y cobranzas revisa el crédito y el estado de cuentas por cobrar de los clientes para aprobación de despacho. Una vez, el stock del producto haya sido verificado y el estado de cartera del cliente haya sido revisado, se procede con instrucciones de despacho que es realizado por el personal de distribución. Posteriormente, se realiza el servicio de postventa y se realiza una valoración final.

A continuación, se muestra el proceso de Mervasa S.A.:

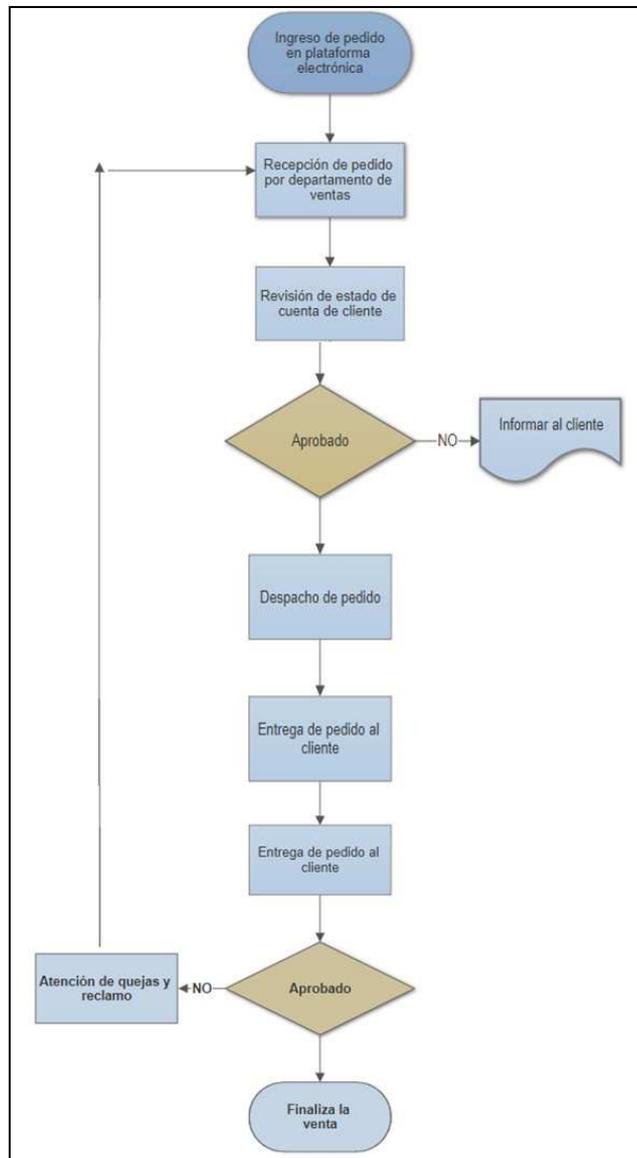


Figura 37. Flujograma de procesos propuesto.

Capacitaciones

Para el correcto funcionamiento de las actividades departamentales en la compañía, es necesario y se propone capacitar al personal. De primera instancia se propone capacitar al personal de ventas de tal manera que puedan actualizar sus conocimientos y renovar las técnicas de captación de nuevos clientes.

El Instituto de desarrollo profesional IDEPRO, entidad sin fines de lucro especializada en dictar talleres, seminarios y programas de temas relacionados con la actividad empresarial en varias ramas.

Con el afán de fortalecer los conocimientos, es recomendable capacitar al personal en cualquier actividad que este realice. Uno de los objetivos de la compañía es que el departamento de ventas crezca, de tal forma que el negocio despunte. IDEPRO cuenta con temas de capacitación con relación en ventas. A continuación, se detallan algunos de los temas que la compañía debería seleccionar para entrenar a su personal.

Tabla 18 Programa de capacitaciones

Tema	Descripción
Técnicas de Ventas y fidelización	Identificar las habilidades, competencias y herramientas que se deben aplicar en los procesos de ventas, a fin de alcanzar los resultados proyectados; así como la fidelización del cliente.
Escuela de Servicio al cliente	Esta escuela abarca los 5 puntos esenciales para asegurar que la empresa se ubique en una posición muy por encima de las demás en cuanto al Servicio al Cliente. Estos temas van desde el concepto de excelencia y sus implicaciones en los hábitos y costumbres de las personas dentro de la empresa hasta la conformación de equipos que desarrollan productos que sorprendan a los clientes y con equipos que mejoren continuamente.
Taller de técnicas y herramientas para las ventas	Brindar al participante una actualización en las técnicas y estrategias que se utilizan con mucha precisión en las ventas. Es una serie de técnicas que abarcan distintos aspectos del trabajo diario del profesional en ventas con un claro objetivo de mejorar notablemente y alcanzar los objetivos con menos esfuerzo, logrando un nivel más alto de resultados y desempeño.
Taller de estrategias de recuperación de cartera	La crisis económica, la recesión, el período electoral, la agresiva competencia, el Internet y todo el boom tecnológico que estamos viviendo, han llevado a los empresarios ecuatorianos a vivir un nuevo entorno de negocios basados en decisiones de riesgos que requieren de un profesional de cobranzas preparado. Este evento pretende crear una cultura de cobranzas en el equipo de ventas, cobranzas y otorgamiento de crédito, asegurando rapidez y eficiencia evitando la gestión judicial y generando liquidez a las empresas. También, se fomentará la optimización de los métodos de gestión para obtener conocimientos de los que hoy se usa en el mercado, adquiriendo experiencia en el uso de lenguaje eficaz para persuadir al deudor

Indicadores de medición de clientes

Para Mervasa S.A. la satisfacción de sus clientes es un pilar fundamental de crecimiento y lo que proyecta a la organización en mantenerse en el tiempo, por lo que además asignar más valor a la oferta de productos a través de la implementación del portal web también se implementará indicadores de

desempeño (KPI's) para medir la fidelización de clientes. Si se parte de la base de que un cliente satisfecho transmite su sensación de positividad y alegría al menos a tres personas, y que un cliente insatisfecho transmite su malestar a por lo menos nueve personas, y a esto, se le une que, con el auge del canal digital, que captar un nuevo cliente es 4 veces más caro que retener uno ya existente, hablar de estrategia de fidelización de clientes ya no es una opción para las compañías, es una obligación, de la misma manera que lo son los KPI de fidelización de clientes que permitan medir el éxito.

Además, la delicada situación económica que ha venido atravesando el Ecuador, ha ayudado a potenciar la exigencia y la falta de fidelización de clientes según lo indicado. La búsqueda del precio más competitivo ha reducido la fidelidad de los clientes. El consumidor se ha vuelto hipersensible hacia el precio. Según un estudio realizado por Nielsen (2015), el 24% de los consumidores acude a distintos establecimientos para encontrar el mejor precio o promoción, y tres de cada cuatro han cambiado sus hábitos de compra con un único objetivo: ahorrar. Aunque no todo es el precio para este tipo de consumidor, este panorama ha obligado a Mervasa S.A. a percibir que, para aumentar, tanto las ventas como la cuota de mercado, deben apostar por fidelizar al cliente y por aprender a medir esto a través de unos KPI de fidelización de clientes específicos.

1. CPS (Customer Profitability Score)

Con el fin de medir la fidelización de clientes mide la rentabilidad de un cliente en un periodo concreto, es decir, cuánto dinero genera a la compañía, y cuánto cuesta satisfacer sus necesidades.

