



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

“TRABAJO DE TITULACIÓN ESPECIAL”
PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN CALIDAD
Y PRODUCTIVIDAD

“PLAN DE MEJORAS PARA MICROEMPRESAS
DISTRIBUIDORAS DE PLÁSTICOS
EN EL SECTOR NORTE DE GUAYAQUIL”

AUTOR: CPA. RICARDO GREGORIO MURILLO LEÓN
TUTOR: ING. COM. JOVANNY CHANCAY QUIMIS, MAE

GUAYAQUIL – ECUADOR
AGOSTO 2017

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TÍTULO Y SUBTÍTULO: “PLAN DE MEJORAS PARA MICROEMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE PLÁSTICO EN EL SECTOR NORTE DE GUAYAQUIL”

AUTOR:
CPA. RICARDO GREGORIO
MURILLO LEÓN

TUTOR: ING. COM. JOVANNY CHANCAY
QUIMIS, MAE

REVISOR: ING. COM. JULIO PACHECO
JARA, MBA

INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD DE
GUAYAQUIL

FACULTAD: CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA: CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

FECHA DE PUBLICACIÓN:
AGOSTO 2017

No. DE PÁGS: 44

TÍTULO OBTENIDO: MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

ÁREAS TEMÁTICAS: CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

PALABRAS CLAVE: Logística, Distribución, Percheo, Administración, Microempresa de Plásticos

RESUMEN: Se presenta los resultados de la investigación que determina la viabilidad y la importancia de la implementación de un plan de mejoras en las microempresas distribuidoras de plásticos de la zona norte de Guayaquil para mejorar los procesos de bodegaje, logística y percheo. La investigación concluye que las microempresas que se dedican al trabajo de distribución de plásticos no presentan elementos técnicos para su operatividad y desarrollan sus actividades en modelos empíricos, se orientan más a la atención al cliente y ventas y no toman en consideración la importancia de un correcto manejo de distribución, percheo y logística, lo que deriva en sobrestock, mercadería en mal estado y baja optimización de recursos económicos y operativos. Para un procedimiento efectivo, el plan de mejora debe incluir: los puntos fuertes y débiles detectados, los objetivos de mejora, las acciones, el calendario y los plazos de cada acción, los responsables de cada acción, los recursos asignados a cada acción, los indicadores de seguimiento de los objetivos y las condiciones de seguimiento del plan.

No. DE REGISTRO (en base de datos):

No. DE CLASIFICACIÓN:

DIRECCIÓN URL (tesis en la web):

ADJUNTO PDF:

SI

NO

CONTACTO CON AUTOR/ES
RICARDO MURILLO LEON

Teléfono:
0987214218

E-mail:
ricardo_gregoriom@hotmail.com

CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:

Nombre: Ing. Marco Navarrete P., M.Sc.

Teléfono: 2690388

E-mail: marco.navarretep@ug.edu.ec

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del estudiante **RICARDO GREGORIO MURILLO LEÓN**, del Programa de Maestría en Administración de Empresas con Mención en Calidad y Productividad, nombrado por el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas

CERTIFICO: que el estudio de caso del Trabajo de Titulación Especial “PLAN DE MEJORAS PARA MICROEMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE PLÁSTICO EN EL SECTOR NORTE DE GUAYAQUIL”, en opción al grado académico de Magíster en Administración de Empresas con **Mención en Calidad y Productividad**, cumple con los requisitos académicos, científicos y formales que establece el Reglamento aprobado para tal efecto.

Atentamente

Ing. Com. Jovanny Chancay Quimis, MAE

TUTOR

Guayaquil, Agosto del 2017

DEDICATORIA

A mis padres por haberme
compartido sus valiosos consejos, a
mi esposa, familia y amigos

AGRADECIMIENTO

A mi esposa, la familia y amigos que siempre me apoyaron .

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este trabajo de titulación especial, me corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL”

CPA. RICARDO GREGORIO MURILLO LEON

Tabla de contenido

Resumen	I
Introducción.....	II
Delimitación del problema:	2
Formulación del problema:.....	3
Justificación:.....	4
Objeto de estudio:.....	4
Campo de acción o de investigación:	5
Objetivo general:	5
Objetivos específicos:.....	5
La novedad científica:	6
Capítulo 1 MARCO TEÓRICO	7
1.1 Teorías generales	7
1.2 Teorías sustantivas	12
1.3 Referentes empíricos.....	18
Capítulo 2 MARCO METODOLÓGICO	19
2.1 Metodología:.....	19
2.2 Métodos:	19
2.3 Premisas o Hipótesis	19
2.4 Universo y muestra	20
2.5 CDIU – Operacionalización de variables	21
2.6 Gestión de datos.....	23
2.7 Criterios éticos de la investigación	22
Capítulo 3 RESULTADOS	24
3.1 Antecedentes de la unidad de análisis o población.....	24
3.2 Diagnóstico o estudio de campo:	24
Capítulo 4 DISCUSIÓN	25
4.1 Contrastación empírica:	34
4.2 Limitaciones:	34
4.3 Líneas de investigación:.....	35
4.4 Aspectos relevantes.....	35
Capítulo 5 PROPUESTA	37
Conclusiones y recomendaciones	41
Bibliografía.....	42
Anexos.....	45

Plan de mejoras para microempresas distribuidoras de plástico en el sector norte de Guayaquil

Resumen

Se presenta los resultados de la investigación que determina la viabilidad y la importancia de la implementación de un plan de mejoras en las microempresas distribuidoras de plásticos de la zona norte de Guayaquil para mejorar los procesos de bodegaje, logística y percheo. La investigación concluye que las microempresas que se dedican al trabajo de distribución de plásticos no presentan elementos técnicos para su operatividad y desarrollan sus actividades en modelos empíricos, se orientan más a la atención al cliente y ventas y no toman en consideración la importancia de un correcto manejo de distribución, percheo y logística, lo que deriva en sobrestock, mercadería en mal estado y baja optimización de recursos económicos y operativos. Para un procedimiento efectivo, el plan de mejora debe incluir: los puntos fuertes y débiles detectados, los objetivos de mejora, las acciones, el calendario y los plazos de cada acción, los responsables de cada acción, los recursos asignados a cada acción, los indicadores de seguimiento de los objetivos y las condiciones de seguimiento del plan.

Palabras clave: Logística, Distribución, Percheo, Administración, Microempresa de Plásticos

Summary

It presents the results of the investigation that determines the feasibility and importance of the implementation of an improvement plan in the plastic distribution microenterprises of the northern zone of Guayaquil to improve the processes of warehousing, logistics and percheo. The research concludes that micro-enterprises engaged in plastics distribution work do not present technical elements for their operation and develop their activities in empirical models, are more oriented to customer service and sales and do not take into account the importance of a correct Distribution management, procurement and logistics, resulting in over-stocks, poor merchandise and low optimization of economic and operational resources. For an effective procedure, the improvement plan should include: the strengths and weaknesses identified, improvement objectives, actions, timing and timing of each action, those responsible for each action, resources allocated to each action, Indicators for monitoring the objectives and the conditions for monitoring the plan.

Keywords: Logistics, Distribution, Percheo, Administration, Microenterprise of Plastics

Introducción

En los últimos años, la logística en el mundo industrial y comercial se ha convertido en un tema estratégico de mucha importancia como consecuencia de las posibilidades que ofrece a las empresas para conformar eficiencias operativas y crear ventajas competitivas. Sin embargo, las tareas que implican interfuncionalidad, como la logística, bodegaje y percheo, no se han trabajado lo suficiente, debido principalmente al escaso conocimiento técnico, la falta de manuales y guías autorizadas para procedimientos eficientes, el manejo empírico de los procesos y la irrupción de negocios en un mercado cada vez más cambiante y exigente, lo que ha determinado en un uso prolongado de informalidad que no le ha permitido al sector de medianas y micro empresas de distribución de plásticos crecer con eficiencia.

Bajo ese contexto, se encuentra el sector de distribuidoras de plástico en Guayaquil, que en la última década ha demostrado un crecimiento en el sector, pero con altos índices de desorganización, lo que ha producido un estancamiento en el negocio y baja rotación sostenible. No obstante, la posibilidad de lograr beneficios en estas áreas es alta, sobre todo si se actúa en temas de costos, operatividad y procesos.