Su fórmula es: $CPS = \text{Suma (Ingresos - Gastos)} / \text{Suma (Gastos)}$

Este indicador servirá para realizar un ranking de clientes más rentables y analizar qué clientes suponen un agujero de pérdidas para la compañía.

2. LTV (Life Time Value)

Con el fin de analizar cuánto tiempo se mantendrá la rentabilidad de un cliente en la cartera de Mervasa S.A, permitiendo analizar y centrar la atención en el futuro.

Este indicador de rendimiento ayudará a medir la rentabilidad del cliente a lo largo del tiempo, analizando con el valor monetario actual y desglosando la proyección de los flujos de caja consecuencia de la relación futura con el cliente.

Mervasa S.A. normalmente solo centra su estrategia en mejorar las ventas, que por supuesto es uno de los indicadores más importantes en una compañía. Pero deja completamente de lado el valor del cliente, sin saber que al final va a repercutir negativamente en las ventas.

La fórmula para analizar el LTV es la siguiente: $LTV = \text{Valor venta media} \times \text{repeticiones al mes o al año} \times \text{vida media del cliente}$.

3. NPS (Net Promoter Score)

Con el fin de medir la lealtad de un cliente, pronosticando su comportamiento cuando se realiza una acción determinada, preguntando a los clientes si recomendarían la empresa a algún amigo o familiar. Los clientes

tienen que puntuarlo de 0 a 10. Se divide a la lista de clientes preguntados en 3 grupos.

Promotores (puntuación 9 y 10): son clientes completamente satisfechos y muy leales a la empresa. Se pueden considerar embajadores de tu empresa.

Pasivos (puntuación de 7-8). Clientes satisfechos, pero no entusiasmados. Con riesgo de que puedan ser infieles con la competencia.

Detractores (puntuación 0-6). Clientes insatisfechos y que podrían originar una crisis de reputación y plasmar su descontento a muchas personas, anulando las buenas referencias.

El cálculo se realiza restando al porcentaje de clientes promotores, los detractores. El resultado es un número que oscila entre el -100 y 100, tomando en consideración que si el resultado es positivo se considera un nivel de lealtad y fidelidad bastante aceptable, y si supera los 50 puntos, roza la excelencia.

Indicadores de gestión de procesos

Con el fin de medir los resultados de un plan de acciones, Mervasa S.A. considera llevar a cabo un proceso de control que permita medir la calidad de desempeño de su capital humano. Una buena gestión se ve reflejada en el cumplimiento de los objetivos para alcanzar metas. A través de estos indicadores será posible diagnosticar problemas, identificar problemas, oportunidades, entender procesos, definir responsabilidades y con ello comunicar las metas y las estrategias de la compañía.

Se ha considerado como indicadores, los siguientes:

1.- Indicadores de Cumplimiento: Este indicador será utilizado para medir casos como el cumplimiento de los programas de pedidos.

2.- Indicadores de Evaluación: Con el fin de analizar y evaluar el proceso de la gestión de pedidos.

3.- Indicadores de Eficiencia: Para analizar la rotación de inventarios, tiempo de despachos y cantidades de entregas según lo programado y con ello medir el grado de aprovechamiento de los recursos disponibles y como se utilizaron recursos empleados en determinados procesos.

Recursos Utilizados/Recursos Presupuestados

4.- Indicadores de Eficacia: Para medir el grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos y así medir el cumplimiento de objetivos.

Resultados requeridos/Resultados Obtenidos

5.- Indicadores de Productividad: Para medir el rendimiento de productividad del personal y el logro de los planes de desempeño individual.

Recursos Obtenidos/Recursos Utilizados

6.- Indicadores de gestión: Para medir la administración y la gestión de almacenes de distribución de productos y medir los cuellos de botella interdepartamentales.

7.- Indicadores de Competitividad: Para medir conjunto de ventajas tales como la calidad, atención al cliente y precios que permiten a Mervasa S.A. diferenciarse de la competencia.

Indicadores de Recursos Humanos

Los KPI's de Recursos Humanos deberán utilizarse ya que dan mucha información y permiten hacer los ajustes necesarios para optimizar procesos, reducir los costos y aumentar la productividad de los empleados.

1.- Índice de Rotación: Conocer la conformidad, motivación de los empleados y el compromiso con la organización.

2.- Retención del Talento: Identificar puestos clave y colaboradores importantes por las tareas que realizan. Conocer la antigüedad de los mismos y conocer el tiempo que lleven los empleados en su puesto en la organización.

3.- Capacitación: Conocer la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos para el desarrollo de la actividad profesional. Este indicador debe dar pistas de cómo conseguir la máxima productividad.

4.- Tiempo promedio de vacantes no cubiertas: Medir la eficiencia del proceso de contratación de personal. Considerar la reducción del tiempo en la contratación y el acierto en la persona contratada y su adecuación al puesto.

5.- Absentismo laboral: Medir las ausencias del personal en el lugar de trabajo en periodos normales, ya sea por faltas, por atrasos o permisos y así conocer

las tendencias sintomáticas no sólo del trabajador sino del funcionamiento de la empresa.

6.- Accidentabilidad laboral: El ideal para esta cifra sería alcanzar el cero, aunque resulta casi imposible evitar que haya por lo menos algunas horas perdidas por culpa de algún incidente en el puesto de trabajo.

Luego de haber definido el diagnóstico estratégico con sus factores externos e internos, la matriz EFE, EFI, DAFO-CAME; las especificaciones del talento humano con su organigrama funcional, funciones de los puestos y capacitaciones; la descripción del servicio ofrecido, los aspectos de infraestructura y promocionales, se deben evaluar financieramente para identificar si el proyecto es factible desde el punto de vista económico.

Análisis Financiero

Presupuesto De Ingresos

Para definir el presupuesto de ingresos, se han considerado los ingresos netos generados por la venta mensual de suministros de oficina y computación de Mervasa S.A.

Tabla 19 *Situación actual de ingresos de Mervasa S.A.*

Situación actual de Mervasa S.A.	
Descripción	USD
Ventas generales	\$ 494.990,00

Partiendo del histórico de ventas mensual que registra la compañía, se ha considerado un 10% promedio de incremento anual en el resultado de sus ventas, dado que la compañía como cualquier negocio tiene sus temporadas altas y bajas de ventas, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 20 *Presupuesto de Ingresos año 2018*

Proyección de Ventas		
2018		
Meses	Incremento de Ventas (%)	Ventas Proyectadas
Enero	9%	62.363,26
Febrero	9%	63.182,94
Marzo	10%	68.638,90
Abril	9%	58.021,79
Mayo	20%	141.427,20
Junio	10%	122.086,80
Julio	9%	59.264,39
Agosto	8%	55.814,40
Septiembre	10%	65.888,90
Octubre	10%	45.901,90
Noviembre	9%	47.926,21
Diciembre	9%	62.164,88
Total de ventas proyectadas		\$ 852.681,57

Tabla 21 *Ventas Proyectadas a 5 años.*

Proyección de Ventas					
(5 años)					
Incremento en ventas proyectado	10%	12%	14%	15%	
	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	852.682	937.950	1.050.504	1.197.574	1.377.210
Total de ventas Proyectadas	852.682	937.950	1.050.504	1.197.574	1.377.210

Presupuesto de Gastos

Las consideraciones realizadas para el análisis de los gastos fue el de identificar los egresos asociados con la propuesta presentada. Se consideraron los gastos administrativos, gastos de venta, gastos de sueldo y salario. Se sumó a estos valores el gasto de compra de vehículo y la compra de la plataforma electrónica para poner en marcha el sistema e-commerce.

Tabla 22 *Presupuesto de Gastos en Servicios Básicos*

Gastos en Servicios Básicos		
Concepto	Gasto / mes	Gasto / año
Energía	\$ 70,00	\$840,00
Agua	\$ 20,00	\$240,00
Teléfono	\$ 40,00	\$480,00
Internet	\$ 80,00	\$960,00
Gasto en Servicios Básicos	\$210,00	\$2.520,00

Tabla 23 *Presupuesto de Gastos Administrativos*

Gastos Administrativos		
Rubro	Gasto / mes	Gasto / año
Seguros	\$ 542,00	\$ 542,00
Alquiler	\$ 3.069,00	\$ 36.828,00
Otros Gastos	\$ 300,00	\$ 3.600,00
Gastos Administrativos	\$ 3.911,00	\$ 40.970,00

Tabla 24 *Presupuesto de compra de Vehículo*

Presupuesto / compra de Vehículo					
Ítem	Costo	# de letras /mes	Inversión Mensual	Meses a Invertir	Gasto / año
Vehículo	\$19.000,00	36	\$527,78	12	\$6.333,33
Gastos de Ventas					\$ 6.333,33

Tabla 25 *Presupuesto de Gasto de Plataforma*

Presupuesto / Gasto Plataforma					
Ítem	Costo	# de letras /mes	Inversión Mensual	Meses a Invertir	Gasto / año
Plataforma	\$5.000,00	1	\$5.000,00	1	\$5.000,00
Gasto de Ventas					\$ 5.000,00

Tabla 26 *Presupuesto de Gastos de Publicidad*

Presupuesto / Gastos de Publicidad					
Ítem	Costo	# de letras /mes	Inversión Mensual	Meses a Invertir	Gasto / año
Trípticos	\$0,24	500	\$120,00	3	\$360,00
Roll Ups	\$75,00	2	\$150,00	1	\$150,00
Volantes	\$0,15	1000	\$150,00	3	\$450,00
Página Web Mantenimiento	\$50,00	1	\$50,00	12	\$600,00
Obsequios Publicitarios	\$1,60	500	\$800,00	1	\$800,00
Gasto de Ventas					\$ 2.360,00

Tabla 27 Presupuesto de Sueldos y Salarios

ROLES DE PAGO / Gastos en Sueldos y Salarios											
Cargo	Sueldo Mensual	Sueldo Anual	Comisiones / año	13ro Sueldo / año	14to Sueldo / año	Vacaciones / año	Fondo de Reserva / año	Aporte Patronal / año	Aporte al IESS / año	SECAP	Gasto / año
Gerente General	\$ 1.500,00	\$ 18.000,00	\$ 0,00	\$ 1.500,00	\$ 375,00	\$ 750,00	\$ 1.500,00	\$ 2.007,00	\$ 1.701,00	\$ 90,00	\$ 24.222,00
Auxiliar Administrativa	\$ 400,00	\$ 4.800,00	\$ 0,00	\$ 400,00	\$ 375,00	\$ 200,00	\$ 400,00	\$ 535,20	\$ 453,60	\$ 24,00	\$ 6.734,20
Facturacion y Cobranza	\$ 500,00	\$ 6.000,00	\$ 0,00	\$ 500,00	\$ 375,00	\$ 250,00	\$ 500,00	\$ 669,00	\$ 567,00	\$ 30,00	\$ 8.324,00
Compras e Inventario	\$ 500,00	\$ 6.000,00	\$ 0,00	\$ 500,00	\$ 375,00	\$ 250,00	\$ 500,00	\$ 669,00	\$ 567,00	\$ 30,00	\$ 8.324,00
Vendedor 1	\$ 500,00	\$ 6.000,00	\$ 3.600,00	\$ 800,00	\$ 375,00	\$ 250,00	\$ 500,00	\$ 669,00	\$ 567,00	\$ 30,00	\$ 12.224,00
Vendedor 2	\$ 500,00	\$ 6.000,00	\$ 3.600,00	\$ 800,00	\$ 375,00	\$ 250,00	\$ 500,00	\$ 669,00	\$ 567,00	\$ 30,00	\$ 12.224,00
Vendedor 3	\$ 500,00	\$ 6.000,00	\$ 3.600,00	\$ 800,00	\$ 375,00	\$ 250,00	\$ 500,00	\$ 669,00	\$ 567,00	\$ 30,00	\$ 12.224,00
Bodeguero 1	\$ 375,00	\$ 4.500,00	\$ 0,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 187,50	\$ 375,00	\$ 501,75	\$ 425,25	\$ 22,50	\$ 6.336,75
Bodeguero 2	\$ 375,00	\$ 4.500,00	\$ 0,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 187,50	\$ 375,00	\$ 501,75	\$ 425,25	\$ 22,50	\$ 6.336,75
Conductor 1	\$ 375,00	\$ 4.500,00	\$ 0,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 187,50	\$ 375,00	\$ 501,75	\$ 425,25	\$ 22,50	\$ 6.336,75
Conductor 2	\$ 375,00	\$ 4.500,00	\$ 0,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 187,50	\$ 375,00	\$ 501,75	\$ 425,25	\$ 22,50	\$ 6.336,75
Gasto en Sueldos y Salarios	\$ 5.900,00	\$ 70.800,00	\$ 10.800,00	\$ 6.800,00	\$ 4.125,00	\$ 2.950,00	\$ 5.900,00	\$ 7.894,20	\$ 6.690,60	\$ 354,00	\$ 109.623,20

Resultado de la propuesta

Como resultado de la propuesta, se considera el incremento de las ventas, que serán resultado de la nueva estructura organizacional de la empresa, al tener un equipo de ventas netamente dirigido a la parte comercial y de la implementación del comercio electrónico, el cual llevará a la empresa a ser más accesible en el mercado y así maximizar sus ventas, tal como se detalla a continuación:

Tabla 28 *Nueva estructura administrativa*

Nueva Estructura Administrativa Comercial Propuesta	
Incremento del 10% de ventas	
\$	544.489,00

Tabla 29 *Resultado de Atención tradicional vs Propuesta*

Diferencia Atención Tradicional VS Propuesta	
Resultado	
\$	49.499,00

Adicionalmente, se considera el incremento del personal, puesto que la empresa debe contar con el equipo suficiente para poder operar de manera eficiente y este mismo equipo el que llevará a la empresa a mejores resultados, pasando a ser un equipo de 7 a 13 personas:

Tabla 30. *Cantidad de equipo de trabajo actual*

Descripción	Número de personas
Personal Administrativo	7

Tabla 31. *Cantidad total de equipo de trabajo requerido*

Incremento de Personal
13

Tabla 32. *Cantidad de personal requerido*

Personal requerido
6

De igual manera, resultado de la propuesta conlleva a mejorar procesos críticos que presenta la compañía, tales como como son la cartera vencida y de devolución de mercadería que han estado afectando el giro del negocio, puesto que, dado la falta de estructura, estos procesos se han visto afectados por su débil gestión y los cuellos de botella generados. Una vez aplicada la nueva estructura, se espera reducir al 70% los niveles de cartera vencida y de devolución de mercadería, dejando solo un margen mínimo a considerar como margen de error:

Tabla 33. *Situación actual de cartera vencida y devolución de mercadería*

Descripción	USD
Cartera vencida	\$ 14.856
Devolución de mercadería	\$ 1.081

Tabla 34. *Propuesta de reducción por nueva estructura.*

Reducción del 70%	
\$	4.457
\$	324

Tabla 35. *Resultado de disminución por nueva estructura.*

Resultado	
\$	(10.399)
\$	(757)

También se espera reducir los tiempos de entrega a incrementar personal de distribución y despacho y del vehículo que la compañía adquirirá con el fin de poder cubrir sus operaciones de entrega de manera eficiente:

Tabla 36. *Tiempo actual de entregas.*

Descripción	Días
Tiempo de Entregas	3

Tabla 37. *Propuesta de reducción de tiempo de entregas*

Reducción de tiempo de entrega
1 día

Tabla 38. *Resultado de reducción de tiempo*

Resultado
2 días

Finalmente, con la nueva estructura administrativa y comercial propuesta, se espera que incrementen el número de clientes, es decir no solo se espera que crezca en volumen de ventas con sus clientes nuevos, sino que también se incremente en volumen por el ingreso de nuevos clientes en la cartera. Se estima el incremento del 5% mensual de la cartera.