La presente investigación tiene como objetivo analizar la situación de las microempresas distribuidoras de plásticos sobre el manejo de percheo, bodegaje y logística que permita presentar un plan de mejoras para incrementar los procesos, operatividad y generar mayor productividad que signifique un aporte al sector comercial de la zona norte en la ciudad de Guayaquil.

Delimitación del problema:

La masificación de la industria del plástico desechable en Ecuador dio paso a que se generen cientos de emprendimientos tipo puntos de venta y distribución para abastecer la creciente demanda de un sector del mercado cada vez más exigente en el sector norte de Guayaquil.

La falta de un manual o plan de logística adecuado para microempresas de plástico en el sector norte de Guayaquil, ha generado un crecimiento desorganizado del negocio principalmente en las áreas de percheo, bodegaje y logística, generando como consecuencia un sobre stock e inadecuado manejo del inventario; además, conlleva inconvenientes en la rotación del inventario, costos elevados en las adquisiciones, daño en la presentación de productos, requerimientos para compra de productos poco acertadas y controles ineficientes de registros.

Actualmente las microempresas de plástico se acoplan de forma empírica a los procesos de logística, adoptando métodos rutinarios externos o basado en los lineamientos de medianas o grandes empresas, las mismas que desarrollan actividades de acuerdo a su naturaleza y tipo de organización, siendo su realidad diferente a los negocios pequeños.

El diseño un plan de mejoras en los procesos de logística, percheo y almacenamiento, permitiría a las microempresas distribuidoras de plástico, optimizar los recursos, generar mayores ingresos y enfocar sus estrategias para tratar de consolidarse en el sector donde se desarrolla el negocio. En conjunto, la falta de articulación de estrategias adecuadas de operatividad en la logística y la escasa atención en la imagen de la tienda comercial, generan que este tipo de empresas no logren posicionarse y evolucionen lentamente o fracasen intentando hacerlo.

Causas y efecto de la Investigación

La falta de planificación y de un plan de mejoras trae como consecuencia un sobre stock, mala imagen en el local, productos que se dañen, incremento innecesario de inventario, lo que conlleva a compras innecesarias, endeudamiento no programado debido a la escasa o nula adecuación de procedimientos apropiados para la optimización de los recursos.

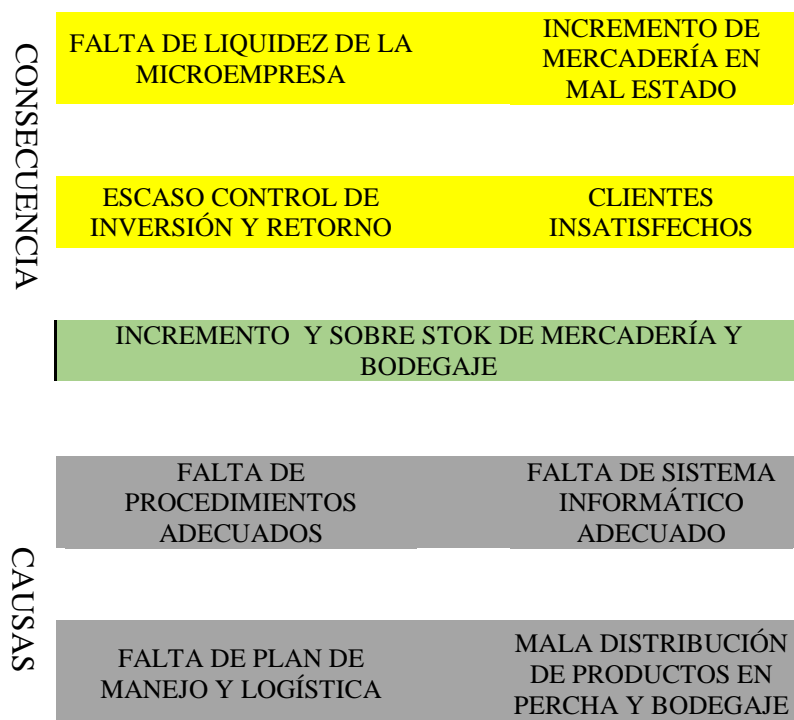


Figura 1. Árbol de problema

Formulación del problema:

¿Qué aspectos determinan el diseño de un plan de mejoras que permita incrementar los niveles de eficiencia en la logística, bodegaje y percheo en las microempresas distribuidoras de plásticos en el norte de Guayaquil?

Justificación:

Proponer un plan de mejoras en los sistema de control de logística, bodegaje y percheo, permitirá aportar al fortalecimiento de las microempresas en su cadena de producción, mejorando la efectividad de los procesos, costos y recursos, aprovechando el espacio físico adecuado y creando una imagen fortalecida que permita generar más clientes cautivos y mayor satisfacción.

La gestión del sistema permite también proteger a la marca y sustentar la reputación de la microempresa al entregar al consumidor, productos plásticos de calidad y con la rapidez deseada, logrando mejoras continuas en los procesos, objetivos y estrategias de la microempresa.

Según el INEC, 2014, el 90,2% de las organizaciones son consideradas como una microempresa, a pesar de esto tan solo aportan con el 12% del PIB, en tal virtud, un plan de mejoras en la logística, bodegaje y percheo ayudaría a que las microempresas cuenten con información en el área comercial y organizacional, lo que les permitiría crecer en su rendimiento económico y contribuir a la identificación y formación de nuevas microempresas en el sector.

Objeto de estudio:

La investigación sobre los sistemas de logística, bodegaje y percheo que utilizan las microempresas distribuidoras de plástico, se llevó a cabo en Guayaquil, en el sector norte que comprende las urbanizaciones de La Alborada, La Garzota y Sauces, durante

los meses de abril, mayo y junio del 2017. La empresa que se seleccionó para análisis de la muestra fue Alboplastic, distribuidora ubicada en la Alborada X Etapa, la misma que tiene 10 años de funcionamiento en el sector

Campo de acción o de investigación:

La investigación se desarrolló en la Provincia del Guayas, cantón Guayaquil, en el sector norte que comprende las ciudadelas Garzota, Alborada y Sauces en todas sus etapas, en el conjunto de microempresas de comercialización de plásticos desechables, en el que se determinó el número de microempresas y el tipo de comercialización que desarrollan. Y como campo de acción específica se analizó la distribuidora de plásticos Alboplastic, como punto de referencia para el estudio adecuado del problema.

Objetivo general:

Analizar los tipos de logística, percheo y bodegaje de las microempresas distribuidoras de plástico en el norte de Guayaquil, para diseñar un plan de mejoras que permita potenciar el área de comercialización y distribución del negocio.

Objetivos específicos:

- Caracterizar la gestión de control y logística que operan las microempresas de plásticos y puntos de venta a través de encuestas y observación que permita determinar parámetros de funcionamiento.
- Diagnosticar el estado situacional de la distribuidora Alboplastic durante los meses de Abril y Mayo del 2017, a través de la observación para establecer indicadores que permita sacar parámetros de medición.
- Definir y delinear el plan de mejoras en los procesos de percheo, logística y bodegaje a partir de la bibliografía revisada y de los resultados de los objetivos

1 y 2, que permita la sistematización y operatividad en una microempresa distribuidora de plásticos

La novedad científica:

Debido al desarrollo de sistemas empíricos de logística y bodegaje llevados a cabo por microempresas distribuidoras de plásticos, el aporte del presente trabajo de investigación radica en la propuesta de un plan, sistematización y software que permita mejorar las condiciones de comercialización y bodegaje para una optimización de recursos y sostenibilidad, lo que se traduce en mejores ingresos.

Capítulo 1

MARCO TEÓRICO

1.1 Teorías generales

1.1.1 El proceso administrativo

Fayol, citado por Ramos (2011) planteó que el proceso administrativo y sus elementos constitutivos lo componen: la previsión o planeación la cual es el cálculo del porvenir o pronóstico y la preparación del porvenir. La función organización consiste en proveerla de todo lo que es útil para su funcionamiento (materias primas, herramientas, capitales y personal), en donde estos elementos pueden dividirse en organismo material y el organismo social.

Para tratarlas se refiere inicialmente a la forma que crece el cuerpo social, que toma forma en diversos niveles de desarrollo, como se ramifican las diversas unidades componentes y qué número de niveles jerárquicos está asociado a este crecimiento. Una vez constituido el cuerpo social, se trata de hacerle funcionar: tal es la misión de la dirección, que consiste en sacar el mejor partido posible de los agentes que componen su unidad, en aras del beneficio de la empresa.