Tabla 39. *Cantidad actual de clientes de Mervasa S.A.*

Descripción	No. De Clientes
Clientes	305

Tabla 40. *Propuesta de incremento de clientes.*

Incremento de cartera de 5% clientes
320

Plan de Contingencia

Partiendo de los indicadores de medición de satisfacción al cliente y de procesos considerados para evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de Mervasa S.A., se ha determinado un plan de contingencia para riesgos tales como la disminución de cartera de clientes y clientes insatisfechos, que son riesgos resultantes de bajos indicadores de satisfacción, donde la empresa tendrá que tomar medidas referente a la productividad del área comercial en cuanto al trato y a la proximidad con el cliente y medir el involucramiento del cliente en el proceso de comercio electrónico, colocando links de comentarios que permitan mantener canal de comunicación activo con el cliente de manera constante y así hacer del modelo de negocio un modelo abierto a comentarios y sugerencias que den confianza al cliente y que lo hagan parte del negocio.

Adicional, se ha considerado la pérdida o mal interpretación de pedidos que pudiera surgir de la implementación de la plataforma de compras o de su arranque, resultado propio del proceso de transición del comercio tradicional al comercio electrónico y que tendrá que ser resuelto a través del contacto y seguimiento de los vendedores para identificar el fallo y dar continuidad al proceso de compra, haciendo de este proceso un proceso eficiente que de seguridad a los clientes.

Alineado con el índice de productividad, de gestión y de competitividad, se encuentra también el riesgo de falta de capacidad física y el incremento de pedidos

escolares, puesto que si Mervasa S.A. expande su cartera de contratos escolares, tendría que aumentar su capacidad física y organizacional para poder cubrir con la demanda y por ese se considera la contratación temporal y la inversión de ampliación del local, tal como se detalla a continuación:

Tabla 41 *Plan de contingencia*

	Riesgo	Contingencia
1	Incremento de pedidos y contratos escolares	Contratación temporal de personal para ejecutar la distribución y ventas
2	Incremento de demanda física de espacio para abastecimiento	Ampliación de Mervasa S.A.
3	Perdida/Mal interpretación de pedidos en línea	Contacto y seguimiento telefónico con ejecutivos de venta a quienes le llega la solicitud en línea una vez la compra haya sido hecha.
4	Disminución de cartera a clientes	Control y revisión de tiempos de productividad e indicador de medición
5	Clientes insatisfechos	Involucramiento del cliente en los avances del proyecto y la apertura del link de satisfacción y comentarios en la plataforma online.

Conclusiones

La reingeniería de procesos ha sido propuesta en el presente proyecto con el fin de aplicar un cambio continuo que permita a Mervasa S.A. alcanzar ventaja competitiva, seguir creciendo y lograr con éxito posicionarse del mercado a través de un ajuste positivo y radical de su negocio.

Las empresas no tienen otra opción que no sea estar a la vanguardia del mercado y de la competencia. El método de reingeniería aplicada a los procesos permite convertir estos procesos en una ventaja competitiva que le permitirá a las organizaciones tener mayor posicionamiento en el mercado. Por esta razón es importante que las empresas pymes hoy en día se cuestionen dónde quieren estar a futuro y se autoevalúen en qué y en cómo están haciendo las cosas actualmente y al mismo tiempo se auto diagnostiquen en saber que tan bien o tan mal lo están haciendo para considerar aplicar un sistema como el de reingeniería que les permita dar un giro global a su negocio.

Mediante la presente investigación se ha podido identificar la importancia de establecer una buena estructura organizacional que permita integrar eficientemente cada uno de los procesos de las actividades de la empresa y así lograr maximizar el uso eficiente de cada uno de los recursos que la integran para hacer una empresa competitiva en el mercado.

Mervasa S.A. se encuentra en proceso de crecimiento y el proyecto se basa en brindar las pautas necesarias para comenzar a ampliar el portafolio de clientes y así la empresa sea reconocida como proveedor estrella de suministros de oficina y computación tanto en Guayaquil, como en el mercado nacional en el futuro.

La empresa Mervasa S.A. en su estado actual, no se ha preocupado por estructurar de manera óptima sus funciones y es posible identificar que no se han definido responsabilidades ni funciones claras de cada uno de los trabajadores que integran la organización. Considerando que esto es de vital importancia para el correcto funcionamiento de un negocio y luego de realizar un análisis global de la empresa, se han identificado algunos problemas de estructura en la organización, por lo que se propone una mejora de su estructura funcional y de procesos.

La descripción de funciones y de competencias laborales que se propone en este trabajo ayuda a la empresa a resolver problemas tales como la duplicación de funciones, el desconocimiento de responsabilidades, la falta de conocimiento y de coordinación de estas, dejando en claro cuáles son las funciones de cada miembro de tal manera que cada uno sepa donde empiezan y terminan sus responsabilidades y donde comienzan las de alguien más. En este punto es importante la directriz de quien dirige la compañía para que deje en claro la nueva estructura y distribución de personal, así como también será importante su rol para explicar desde el inicio las responsabilidades y actividades de un nuevo colaborador que ingrese a la compañía. Es indispensable mencionar que, sin una estructura organizacional adecuada, el personal difícilmente podrá contribuir al logro de los objetivos de la empresa, ya que Mervasa S.A. será eficiente si su estructura está diseñada para cubrir sus necesidades.

La definición de funciones de cada uno de los puestos de trabajo y sus actividades a realizar, permiten una mejor comprensión de las relaciones de autoridad y aumentar la productividad del personal de la empresa. Se desarrolló un flujograma y actividades para la implementación de estrategias e indicadores de

medición que permitan determinar el grado de mejora en la implementación de la reingeniería de procesos planteada.

En la evaluación de sus procesos operacionales llevados a cabo en Mervasa S.A., fue posible notar un ineficiente proceso logístico de despacho y entrega de mercadería, por lo que se propone una mejora en la cadena logística, que permita al final mejorar los tiempos de entrega de pedidos, y realizar de manera eficiente los procesos operativos que permitan reducir al mínimo el margen de error de entregas cruzadas o equivocadas de mercadería a los clientes. A su vez se propone realizar el seguimiento de cartera, a través de una reestructura comercial y administrativa que permita esta actividad sea llevada a cabo de manera productiva con el fin de estar en contacto constante con los clientes y del status del negocio.

Los objetivos estratégicos planteados están diseñados considerando todos los puntos de estudio necesarios para obtener las mejoras operacionales y administrativas planteadas que permitan que Mervasa S.A. repunte en el mercado.