Considera que el arte de dirigir se basa tanto en cualidades personales como en el conocimiento de los principios generales de la administración. La coordinación consiste en dar a las cosas y a los hechos las proporciones que convienen; es adaptar los medios al objeto. El control consiste en comprobar si todo ocurre conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas y a los principios admitidos. Tiene por objeto señalar las faltas y los errores a fin que se puedan reparar y evita su repetición.

Independientemente del tipo de emprendimiento, de su tamaño, del contexto que confronta, se han de encontrar todas estas actividades dentro de una organización. En algunas empresas el gerenciamiento de una actividad puede ser más importante que otra, y también puede estar más concentrado en la cúspide de la organización, Fayol citado por Gaynor (2002). En ese sentido Fayol realizó una contribución única y ejemplar al precisar los elementos principales incluidos dentro del management, gerenciamiento, los cuales se describen:

- Pronosticar y planificar lo que incluye “un análisis del futuro y el desarrollo de un plan de acción”. Para Fayol ésta función es clave y por eso señala que todo plan debe tener las características de unidad, continuidad, flexibilidad y precisión. La esencia del planeamiento radica en hacer el mejor uso de los recursos. Es de destacar que Fayol sugirió en el año 1916 la necesidad de un plan nacional para Francia, a ser desarrollado por el gobierno.
- Organizar que implica “la construcción de una estructura, tanto material como humana, del emprendimiento a llevar a cabo”. La estructura organizacional, tanto material como humana debe permitir que los planes puedan ser desarrollados en forma óptima. Dentro de esta estructura debe existir una clara unidad de mando y dirección, clara definición de responsabilidades y una precisa toma de decisiones apoyada en un eficiente sistema de selección y entrenamiento gerencial.
- Dirigir que se resume como “el mantenimiento continuo y sostenido de acciones del personal”, una empresa en movimiento. Esta tercera actividad surge naturalmente ya que a continuación de un plan y una estructura organizacional, se requiere “poner en acción” a todos los distintos miembros organizacionales lo que implica la función de dirección. Dentro de la función de dirección que se adjudica a la gerencia se incluye la

de “predicar una misión”. La dirección implica la relación entre el superior y sus subordinados para realizar tareas puntuales.

- Coordinar que significa la unión de actividades y energías en forma armónica. La naturaleza misma de las distintas actividades dentro de la empresa hace necesaria e imprescindible el desarrollo de acciones de coordinación que permitan integrar los procesos efectivamente entre sí. Y aquí debe incluirse además la necesidad de guardar una perspectiva por la cual se tengan en cuenta los intereses globales de la entidad. Para ello es necesario un flujo de información apropiado tanto a nivel de documentos formales como vía reuniones.
- Controlar que implica el aseguramiento de que todas las actividades se desarrollan de conformidad con las reglas establecidas y las direcciones dadas. Por supuesto el aseguramiento de las cuatro actividades mencionadas no puede llegar a sustentarse en el tiempo sin un efectivo control que debe ser ágil y rápido y ser sustentado en un sistema de sanciones. En el pensamiento de Fayol estaba la idea de que las funciones de inspección debían ser independientes de las de producción u operación. Creía en la existencia de departamentos staff independientes e imparciales (Gaynor, 2002).

Basado en los 14 principios de gerenciamiento que agrupa Fayol en categorías y en relación a la importancia sobre el manejo de microempresas, se contextualiza en cuatro argumentos que permite la magnitud para el desarrollo de un plan de mejoras en áreas adecuadas para su funcionamiento, a decir:

La división del trabajo, la cual, a través de la especialización las personas pueden llegar a tener un grado mayor de experticia y por lo tanto ser más productivas. Como lo señalara Fayol el propósito de la división del trabajo es producir más y un

mejor trabajo con el mismo esfuerzo. A través de ella se reduce el número de objetos a quienes se debe prestar atención y dedicar energías y es reconocido como el mejor medio de hacer uso del trabajo individual y grupal. Sostiene que la división del trabajo no es solamente aplicable al trabajo técnico, sino también a todo otro tipo de trabajo que involucra a un número de personas importante y que a su vez demande habilidades variadas.

Disciplina. Aquí Fayol hace mención a las dos implicancias de la disciplina, que tienen que ver con la obediencia hacia las órdenes por parte de los subordinados con el compromiso de los superiores de un correcto liderazgo. La disciplina es el resultado de “acuerdos” entre la empresa y su personal, siendo en muchos casos el resultado de “distintos acuerdos”. Fayol tiene en cuenta un concepto muy importante en cuanto a disciplina que va un paso más allá del concepto de disciplina tomado de una institución militar. Es por ello que Fayol señala que una de las preocupaciones mayores del gerenciamiento debe incluir el establecimiento de acuerdos donde se fortalezca el vinculamiento del personal con la empresa.

Orden. Este es requerido tanto desde el punto de vista material como social / personal. El orden material implica menos pérdida de tiempo, mejor manejo de los materiales, menores desechos y desperdicios. Para lograr un mejor orden social / personal Fayol sugiere trabajar sobre la coordinación organizacional y la selección de personal. El orden social perfecto puede sintetizarse en la frase: “El hombre correcto para el sitio correcto.”

Y finalmente, la iniciativa de tener un plan y asegurarse su éxito es una de las experiencias más gratificantes para una persona inteligente. La conjunción de pensar y ejecutar es llamada por Fayol: iniciativa.

En ese contexto, el mejoramiento de la calidad de la empresa debe entenderse como un proceso continuo que requiere una implicación colectiva en la cultura de calidad, determinándose a través de mecanismos que permitan evaluar la actividad que se cumple en cada una de las áreas, para identificarlas y potenciarlas a través de planes. Pedró, Abad, & Arboix (2005) definieron el concepto de un plan de mejoras como el resultado de un proceso previo de diagnóstico de una unidad que recoge y formaliza los objetivos que se deben mejorar y las correspondientes acciones que van dirigidas a fortalecer los puntos fuertes y resolver los débiles, de manera priorizada y temporalizada.

El concepto de unidad hace referencia a una entidad organizativa dentro de la misma organización, un área específica a determinar o un segmento de la empresa y, por otro lado, una actividad específica dentro de la misma, como por ejemplo el área de ventas, comercialización, bodegaje, distribución, entre otros. En ese sentido, en los últimos años, el crecimiento exponencial de la industria del plástico ha determinado que aumente el número de distribuidores a pequeña y gran escala, trayendo consigo una variedad de posibles unidades a evaluar.

En ese sentido Pedró et al (2005) confirman que los planes de mejoras deben converger con los planes generales de la organización y con las políticas establecidas para su efecto, logrando contar con la implicación de todos los colaboradores involucrados para su efectiva aplicación. En ese aspecto se debe considerar que el plan de mejoras debe ser una herramienta enfocada a la acción, evitando de esta forma que se convierta en un documento formalista o una serie de deseos, aspiraciones e intenciones de cambiar.

Los planes de mejora deben propiciar ser concretos, realistas y que permita claras asignaciones de responsabilidades, precisos mecanismos de ejecución y seguimiento, además debe considerar informes que demuestren la finalidad del proceso, su progresivo desarrollo y los resultados alcanzados. Bajo éste escenario, para que resulte eficaces las acciones de mejoras propuestas, Pedró, et al, recomienda que el plan debe tener 4 aspectos básicos:

- **Consenso**, el proceso evaluativo se basa en el consenso y la participación, por lo cual parece razonable que las propuestas de actuación también tengan que ser debatidas y consensuadas.
- **Coherencia**: Una buena propuesta de mejora debe guardar coherencia con la evaluación o diagnóstico realizado.
- **Operativización**: Las acciones de mejora deben estar estructuradas: tienen que identificarse los objetivos clave que las unidades consideran prioritarios y tienen que instrumentalizarse por medio de un conjunto de acciones concretas, con unos determinados recursos, si es necesario, y responsables para llevar a cabo su ejecución.
- **Viabilidad**: Las acciones que se formulen tienen que ser viables en el contexto en el que se plantean para poder cumplir los objetivos programados. (p. 12, 2005)

1.2 Teorías sustantivas

1.2.1 Gestión y enfoque en los procesos

Las organizaciones que alcanzan objetivos y rentabilidad medido por éxito, lo hacen a través de indicadores que están diseñados de tal manera que permite conocerse un avance en lo relacionado al alcance de los objetivos en cada una de las áreas de la

organización, que unidos forman la planeación estratégica de la empresa. Para cumplir con los objetivos, se debe contar con recursos financieros, materiales, tecnológicos y humanos, estos últimos utilizan los demás recursos para la realización de actividades, las mismas que deben ser gestionadas como un proceso eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos.