Al revisar el análisis del mercado, en los factores externos se evidencia que existe un alto nivel de lealtad de parte de los clientes, que permite que la compañía cuente con el principal recurso de arranque para reinventarse y afianzar su presencia en el mercado. Su portafolio de clientes es la mejor carta de presentación que tiene la empresa y a través de las cuales podría llegar a expandir más su cartera puesto que no hay mejor publicidad que las recomendaciones de boca en boca.

La comercialización de los suministros de oficina y computación no se realiza a través de herramientas de publicidad tradicional ni tampoco implementan el comercio electrónico. Considerando el punto anterior, se propone que Mervasa S.A. se ponga a disposición de los clientes de una forma más cercana y rápida, para lo

cual se sugiere la implementación de una plataforma electrónica que permita responder a los clientes en tiempo real, a través de un servicio digital, moderno y fácil de usar, convirtiendo a la empresa hacia el mundo digital que le brinde mejor capacidad para adaptar sus productos y servicios a la demanda de un mercado creciente y cambiante.

Como resultado de la nueva estructura, la compañía tendrá la capacidad de incrementar las ventas. De acuerdo con los resultados revisados las ventas se incrementarían en un 10%. La redirección de funciones permitirá a los ejecutivos de ventas redirigir sus esfuerzos en el área comercial. Adicionalmente, se espera incrementar la cartera en un 5% de clientes nuevos.

Referente a los procesos logísticos, con la nueva cadena de distribución se propone reducir los tiempos de entrega a 1 día atendiendo los requerimientos de los clientes en una política de 24 horas que fue con la que nació la empresa y que por la magnitud del negocio y estructura fue perdiendo valor en el tiempo.

Adicional a este punto, se espera reducir en un 70% la cartera vencida y la devolución de mercadería. La estructura financiera es de vital importancia para la compañía. La reducción de carteras vencidas permitirá a la empresa cuantificar la utilidad del negocio en el tiempo. Teniendo en cuenta la propuesta de reestructuración organizacional y considerando la creación y redefinición de nuevos puestos de trabajo se da a conocer la viabilidad de implementarla para poder alcanzar una optimización de las actividades desarrolladas en sus tres áreas administrativa, operativa y financiera, que permita a Mervasa S.A. alcanzar una gran productividad, puesto que a través de estas es posible tener claro quién es la empresa, hacia donde se dirige y que pautas rigen el negocio.

En síntesis, la reestructuración organizacional de Mervasa S.A, realizada con el apoyo de su gerencia y presidencia, será decisiva para el aumento de la eficiencia y la productividad de la empresa. Las formalizaciones de todos los cambios sugeridos en la presente investigación serán tomadas a consideración para su implementación total.

Recomendaciones

Para cumplir con el objetivo general del proyecto, se debe asignar el presupuesto para realizar la reingeniería de la compañía, haciendo real el cambio positivo y radical de la empresa para que cada miembro y la compañía en sí, se sientan comprometidos hacia dónde va encaminada la empresa.

De ser posible, se sugiere capacitar al personal periódicamente en nuevas técnicas de venta para análisis de tendencias del mercado, con el fin de minimizar el riesgo de que posibles competidores deseen ingresar a competir en el mercado, con lo cual se refuerzan las fortalezas de la organización.

Se recomienda buscar nuevos mercados como otras instituciones educativas y corporativas para poder expandir el negocio naciente de venta de listas escolares y elevar el nivel de ventas. Realizar seguimiento constante del mercado para evaluar la presencia y posición de Mervasa S.A. ante los competidores.

Se recomienda a la compañía implementar indicadores de medición los mismos que aportan una idea clara del comportamiento de los clientes en cuanto al análisis de sus movimientos mensuales. La implementación beneficia en cuanto a qué medidas aplicar con los clientes que dejan de comprar los productos de Mervasa S.A. Lo indicadores se deben realizar de manera que sean de fácil comprensión e interpretación, para evitar errores en la toma de decisiones.

Referencias

- Acosta, G; (2008). Gestión de Recursos Humanos en la Administración Tributaria Venezolana. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 1() 79-100. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219016822005>
- Araque, W;(2017). Una radiografía del funcionamiento y percepción de las Pymes en Ecuador. *Editorial La Conversación*. Disponible en: <http://laconversacion.net/2017/01/una-radiografia-del-funcionamiento-y-percepcion-de-las-pequenas-y-medianas-industrias-en-ecuador/>
- Arias, Fidas. (Ed.). (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica*. Recuperado de <https://ebevidencia.com/wp-content/uploads/2014/12/EL-PROYECTO-DE-INVESTIGACION-6ta-Ed.-FIDIAS-G.-ARIAS.pdf>
- Bermúdez -Carrillo, L A; (2014). Características de las pymes de Guanacaste. *InterSedes: Revista de las Sedes Regionales*, XV() 6-21. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=66631279001>
- Bermúdez Carrillo, L A; (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes: Revista de las Sedes Regionales*, XVI() 1-25. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=66638602001>
- Bernal González, I; Pedraza Melo, N A; Sánchez Limón, M L; (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31() 8-19. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21233043002>
- Bustamante-Ubilla, M A; Lapo-Maza, M d C; Grandón-Avenidaño, M L; (2016). Creación de un cuestionario de clima organizacional para hospitales de alta complejidad, Chile. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 15() 126-141. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54546742009>
- Caballero Rodríguez, K; (2002). El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 6() 1-10. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56751267012>
- Chiavenato, I. (Eds). (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. ISBN: 978-970-10-5500-7
- Contreras Sierra, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, (35), 152-181. Recuperado de <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=64629832007>

- Cuadra Peralta, A; Veloso Besio, C; (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 2() 43-58. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65027764004>
- Cusi Mesa, R. (2016). *Factores que limitan la comercialización y rentabilidad de empresas comercializadoras de muebles de madera Distrito de Santiago Cusco*. (Tesis de grado, Universidad Peruana Austral del Cusco). Recuperado de <http://repositorio.uaustral.edu.pe/bitstream/handle/UAUSTRAL/17/TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Dextre Flores, J C; Del Pozo Rivas, R S; (2012). ¿Control de gestión o gestión de control *Contabilidad y Negocios?*, 7() 69-80. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281624914005>
- Díaz García, S. (2013). Lo humano en la Teoría de las Organizaciones. *Visión Gerencial*, (1), 45-57. Recuperado de <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=465545895008>
- Díaz, J A; (2014). Comercialización de los productos y servicios de la ciencia: retos y perspectivas. *Revista Cubana de Ciencia Agrícola*, 48() 21-24. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=193030122007>
- El Telegrafo;(2016). Importación de bobinas de papel, a vigilancia. *Diario El Telegrafo*. Disponible en: <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/masqmenos-2/1/pequenos-negocios-gran-potencial-las-claves-de-las-Mipymes>
- El Telégrafo;(2013). Pequeños negocios, gran potencial. Las claves de las Mipymes. *Diario El Telegrafo*. Disponible en: <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/masqmenos-2/1/pequenos-negocios-gran-potencial-las-claves-de-las-Mipymes>
- Estrada Bárcenas, R; García Pérez de Lema, D; Sánchez Trejo, V G; (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14() 169-182. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29011523002>
- El Comercio; (2016). Caída del crudo y sus efectos. *Diario El Comercio*. Disponible en: <http://www.elcomercio.com/opinion/editorial/opinion-caida-crudo-efectos.html>