Riley, citado por Juran & Godfrey (2001) mencionaba que cada proceso dentro de una organización debe diseñarse bajo la premisa de satisfacer una necesidad o expectativa del cliente, luego con los recursos existentes de manera eficiente y eficaz los colaboradores tienen la responsabilidad de asegurar la realización de los mismos y trabajar en mejorarlos de manera continua. Cuando se habla de eficacia se hace referencia al logro de los resultados que se esperaban tras el establecimiento de los objetivos de la empresa, por otra parte la eficiencia se orienta al uso adecuado y la optimización de los recursos para el cumplimiento de dichos resultados (Berna, 2015).

Si dentro de la organización no se logra que los procesos se realicen bajo estos dos pilares, se puede decir que se está conduciendo de manera inadecuada el rumbo de la organización. Lo anterior traería como consecuencia entre otras muchas, la deserción de clientes si no hay eficacia o problemas financieros para la empresa si no hay eficiencia, un buen esquema de liderazgo dentro de la organización debe conducir a la productividad de los colaboradores logrando que estos dos aspectos formen parte de la cultura empresarial.

1.2.2 La logística operacional

Dentro de la organización, manifiesta Kotler, citado por Alcívar (2012), los diversos departamentos deben colaborar estrechamente para maximizar el desempeño logístico de la propia organización. De igual forma, fuera de la empresa se

debe integrar un sistema de logística con los de sus proveedores y de sus clientes para maximizar el desempeño de todo el sistema de distribución.

En ese sentido, la logística operacional es un componente fundamental dentro de las actividades logísticas ya que se encarga de los procesos mediante el cual los insumos se transforman en el plástico desechable que ofrece la distribuidora a sus clientes minoristas y mayoristas.

1.2.3 Logística inversa

Bowerson, citado por Alcívar (2012), manifiesta que un programa de servicio al cliente debe identificar y priorizar todas las actividades requeridas para atender los requerimientos logísticos de un cliente al mismo nivel, o mejor que los competidores. Al establecer un programa de servicio al cliente, es imperativo identificar estándares de desempeño claros para cada una de las actividades y medidas relacionadas con estos estándares.

Mientras que Sierra (2007) afirmó que la logística inversa es el proceso de planificar, implementar y controlar el flujo eficiente y coste efectivos de las materias primas, las existencias en procesos, bienes acabados y la información relacionada desde el punto de consumo hasta el punto de origen, con el propósito de recuperar valor o eliminarlos de forma adecuada.

1.2.4 Pequeñas y medianas empresas

Se puede definir a las PyMes como la comunidad del sector empresarial dedicado a las pequeñas y medias empresas. Se conoce a dicho segmento organizacional como un conjunto de actividades económicas que son poco convencionales y que suplen necesidades de primer orden. Las PyMes se caracterizan por tener un impacto social por su innovación y novedad en la incursión económica.

Las PyMes circulan en un ambiente casero aún, por lo que su problemática principal girará en torno al cuestionamiento de ocupar un espacio en el sector empresarial si es que no existe un proceso de implementación de comunicación interna y externa. De acuerdo a González, citado por Martillo & Romero (2016), los problemas relacionados con la gestión de las PyMes, resalta la falta de capacitación y la falta de una cultura de innovación y desarrollo tecnológico como los principales problemas asociados y, en principio, no son problemas la falta de liquidez, los costos de operación, la falta de competitividad, ni la calidad. (Palomo, 2005).

Según Cardozo (2006), en su artículo “ (Cardozo, 2006), el trabajo de una PyMe está ligado a la noción de productividad y de acuerdo a esto considera que el proceso productivo se orienta desde una perspectiva integral, donde el mismo productor establece una secuencia de tareas mediante las cuales va aportando valor a la materia prima utilizada. Aun cuando es observable un encadenamiento de acciones, no hay conciencia de cadena de valor desde el punto de vista económico, ni de la aplicación de tecnologías innovadoras para reducir el tiempo de elaboración del producto o diversificar el mismo (p. 28).

En el caso de Guayaquil, las pequeñas y medianas empresas surgieron desde la informalidad en su gran mayoría. En ese sentido, como lo señala Torresano y Díaz, citados por Martillo y Romero (2016), las empresas pequeñas se forman desde el sector informal, con el transcurrir del tiempo va a adquiriendo experiencia que le permite formalizar su negocio, amplía su espacio en la organización con la inclusión de áreas básicas como vendedor, secretaría, bodeguero y despachador en el caso de las distribuidoras de plásticos, por lo que adolecen de un plan básico de funcionamiento, operatividad y organización en las áreas creadas.

Tabla 1.
Tipos de empresa en Guayaquil

CANTÓN	MICRO EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA "A"	MEDIANA EMPRESA "B"	GRANDE EMPRESA
GUAYAQUIL	18,3%	24,2%	28,0%	29,3%	31,8%

1.2.5 Microempresas

Una microempresa es una organización empresarial de tamaño pequeño y su definición varía de acuerdo al país donde se establezca, aunque tiende a contratar hasta 10 trabajadores. El giro del negocio puede incluir cualquier área de actividad comercial y la mayoría de las veces se asocia a un emprendimiento. Generalmente, las microempresas suelen ser manejadas por una persona o un grupo familiar, las decisiones que se toman se manejan de forma centralizada, es decir que todo pasa por el filtro de quien esté en el mando gerencial, y suelen ser la principal fuente de ingreso de un hogar (IDE Business School, 2006)

Las microempresas están conformadas por negocio personal o familiar en el área de comercio, producción, o servicios y cuentan con menos de 10 empleados, el cual es poseído y operado por una persona individual, una familia, o un grupo de personas individuales de ingresos relativamente bajos, cuyo propietario ejerce un criterio independiente sobre productos, mercados y precios y además constituye una importante fuente de ingresos para el hogar (USAID, 2005, citado por Martillo y Romero, 2016).

El capital de una microempresa se encuentra entre \$1,00 a \$20.000,00 y su aporte al Producto Interno Bruto de un país, no suele ser contribuir en mayor porcentaje ya que sus ventas no se registran en grandes volúmenes. Este tipo de organizaciones se originan con la finalidad de contrarrestar la falta de ingresos económicos y es una de las mayores fuentes de empleo en los países.

En Latinoamérica, las Mype son conducidas mayormente por hombres (74.5%) adultos (96.8%) con un nivel de instrucción educativa, que en su mayoría alcanzan un

nivel secundario. El sector terciario concentra el 54,9% del empleo y sólo el 5.4% de trabajadores de microempresas gozan de afiliación sindical (Organización Internacional del Trabajo OIT, 2015).

De acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo, este tipo de estructuras empresariales son predominantes en Latinoamérica y el Caribe y son las que mayor concentración de empleo poseen. La falta de relaciones formales con grandes empresas limita su apego al uso de nuevas tecnologías, mayor organización y por ende, crecimiento. Como aspectos negativos, que aún enfrentan este tipo de empresas en el plano laboral:

Se refleja en brechas importantes con respecto a las empresas más grandes: de calidad del empleo, de ingresos, de productividad, educativas, de informalidad, de cobertura de la seguridad social, de grado de sindicalización, de plan de crecimiento a mediano y largo plazo, entre otras (OIT, 2015).

A nivel latinoamericano, entre los principales obstáculos a los que se enfrentan las microempresas están la falta de acceso a créditos, competencia injusta por parte del sector informal, personal con inadecuada preparación académica, inseguridad social y desorden (OIT, 2015).

Para el caso de Ecuador, las microempresas tienen un volumen de ventas anual menor a \$100.000 y alcanzan hasta 9 personas ocupadas. Durante el año 2014, se registraron 760,739 microempresas en el Ecuador, lo que significaba un 90,2% del total de organizaciones empresariales, a nivel nacional. Además un 43,6%, es decir 367.932 microempresas, pertenecían al RISE y tenían ventas anuales menores a \$60.000 (INEC, 2014).

1.3 Referentes empíricos

El comportamiento comercial en Ecuador se puede diferenciar en 6 grandes grupos de sectores económicos, de estos el que mayor popularidad tiene es el sector de servicios, seguido por el de comercio.

Definir microempresa implica lidiar con el estereotipo del trabajo informal, o, emprendimiento de poca importancia para el sector económico. Lo que también se adjudica al hablar del trabajo de la microempresa es la inestabilidad y poco posicionamiento que alcanzan a lo largo de su existencia. Según el Panorama económico y empresarial 2009-2013 elaborado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), la productividad de la microempresa es del 8,8% y que ha abarcado la posibilidad de eliminar la categoría PyMe y convertirse en MiPyMe.

Basado en este marco y tomando en consideración la importancia de las microempresas para un adecuado y eficiente manejo de los recursos en la distribución, bodegaje y percheo, el diseño de un plan de mejoras que cumpla con las especificaciones y realidad de la organización, el mismo que debe incluir los objetivos de la mejora, los puntos débiles y fuertes, los responsables de cada acción que se desarrolle, los indicadores y las condiciones apropiadas para el seguimiento del plan.

Capítulo 2

MARCO METODOLÓGICO

2.1 Metodología:

La metodología que se utilizó para la presente investigación fue de corte mixto, mediante un tipo de investigación explicativo-descriptivo que permitió medir los controles y procesos de las microempresas de plásticos en la zona norte de Guayaquil. La investigación y los resultados se evidencian bajo un enfoque metodológico descriptivo y explicativo.

2.2 Métodos:

Las herramientas para recolección de datos que se utilizaron fueron encuestas a dueños de microempresas y puntos de ventas de plásticos para determinar tipos y niveles de logística, sistemas de perchero y almacenamiento de productos.

Además se realizó un diagnóstico para caracterizar la gestión de control y logística que operan las microempresas de plásticos y puntos de venta. funcionamiento. Finalmente se desarrolló un grupo focal y revisión bibliográfica para delinear el plan de mejoras en los procesos de percheo, logística y bodegaje que permita la sistematización y operatividad en una microempresa distribuidora de plásticos

2.2.1 Premisas o Hipótesis

El diseño de un plan de mejoras para microempresas distribuidoras de plástico, permite mejorar los controles de logística y bodegaje y percheo, a través de un adecuado sistema de procedimientos, planificación y control con el objetivo de optimizar los recursos y mejorar los procesos de comercialización a través de un adecuado tratamiento y planificación.

2.3 Universo y muestra

Sector: Norte de Guayaquil que comprende las urbanizaciones Sauces, Alborada y La Garzota. Total Población de distribuidoras y puntos de venta de plásticos: 25

Tabla 2.
Segmentación poblacional para muestreo

<u>GRUPO INDIVIDUO</u>	<u>TAMAÑO GRUPO</u>	<u>TAMAÑO MUESTRA</u>	<u>TIPO MUESTREO</u>	<u>MÉTODO TÉCNICA</u>
Dueños de locales y puntos de ventas de distribución	25	25	Intencional	Encuesta
Fábrica de Plásticos	4	2	Intencional	Entrevista
Tiendas y puntos de venta	25	3	Intencional	Entrevista
Distribuidora de plásticos Alboplastic	1	1	Intencional	Grupo Focal

2.4 Operacionalización de variables

Tabla 3.

Definición de variables, dimensiones e indicadores

Tipo y nombre de la Variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
	Puntos denta	<ul style="list-style-type: none"> - Diferencia los modos de producción y distribución - Identifica el sector de desarrollo del negocio. - Elabora propuesta de producción diferenciada 	Encuesta
Independiente(s) Microempresas distribuidoras de plástico	Fábricas de plásticos	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de las fábricas de plásticos del sector industrial en Guayaquil. - Segmentación por tipo de plástico desechable. - Desarrolla plan de logística de acuerdo a la naturaleza de la industria. 	Entrevistas
	Microdistribuidoras de plástico	<ul style="list-style-type: none"> - Distribución y percheo de productos plásticos. - Organización dentro de la zona de bodegaje. - Planificación y estrategia de venta y distribución. - Elabora informes frecuentes sobre procedimientos 	Observación
	Selección	<ul style="list-style-type: none"> - Clasifica por áreas del saber su experticia, conocimiento y destrezas 	Foco grupal
Dependiente(s) Logística, percheo y bodegaje en las distribuidoras de plásticos	Distribución	<ul style="list-style-type: none"> - Define tipos de distribuidoras a partir de sus procedimientos y logística 	Observación
	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> - Pequeña parte o una selección para probar determinar procesos y formas de trabajo. 	Análisis de Expertos
	Procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Creación del plan de mejoras y procedimientos basado en los resultados del estudio. 	

2.5 Criterios éticos de la investigación

La investigación plantea dos paradigmas categorizados como enfoques cuantitativos y cualitativos, de estas variantes se configura la orientación integrada multimodal, por lo que sus conceptos y la lógica de su fusión, para propósitos de esta investigación, serán explicados a continuación.

Los procesos sistemáticos y empíricos se encargan generar conocimiento y según Grinnell (1997), citado por Hernández et al (2010), están compuestos por fases con similitudes, por lo que presentan ideas basadas en la observación y evaluación de fenómenos. Como resultado demuestran el fundamento de las ideas, revisan suposiciones sobre la base de los análisis, proponen observaciones para fundamentar ideas e incluso generar nuevas.

Hernández Sampiere (2006), expresa que el enfoque cuantitativo “usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández Sampieri et al, 2006).

Mientras que la investigación cualitativa reconoce la subjetividad de las personas como parte constitutiva de su proceso indagador. Por ello los conocimientos, experiencias se hallan presentes en todas las fases de la investigación. La ética en la investigación busca considerar a los participantes como sujetos, y no como objetos de estudio. En el diseño de la investigación se ha tenido presente los siguientes criterios éticos:

- **El consentimiento informado:** todas las personas estaban conscientes del tipo de investigación que se realizó y todos estuvieron de acuerdo por iniciativa propia a

responder cada pregunta con sinceridad y honestidad sea en la entrevista como en la encuesta.

- **La confidencialidad:** La información que se maneja es de carácter sensible y se pidió que a todos los dueños de microempresas que realice en la encuesta, ésta se lleve a cabo de manera confidencial y en reserva.
- **Manejo de riesgos:** durante el estudio, la información se manejó de carácter personal, los riesgos potenciales fueron minimizados, y los beneficios potenciales de los entrevistados e encuestados se maximizaron.
- **Observación participante:** En el desarrollo de este trabajo existió compromiso, apoyo de parte de los empleados de Alboplastic, así como de los puntos de ventas que se encuentran en las inmediaciones de la Alborada, Garzota y Sauces. Se trabajó en la privacidad, confidencialidad y el trabajo o actividad de los participantes, a fin de preservar la responsabilidad ética del investigador.

2.6 Gestión de datos

Para gestionar de manera eficiente los datos, se desarrolló entrevistas con preguntas segmentadas, elaboradas de manera formal, sistemáticas para que exista la calidad de datos requerida, la información que se generó fue de primera mano de forma directa al objeto de estudio Además en la recolección de datos se utilizó el método de observación, el mismo que fue elaborado, tabulado y graficado con imágenes para documentar el proceso y tener elementos de análisis en la gestión de percheo, logística y almacenamiento de productos. Se utilizó el programa electrónico de Excel para tabular los resultados que se muestran a continuación:

Capítulo 3

RESULTADOS

3.1 Antecedentes de la unidad de análisis o población

Para determinar si existe algún plan por parte de los administradores de los negocios, se realizó una encuesta segmentada en las distribuidoras que existen en las ciudadelas Alborada, Sauces y Garzota, en la zona norte de Guayaquil. El número de distribuidoras es de veinticinco y se encuentran identificadas con distintivos de la empresa Plásticos del Litoral, principal fábrica y distribuidora de plástico en la ciudad de Guayaquil, cuya empresa abarca el 50% del mercado de distribución.

Para aplicar el método de observación, se elaboró un cuestionario para determinar procedimientos, desempeño, tipo de perchado en función al tipo de plástico, visualización plena de los productos y capacidad de bodegaje de acuerdo al tipo de producto que vende y distribuye la empresa Alboplastic, la misma que cuenta con 5 empleados y un posicionamiento con la marca en el sector desde hace 10 años.

De acuerdo al sector industrial, las 4 principales fábricas procesadoras, productoras y distribuidoras de plásticos desechables que abarcan el 90% del mercado territorial son: Plásticos del Litoral, que lidera el mercado con el 50% de ventas; Plásticos Ecuatorianos, con el 27%; Consuplast que posee el 8%; y Flexiplast con el 15% de ventas en el sector comercial.