- El Comercio; (2016). La Asamblea prevé aprobar hoy el incremento del IVA al 14%. *Diario El Comercio*. Disponible en:
<http://www.elcomercio.com/actualidad/asamblea-iva-ecuador-sintesis-noticiosa.html>
- El Comercio;(2017). 10 cambios económicos en Ecuador marcarán el 2017. *Diario El Comercio*. Disponible en:
<http://www.elcomercio.com/actualidad/cambios-economia-ecuador-impuestos-comercio.html>
- El Comercio;(2016). La producción petrolera de Irán puede complicar al Ecuador. *Diario El Comercio*. Disponible en:
<http://www.elcomercio.com/actualidad/produccion-petrolera-iran-complica-ecuador.html>
- Falconí, Juan;(2017). Ecuador 2017: ¿Economía en caída? *Diario El Universo*. Disponible en:
<http://www.eluniverso.com/opinion/2017/01/17/nota/6001579/ecuador-2017-economia-caida>
- Fernández Ríos, M; Sánchez, J C; Rico Muñoz, R; (2001). Procesos estratégicos y estructura organizacional: implicaciones para el rendimiento. *Psicothema*, 13() 29-39. Recuperado de
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72713105>
- Franch León, K; Herrera Lemus, K; Losada Trabada, A; (2013). La gestión del conocimiento como herramienta de apoyo al proceso de decisiones. *RIPS. Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*, 12() 115-156. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=38028441010>
- García Solarte, M; (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, () 43-61. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- García, Mariano;(2013). El desarrollo organizacional en las pequeñas empresas: Una propuesta de intervención interactiva. Tesis Doctoral. Disponible en:
https://www.ses.unam.mx/integrantes/uploadfile/jzubieta/Garcia2013_Tesis.pdf
- García Fernández, J; Cepeda Carrión, G; Ruíz, D M; (2012). La satisfacción de clientes y su relación con la percepción de calidad en Centro de Fitness: utilización de la escala CALIDFIT. *Revista de Psicología del Deporte*, 21() 309-319. Recuperado de
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=235126897011>

- Gil-Lafuente, A M; Luis-Bassa, C; (2011). La innovación centrada en el cliente utilizando el modelo de inferencias en una estrategia CRM. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 17() 15-32. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274119541006>
- González González, J M; (2012). Reingeniería de procesos de negocio (BPR): análisis de un caso desde la perspectiva del nuevo institucionalismo sociológico. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 22() 129-148. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81827442010>
- González, R; Mendieta, M. (2009). Reflexiones sobre la conceptualización de la competitividad de destinos turísticos. *Cuadernos de Turismo*, 23(), 111-128. Recuperado de <http://revistas.um.es/turismo/article/viewFile/70201/67671>
- García Fernández, J; Cepeda Carrión, G; Ruíz, D M; (2012). La satisfacción de clientes y su relación con la percepción de calidad en Centro de Fitness: utilización de la escala CALIDFIT. *Revista de Psicología del Deporte*, 21() 309-319. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=235126897011>
- Hernández, H. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Revista Escenarios*, 38-52. Recuperado de <http://repositorio.uac.edu.co/handle/11619/1628>
- Hernández y Rodriguez, S. (2006). *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. ISBN-13: 978-970-10-4219-9
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos;(2013). Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC´S) 2013. Recuperado de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos;(2014). Directorio de Empresa y Establecimientos 2014. Recuperado de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas_2014/Principales_Resultados_DIEE_2014.pdf

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos;(2014). Encuestas Industriales 2014. Recuperado de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Manufactura/Presentacion_Resultados_Enc_Industriales2014.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos;(2015). Directorio de Empresas y Establecimientos 2015. Recuperado de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2015/Principales_Resultados_DIEE2015.pdf
- Jiménez R., Armando M. (2011) La competitividad como herramienta empresarial necesaria para la inserción de las empresas en los mercados globales. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, XVII (1), 91-114. Recuperado <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36420121006>
- Krajewski, L., Ritzman, L., Malhotra, M. (Eds). (2008). *Administración de operaciones. Procesos y cadena de valor*. ISBN 978-970-26-1217-9
- Lasio, V., Caicedo, G., Ordenana, X. (2012). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador* (2012 Ed.). Recuperado de <http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2012/12/ReporteGEM2012.pdf>
- León Valbuena, N I; (2013). Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XIX() 379-389. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28026992014>
- Lockward Dargam, A. (2011). El rol de la confianza en las organizaciones a través de los distintos enfoques o pensamientos de la administración. *Ciencia y Sociedad*, XXXVI (3), 464-502. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87022526005>
- Lopez D., M E; Arias Montoya, I; rave aria, s n; (2006). Las organizaciones y la evolución administrativa. *Scientia Et Technica*, XII() 147-152. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84911639026>
- Llanes-Font, M; Isaac-Godínez, C L; Moreno-Pino, M; García-Vidal, G; (2014). De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos. *Ingeniería Industrial*, XXXV() 255-264. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433598002>
- Marín Idárraga, D. A; (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios*

- Gerenciales*, 28() 43-63. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21224852003>
- Marín-Idárraga, D A; Losada Campos, L Á; (2015). Estructura organizacional y relaciones interorganizacionales: análisis en Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud públicas de Colombia. *Estudios Gerenciales*, 31() 88-99. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21233043010>
- Mallar, M Á; (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 13() Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935475004>
- Martínez Santa María, R., Charterina Abando, J., Araujo de la Mata, A (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 16 (2), pp 165-188. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1135252312601178>
- Marulanda Echeverry, C E; López Trujillo, M; (2013). La gestión del conocimiento en las PYMES de Colombia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, () 158-170. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194225730012>
- Medina, A., Ávila, A. (2002). Evolución de la teoría administrativa. Una visión desde la psicología organizacional. *Revista cubana de Psicología*, 19(3), 262-272. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v19n3/12.pdf>
- Mejía-Giraldo A., Mendieta-Cardona C., Bravo-Castillo M. (2015). Estrategias de innovación y capital social en la pequeña y mediana empresa. *Ingeniería Industrial*, 36(3) 286-296. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362015000300006&lng=pt&tlng=es.
- Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad;(2017). Es Más Fácil Producir En Ecuador, que Importar. *Vamos A Apoyar A La Industria Nacional*. Disponible en: <http://www.produccion.gob.ec/es-mas-facil-producir-en-ecuador-que-importar-vamos-a-apoyar-a-la-industria-nacional/>
- Ministerio de Industria y Productividad; Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (2013). *Estudios Industriales de la Micro, Pequeña y Mediana empresa*. ISBN: 978-9978-67-396-6.

- Morejón Santistevan, M. (2016). La teoría organizacional: análisis de su enfoque en una administración pública y su diferencia en una administración privada. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, XIV (25), 127-143. Recuperado de <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=96049292007>
- Narváez, M; Fernández, G; (2008). Estrategias competitivas para fortalecer sectores de actividad empresarial en el mercado global. *Revista Venezolana de Gerencia*, 13() 233-243. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29011557005>
- Neira, S. (2016). Inclusión financiera de las Pymes en el Ecuador. *Cepal*, 5-47. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40726/1/S1601059_es.pdf
- Noriega Bravo, V d l M; Pría Barros, M d C; (2011). Instrumento para evaluar el clima organizacional en los Grupos de Control de Vectores. *Revista Cubana de Salud Pública*, 37() 116-122. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21418849004>
- Orgambídez-Ramos, A; de Almeida, M H; (2015). Antecedentes organizacionales de la calidad de servicio: un modelo de relaciones estructurales. *Tourism & Management Studies*, 11() 167-173. Recuperado de <http://www.w.redalyc.org/articulo.oa?id=388743884019>
- Pérez Uribe, R; (2007). Estructura y cultura organizacional en la Pyme Colombiana: Análisis en empresas Bogotanas. *Cuadernos de Administración*, () 73-85. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225020358005>
- Pérez Gregorio, M. (2016). La importancia del organigrama en la empresa. *Publicaciones didácticas*, 69, 482-484. Recuperado de <http://publicacionesdidacticas.com/hemeroteca/articulo/069061/articulo-pdf>
- Quiñonez Cabeza, M. (2012) "Estudio de la gestión competitiva de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) comerciales. Caso Esmeraldas, República del Ecuador", *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, Número 175, 2012. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2012/>
- Rafoso Pomar, S; Artiles Visbal, S; (2011). Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones. *Ciencias de la Información*, 42() 29-37. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181422295004>

- Revista Lideres; (2015). El consumo de papel y cartón baja su ritmo en el país. *Revista Lideres*. Disponible en:
<http://www.revistalideres.ec/lideres/consumo-papel-carton-reciclaje-medioambiente.html>
- Rivas Márquez, G; (2011). Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 4() 115-136. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219022148007>
- Rodrigo, G., Mendieta, M (2009) Reflexiones sobre la conceptualización de la competitividad de destinos turísticos. p. 110-121. *Cuadernos de Turismo*. Recuperado de <http://revistas.um.es/turismo/article/view/70201>
- Sánchez Murillo, A J; (2006). Peter Drucker, innovador maestro de la administración de empresas. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, II() 69-89. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409634344005>
- Sánchez Ambriz, G; (2009). El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales. *Anales de documentación*, () 235-254. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63511932013>
- Saavedra G., María L., Tapia Sánchez, Blanca (2011). *Revista Economía XXXVI* (32), pp 11-36. Recuperado de <http://www.saber.ula.ve/handle/123456789/35900>
- Saavedra García, M.L (2017). *Pensamiento y Gestión*, N° 33 (), pp 95-124. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n33/n33a05.pdf>
- Solis Carmona, D. (2008). *Análisis Comparativo de las Etapas Administrativas y su Aporte en la Gerencia de Proyectos*. (Tesis de maestría, Universidad Estatal a distancia de Costa Rica). Recuperado de <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/handle/120809/863>
- Suñol, S; (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. *Ciencia y Sociedad*, XXXI() 179-198. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87031202>
- Trade- Comex (2017). Importaciones- Evaluación-NCE:papel y cartón;manufacturas de pasta de celulosas, de papel o cartón. Disponible en <http://trade.nosis.com/es/Comex/Importacion-Exportacion/Ecuador/papel-y-carton-manufacturas-de-pasta-de-celulosa-de-papel-o-carton/EC/48>
- Then, L; Pimentel, S; Olivero, P; Soto, A; Luna, A; Cruz, G; Peguero, M; Jáquez, C; Lluberes, J; (2014). Análisis de las fuerzas competitivas de porter en el sector de promoción inmobiliaria del gran Santo Domingo. *Ciencia y*

Sociedad, 39() 441-476. Recuperado de
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87031897004>

Valero, María;(2017). Las estrategias para fidelizar al cliente. Diario El País.
Disponible en:
https://elpais.com/economia/2015/04/30/actualidad/1430398531_279391.html

Vergara - Schmalbach, J C; Fontalvo Herrera, T J; Morelos Gómez, J; (2013). ¿Es la reingeniería una moda administrativa? *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, () 216-225. Recuperado de
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194229200016>

World Watch Institute, 2004. La situación del mundo 2004. *Icaria Editorial y Fuhem*. Disponible en:
<http://www.fuhem.es/media/cdv/file/biblioteca/Situaci%C3%B3n%20del%20Mundo/Situaci%C3%B3n%20del%20Mundo%202004.pdf>

World Watch Institute, 2000. La situación del mundo 2000. Icaria Editorial y Fundación Hogar del Empleado. [10] *World Watch Institute, 2000. Signos Vitales 2000. Bakeaz y Gaia Proyecto 2050*. Disponible en:
<http://www.greenpeace.org/espana/Global/espana/report/other/el-papel.pdf>

Yaguana Salazar, M. (2017). *La incidencia de la gestión administrativa del talento humano en el desempeño laboral caso empresa Pathsoil Cia Ltda.* (Tesis de grado, Universidad Central del Ecuador Sede Sur). Recuperado de
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/10986/1/T-UCE-0018-AG001.pdf>

Ynzunza Cortés, C., & Izar Landeta, J. (2013). Estrategia, Orientación al Mercado y Desempeño Organizacional. *Conciencia Tecnológica*, (45), 5-11.
Recuperado de <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=94427876002>

Zuinaga de Mazzei, S; (2014). Resistencia al cambio organizacional en una pequeña y mediana empresa (PyME) del sector industrial. *Telos*, 16() 226-242.
Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99331125002>

Apéndices

Anexo a. Carta de autorización empresa



Guayaquil, abril 2017

AUTORIZO

Por medio de la presente, autorizo a la Ing. Merchan Vaca Adriana Maria con CI 0920403730 y la Ing. Tobar Leon Martha María con CI 915120893 a usar toda la información necesaria tales como base de datos e información financiera para el desarrollo de su proyecto de investigación el cual se titula “**Reestructura Organizacional de una empresa Pymes y propuesta de Reingeniería**” siendo este un requisito para la obtención del Grado Académico de Magister en Administración de Empresas.

Ing. María Vaca Ramos
Gerente – Propietaria
Mervasa S.A

Anexo b. Encuesta cliente externo

Encuesta de satisfacción de clientes de la empresa Mervasa S.A

Esta encuesta se ha diseñado con el propósito de conocer, a través de un estudio, la calidad y satisfacción de nuestros clientes, respecto de la atención y los productos que ofrece Mervasa S.A.

La compañía se encuentra en un proceso de mejora y considera que la opinión de sus clientes es muy valiosa para iniciar este cambio.

¡Ayúdanos a mejorar!

1. Identifica tu empresa.

Queremos conocerte mejor. Selecciona las categorías que más se asemejen a la empresa que representas.

Tipo de compañía

- Comercial
- Servicios

Tamaño de la compañía

- Microempresa
- Mediana
- Grande

Ubicación

- Norte
- Centro
- Sur

2. Uso de los productos.

Selecciona la frecuencia con la que utiliza nuestros productos.

¿Cuánto tiempo lleva utilizando los productos que ofrece Mervasa S. A.?

- Menos de un mes
- De uno a tres meses
- De tres a seis meses
- Entre seis meses y un año
- Entre uno y tres años
- Más de tres años

¿Con qué frecuencia utiliza los productos de Mervasa S.A.?

- Una o más veces a la semana
- Dos o tres veces al mes
- Una vez al mes
- Menos de una vez al mes

De los productos que ofrece Mervasa S.A ¿Cuáles de ellos utiliza con más frecuencia?

- Suministros de oficina
- Suministros de computación
- Suministros de Limpieza

3. Medios de contacto

Medios por los que te gustaría contactarnos.

¿Cómo conoció a Mervasa S.A.?

- Internet
- Prensa o Revistas
- Amigos, colegas, contactos

De las siguientes opciones ¿Cuál utilizaría Ud. para realizar sus pedidos y contactar a Mervasa S.A.?

- Página web
- Correo electrónico
- WhatsApp
- Facebook
- Llamada telefónica

4. Satisfacción.

Valora la gestión que realizamos.