3.2 Diagnóstico o estudio de campo:

En la encuesta realizada a las distribuidoras de plásticos ubicadas en el sector norte, urbanizaciones de la Alborada, Sauces y Garzota en todas sus etapas, entre la semana del 15 al 21 de mayo, se presentan los siguientes resultados:

1.- Utiliza algún plan de funcionamiento para bodegaje y percheo?

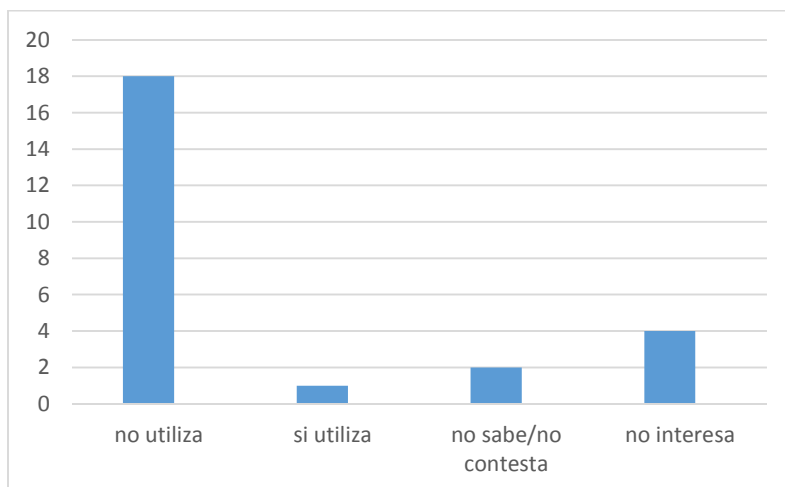


Figura 2. Uso de Plan de Funcionamiento para bodegaje y percheo en porcentaje

Interpretación

De la muestra de clientes encuestados, los resultados que reflejan la situación de trabajo empírico es elocuente, el 96% manifestó que no utiliza o desconoce sobre algún manual para el manejo de procedimientos para bodegaje.

Análisis

El uso y desarrollo de la actividad es por referencias, apego a diseño de empresas con otras lógicas de administración más grandes en la parte de bodegaje y percheo o por recomendación de vendedores de las fábricas que a su vez son distribuidoras.

2. Administración por edad y sexo

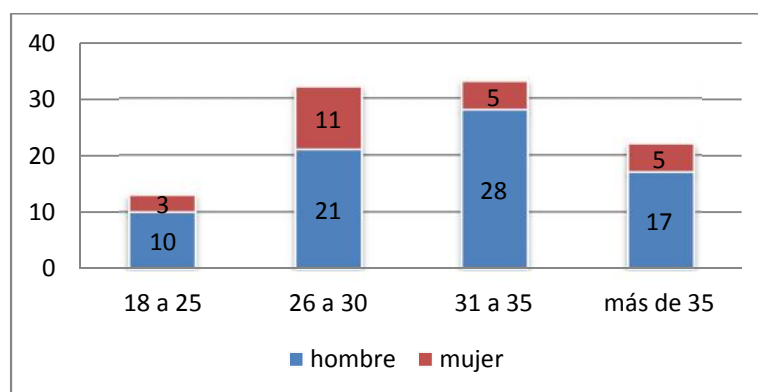


Figura 3. Sexo y edad de los administradores de las microempresas

Interpretación

Según los resultados, el grupo de personas que manejan las microempresas de distribución está en el rango de 31 a 35 años, dominado mayoritariamente por el género masculino.

Análisis

A pesar que predomina el rango de edad de 31 a 35 años con el 33%, sin embargo se observa que el comportamiento de emprendimiento empieza desde los 26 años, que es el segundo con mayor porcentaje de encuestados con el 32%. Los cargos que describieron en las encuestas, posicionan a la mayoría como dueños de los negocios, tan sólo un 10% son encargados del manejo de la compañía. Sobre esta base se puede argumentar que ya no hay un emprendimiento desde los 18 años, sino que son personas que han accedido a un nivel educativo mucho más alto y ya han adquirido experiencia laboral adicional antes de iniciar un negocio. Sin embargo no tienen la cultura de la organización para el desarrollo metodológico de los procesos de bodegaje y percheo.

3. ¿Desarrollaría procedimientos técnicos de percheo y logística en su negocio?

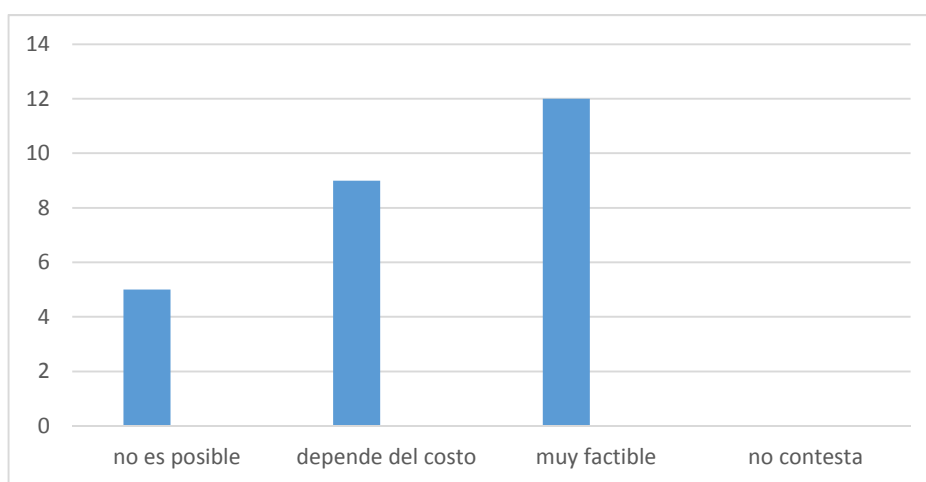


Figura 4. Procedimientos para el trabajo de percheo y logística

Interpretación

A pesar que cada vez los dueños de microempresas muestran mayores capacidades para administrar un negocio, mayor nivel de conocimientos, sin embargo, al momento de trabajar de forma puntual en el desarrollo de la logística, el bodegaje y el percheo, sus conocimientos teórico o profesionales no los ponen de manifiesto, siendo el trabajo por referencia y el asesoramiento externo el que prevalece, como lo refleja la figura 4.

Análisis

Buscan asesoramiento y recomendación para utilizar procedimientos efectivos pero los dueños de establecimientos terminan siendo influenciados por ejercicios de logística referenciales.

4. ¿Qué actividad dentro de la empresa le dedica más tiempo y recursos?

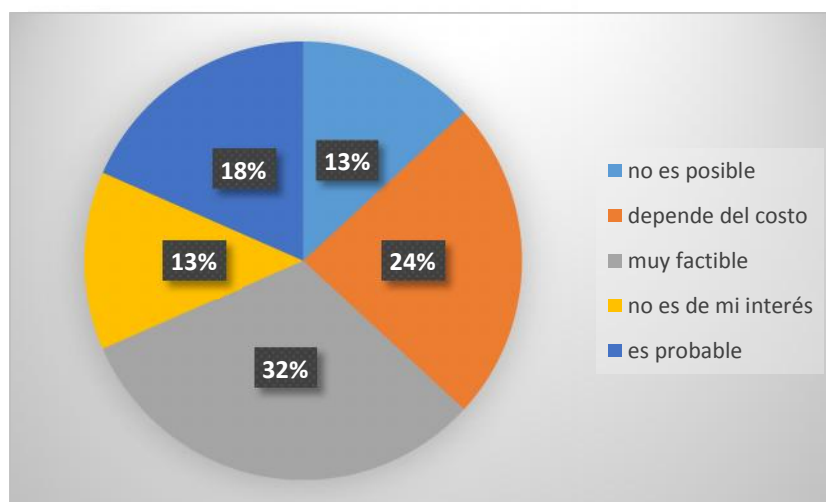


Figura 5. Actividad empresarial a la que dedica más tiempo y recursos

Interpretación

Las ventas es el principal rubro que toman en consideración los dueños y administradores de las microempresas, el 36% de los encuestados manifestó que es el principal objetivo del negocio; el 21% expresó que la promoción es esencialmente importante y va de la mano con las ventas, lo que repercute directamente en los ingresos del negocio. A estos porcentajes se suma el 18% de los encuestados que manifestaron que es prioritario también la imagen del establecimiento o negocio.