Indíquenos su grado de satisfacción general. En una escala del 1 al 5 califica la gestión de Mervasa S.A. donde 1 es completamente insatisfecho y 5 es completamente satisfecho.

	1	2	3	4	5	
Completamente Insatisfecho.	<input type="radio"/>	Completamente Satisfecho.				

5. En comparación con otras alternativas de distribución de suministros de oficina y computación, Mervasa es...

- Mucho mejor
- Algo mejor
- Más o menos igual
- Algo peor
- Mucho peor
- No lo sé

6. Por favor, valore del 1 al 5, donde 1 es pobre y 5 es excelente, los siguientes atributos de Mervasa S.A

	1	2	3	4	5
Bien organizada	<input type="radio"/>				
Orientada a satisfacer al cliente	<input type="radio"/>				
Atención inmediata	<input type="radio"/>				
Buena calidad	<input type="radio"/>				
Relación Calidad-Precio	<input type="radio"/>				
Servicio Postventa	<input type="radio"/>				
Profesionalidad	<input type="radio"/>				
Tiempos de entrega	<input type="radio"/>				

7. Y ahora, valore de 1 al 5 la importancia que tienen para usted estos mismos atributos (1 es pobre y 5 es excelente)

	1	2	3	4	5
Bien organizada	<input type="radio"/>				
Orientada a satisfacer al cliente	<input type="radio"/>				
Atención inmediata	<input type="radio"/>				
Buena calidad	<input type="radio"/>				
Relación Calidad-Precio	<input type="radio"/>				
Servicio Postventa	<input type="radio"/>				
Profesionalidad	<input type="radio"/>				
Tiempos de entrega	<input type="radio"/>				

8. Intención de uso y recomendación.

De acuerdo con tu experiencia con nosotros, ¿Recomendarías y utilizarías nuestros servicios?

¿Ha recomendado usted Mervasa S.A. a otras personas?

- Si
- No

¿Recomendaría usted a Mervasa S.A. a otras personas?

- Si
- No

¿Comprará o utilizará usted los productos/servicios de Mervasa S.A de nuevo?

- Seguro que sí
- Probablemente sí
- Puede que sí, puede que no
- Probablemente no
- Seguro que no

Anexo c. Encuesta cliente interno

Satisfacción laboral.

Esta encuesta se ha diseñado con el propósito de conocer, a través de un estudio, el grado de satisfacción que siente con su puesto de trabajo. La compañía se encuentra en un proceso de mejora y considera que la opinión de sus colaboradores es muy valiosa para iniciar este cambio.

¡Ayúdanos a mejorar!

1. Aspectos Demográficos

Permítenos conocerte mejor.

Género

Masculino

Femenino

Nivel de estudios

Primarios

Secundarios

Universitarios

Posgrado

Departamento.

Administrativo

Ventas

Bodega y despacho

Años trabajando en la compañía

Entre 1 y 3 años

De 3 a 6 años

Entre 6 y 9 años

Más de 10 años

2. Satisfacción con tu puesto de trabajo.

Mide el grado de satisfacción que el colaborador siente con respecto a su puesto de trabajo en general.

Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	N/A
-------	------------	---------	--------------	---------	-----

Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mis compañeros o colegas					
Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mi(s) jefe(s)					
En esta institución se trabaja en equipo					
En esta institución la gente está comprometida con su trabajo					
Las personas de esta institución se esfuerzan bastante por desarrollar eficientemente su labor					
Las personas en esta institución muestran interés por el trabajo que realizan					
Esta institución se caracteriza por un buen ambiente de trabajo					
En esta institución se nos mantiene informados sobre procedimientos/operaciones que deberíamos saber					
Tengo disponible información sobre el catálogo de productos y servicios que ofrece Mervasa S. A					
La comunicación interna en la compañía es una actividad permanente y planificada					
Estoy dispuesto a realizar un esfuerzo extra para satisfacer a mi cliente interno o externo					
He hablado a familiares y amigos sobre las ventajas de contratar servicios de Mervasa S. A					
Siempre trabajamos en forma organizada y con planificación					
La distribución del personal y de actividades en esta institución permite que se realice un trabajo eficiente y efectivo					

En esta institución hay disponibilidad de materiales y en cantidades requeridas						
El número de personas que trabaja en esta institución es apropiado para la cantidad de trabajo que se realiza						
En esta institución los trabajos están bien asignados y organizados						
En esta institución siempre se sabe bien quién tiene que decidir las cosas						
Existe una buena comunicación entre la dirección y los trabajadores						
Todo lo que hay que hacer está claro, porque se nos explica bien y oportunamente						
Recibo formación para actualizar los conocimientos en mi trabajo						
La empresa aplica estrategias para diferenciarse de los competidores.						
La empresa aplica la innovación en su proceso, organigrama, nuevos productos o mercados						
Se realizan acciones para obtener descuentos de los proveedores por volumen de compra y puntualidad en el pago.						
La empresa realiza acciones para tener publicidad y marketing de su negocio						
Se aplica la informática y las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones						
Se aplican procedimientos para conocer las expectativas y preferencias de los clientes						
Los directivos reciben e imparten formación y comparten su conocimiento con los demás miembros de la organización						
Los directivos apoyan las mejoras y tienen en cuenta las iniciativas del personal.						
En esta institución se aplican métodos de evaluación de mi desempeño labor						

Anexo d. Encuesta a la gerente de Mervasa S.A.





DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Tobar Leon Martha María, con C.C: # 0927645101 y Merchan Vaca Adriana María C.C: # 0920403730, autoras del trabajo de titulación: *Reestructura organizacional de una empresa Pymes y propuesta de reingeniería* previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 11 de junio de 2018

f. _____

Nombre: Tobar Leon Martha María

C.C: 0927645101

f. _____

Nombre: Merchan Vaca Adriana María

C.C: 0920403730

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Reestructura organizacional de una empresa Pymes y propuesta de reingeniería		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Tobar Leon, Martha María; Merchan Vaca, Adriana María		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Cornejo Robayo, Jazmín Angelica		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	11/06/2018	No. DE PÁGINAS:	173
ÁREAS TEMÁTICAS:	Reestructuración Organizacional, Reingeniería Empresarial		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Reingeniería, Reestructuración, Mejora Continua, Organización, Competitividad/ Reengineering, Restructuring, Continuous Improvement, Organization, Competitiveness.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>El presente trabajo de investigación ha sido realizado para analizar la relación entre la estructura organizacional y la competitividad a través de una investigación de campo que permite proponer una reingeniería de procesos en la empresa de suministros de oficina y computación, Mervasa S.A. Se proponen algunos cambios importantes que mejoraran la eficiencia de los procesos e incrementaran las ventas de forma paulatina en la empresa, siempre considerando la satisfacción del cliente. Se realizó un estudio descriptivo, mediante dos encuestas a clientes externos e internos. Se aplicaron cuestionarios estructurados, tipo escala de Likert; adicional, se realizó un estudio de la cadena de valor, a través de una entrevista a la representante legal para recolectar información clara y concreta sobre el funcionamiento de los diferentes procesos y conocer la opinión de la gerente y propietaria para reforzar la investigación. Se evidencia la falta de estructura organizacional y un deficiente proceso en sus funciones operativas que le impide a la compañía posicionarse y ser competitivos en el mercado. Se propone un plan de reingeniería que involucra un proceso de reestructuración comercial, administrativa y financiera.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-991888712/ 985799950	E-mail: martha.tobar@hotmail.com / adrianex_22@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María del Carmen Lapo Maza		
	Teléfono: +593-4-2206950		
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			