Análisis

El bodegaje y percheo no es asumido como una necesidad a la que se debe aplicar recursos y tiempo, el enfoque de las microempresas distribuidoras está en las

ventas y promoción que genere ingresos inmediatos, descuidando por completo el área de bodegaje y percheo que no representa para el negocio elementos importantes de manejo de recursos.

5. ¿Cuál es el área de su negocio que más dificultades les da?

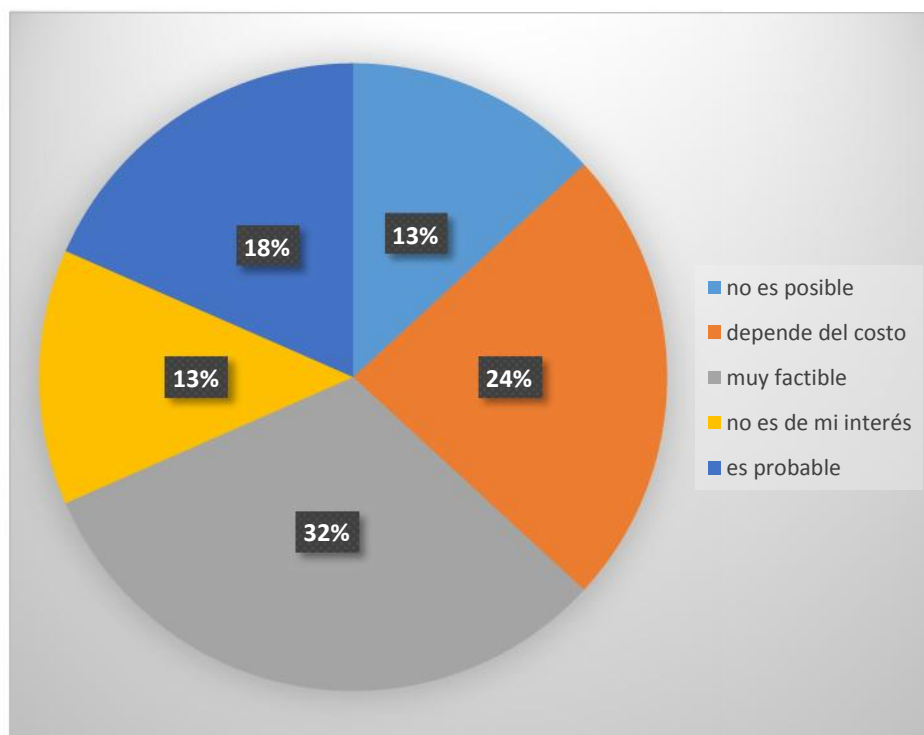


Figura 6. Área más conflictiva del negocio de distribución de plástico

Interpretación

En contraposición a la pregunta anterior, los administradores de las microempresas de plásticos reconocen que el área de mayor conflicto debido a los recursos que se generan y el tipo de mercadería que se comercia, es la de bodegaje, así lo reconoce el 33% de los encuestados; así mismo el 25% manifestó que el perchaje también es una situación que genera dificultades al negocio; además, el 17% también expresó que es de su preocupación la imagen de la tienda.

Análisis

Los administradores de los negocios de plásticos están conscientes de las deficiencias de sus establecimientos, y a pesar que la prioridad no es trabajar en función de la logística y el bodegaje, se puede decir que asumen el trabajo como de mediano orden y haciendo más énfasis en ventas e imagen.

6. Qué actividad mal ejecutada considera usted que genera más pérdidas?

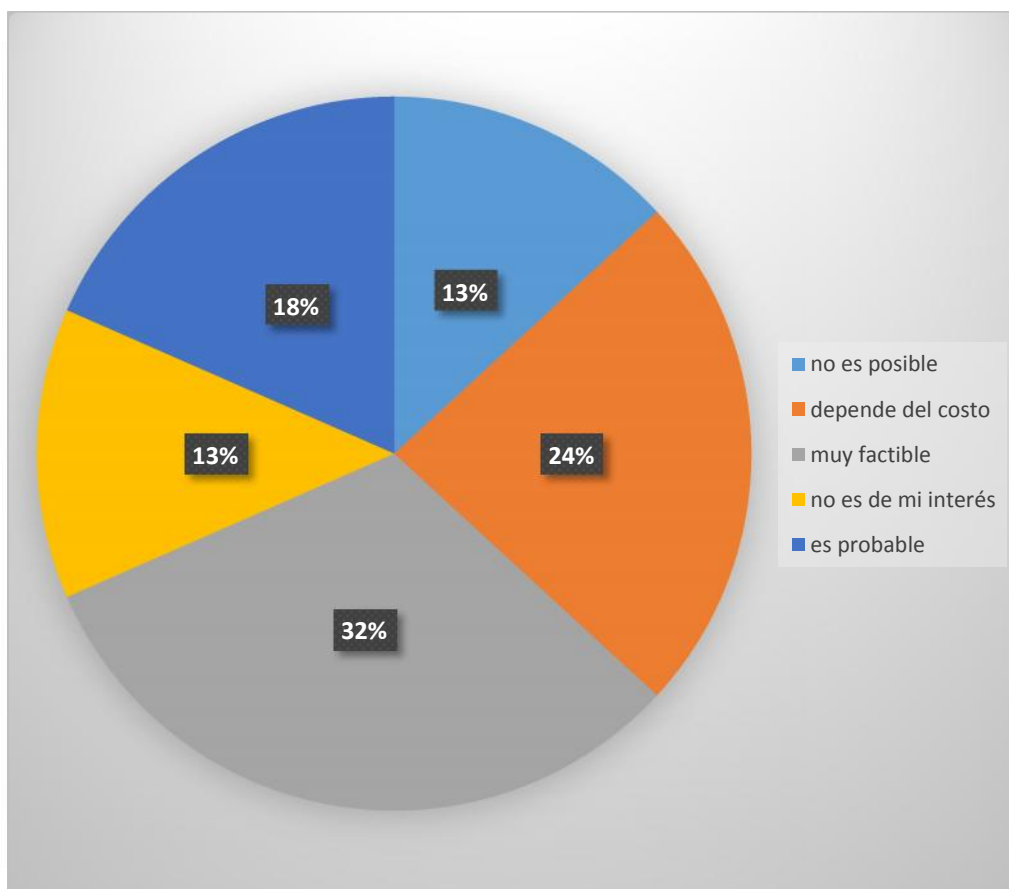


Figura 7. Actividad que genera mayor pérdida en la distribución de plástico?

Interpretación

La hipótesis respecto a un desconocimiento sobre la importancia de la logística y bodegaje se refuerza en esta pregunta, dado que el 28% los administradores del negocio de plástico manifiesta que lo que más pérdida le genera es una mala atención, el 24% manifestó que es la falta de stock, mientras que el 15% manifiesta que una mala imagen es lo que genera más pérdidas.

Análisis

Sigue siendo de bajo valor e importancia la falta de stock o una mala distribución de los productos dentro del punto de atención, así como el sobre stock o productos mal exhibidos, lo que repercute en la generación de ingresos de forma efectiva o cerrar la brecha de pérdida por la falta de un plan o manual de procedimientos.

7. Utilizaría y pondría en función un plan de mejoras para su negocio?

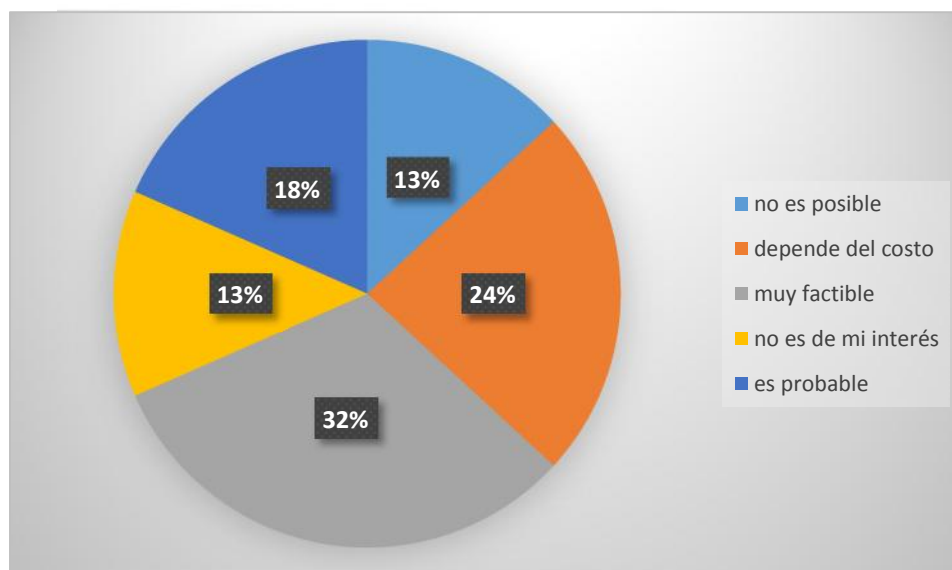


Figura 8. Utilidad y funcionamiento de un plan de mejoras

Interpretación

El 32% de los encuestados manifestó que de existir un plan de mejoras que permita manejar adecuadamente su negocio en las áreas estratégicas, lo utilizarían: sin embargo, el 24% dijo que lo utilizaría dependiendo del costo para su implementación.

Análisis

La factibilidad sobre el uso de un plan de mejoras que permita adecuar los negocios y hacerlos rentables y con bajos costos operativos, motiva a los administradores de los puntos de venta, están atentos a cualquier gasto extra y prefieren ser cautos para su implementación sin la seguridad que generará baja en los costos.

3.3 Resultados de entrevistas realizadas a propietarios de distribuidoras

Se realizaron tres entrevistas a diferentes administradores de puntos de distribución para conocer detalles sobre los aspectos que más preocupan en los procesos de distribución, a fin de conocer a profundidad los procedimientos para un adecuado manejo de los recursos y se exponen a continuación:

3.3.1 Entrevista a Sr. Jorge Sánchez, administrador de Plásticos Carolita.

Sánchez manifiesta que las microempresas o micro distribuidoras adolecen de un plan estratégico que les permita manejar adecuadamente los recursos; sin embargo esto es cubierto por los ejecutivos de venta de las fábricas, quienes se preocupan principalmente de la imagen del local y que su marca esté bien distribuida en las perchas. Es en ese sentido que manifiesta que las diferentes empresas productoras desarrollan estrategias haciendo presión en el precio para generar mayor volumen de ventas, lo que determina en un sobre stock permanente.

La generación de un plan lo ve como necesario en la medida que permita adecuar de mejor forma los recursos, sin embargo no deja de tomar en consideración que debido a recesión y alta competencia en el mercado, muchos de los locales se volvieron unipersonales, lo que deriva en un inconveniente para su aplicabilidad efectiva.

El porcentaje de pérdida, manifiesta Sánchez, radica principalmente en no poder mostrar de forma adecuada sus productos debido al tipo de negocio que posee en cuanto a su infraestructura. También manifiesta que no únicamente mantiene en su tienda productos plásticos, sino que estos se combinan con otros productos que le permita dinamizar el negocio, tal y como lo muestra la imagen de la figura 12.

3.3.2 Entrevista a Sra. Karina Gallardo, administradora de Alboplastic

En la misma línea, Gallardo manifiesta que el día a día y la agilidad con que se atiende, sumado a la falta de empleados, no permite tener un adecuado orden y organización en la zona de bodegaje, lo que deriva de manera permanente en un sobre stock. En ese sentido también expresa que el beneficio de contar con un plan de mejoras optimizaría los recursos e ingresos, principalmente en dos vías: por un lado en bajar los

niveles de stock que generar pérdida por la baja rotación y por otro, la desorganización que se evidencia en el punto de referencia de distribución.

Alboplastic es una empresa con 10 años en el mercado de distribución, ubicado en la Alborada X etapa, cuenta con clientes permanentes, pero Gallardo considera que la respuesta para atender a los clientes mayoristas es lenta, esto de acuerdo al número de empleados que posee, además que al no poseer un sistema automatizado de inventario, no genera de manera eficiente el proceso de distribución y venta.

Al igual que plásticos Carolita, la tienda maneja una imagen de stock y productos de plásticos desechables de acuerdo a lo que los clientes piden como prioritario. A pesar de contar con un local amplio, las compras por descuentos a las fábricas de plásticos no permiten generar un adecuado manejo de inventario.

En cuanto a la bodega, no posee un espacio amplio, pero no se observa una organización por tipo de producto o marca, lo que permitiría tanto a vendedores como a compradores contar con mejor información para generar recursos.

3.4 Resultados del Focus Group realizado en la Distribuidora Alboplastic

Para el desarrollo del estudio y recolección de muestra en el análisis del grupo focal, se escogió la empresa Alboplastic, empresa distribuidora mayorista situada en la ciudadela Alborada, en el punto de venta se pudo estudiar aleatoriamente durante una semana, del 10 al 14 de mayo, los procesos que se desarrollan en la distribución, percheo y ventas de productos, y la misma arrojó los siguientes resultados:

La distribución de la mercadería en perchas se la realizó bajo ningún estándar de procedimientos ni recursos logísticos adecuados que permita al menos una mejor distribución del espacio en el punto de venta.

El percheo se lo realiza sin tomar en consideración el tamaño del espacio, por lo que durante la colocación de los productos, se toma en cuenta únicamente que no esté en el piso; sin embargo, no existen áreas seleccionadas de acuerdo al tipo y porte de productos que permita visualmente un orden en todas sus áreas.

El percheo en el punto de venta no es una prioridad dentro del área, por lo que se evidencia desorden y poco control en la rotación de mercadería. El establecimiento no cuenta con un inventario actualizado y el mismo solo se realiza finalizado el ejercicio fiscal en el mes de enero de cada año.

Se pudo evidenciar además que el establecimiento no cuenta con un sistema informático que permita saber cantidades exactas de productos en percha, bodegaje, niveles de rotación, frecuencia y volumen de ventas mensuales, por lo que la actividad comercial se la realiza de forma empírica a través de máquinas registradoras.

El establecimiento cuenta con afluencia permanente de público y el ejercicio de ventas es el de mayor preponderancia entre los colaboradores de la distribuidora de plásticos. El nivel de rotación de empleados es bajo, por lo que se evidencia cierto sentido de pertenencia de las personas que laboran en el mismo, todos los empleados son de género masculino y se pudo evidenciar un alto grado de concimiento de productos plásticos.

Capítulo 4

DISCUSIÓN

4.1 Contrastación empírica:

En la investigación que se realizó, se concluyó que en las microempresas distribuidoras de plástico de Guayaquil trabajan bajo un sistema de informalidad, debido a que muchos negocios son unipersonales o cuentan con pocos empleados, además, la falta de un plan de mejoras o estratégico contribuye a que no haya un crecimiento sostenido del negocio.

A pesar de que los dueños o administradores son conscientes de la importancia de contar con un plan que les permita tener mejor imagen, organización y desempeño, la falta de este no le permite a la organización poder satisfacer de manera eficiente a los clientes. Se pone mucho más énfasis en la imagen del negocio, las ventas de forma primordial, antes que el tratamiento eficiente de un correcto percheo y logística, haciendo énfasis en el pobre desempeño y nula planificación lo que no permite a la empresa hacer correctivos necesarios.

La falta de un plan estratégico de mejoras en la distribuidora Alboplastic no ha permitido un crecimiento adecuado y ha significado una baja rotación en más del 30% de los productos que distribuye, por lo que la empresa no ha presentado un crecimiento sostenido durante los últimos 3 años.

4.2 Limitaciones:

La investigación mostró limitaciones para analizar de manera más extensa las estrategias que manejan y desarrollan las fábricas productoras, quienes ejercen dominio sobre la posición de compra, así como en la imagen del negocio, para que sus productos se puedan exhibir con mayor facilidad en las vitrinas.

El sector de distribución no es muy amplio en la zona norte de Guayaquil, muchos negocios combina la venta de plásticos con la de otros productos relacionados, tales como papel higiénico, aguas, productos comestibles, lo que no permite una concentración máxima de los recursos de manera homogénea solo en los plásticos desechables.

En el desarrollo de la investigación, en la recolección de información, varios administradores de negocio no quisieron colaborar, sin embargo, la información era dada por las personas que realizan actividades de ventas en el mostrador.

4.3 Líneas de investigación:

La descripción del objeto de estudio a través del método descriptivo, permite conocer a profundidad un hecho y sacar conclusiones para elaborar una propuesta. Esta investigación hace énfasis y aporta al desarrollo de las microempresas poniendo de manifiesto plan de mejoras que permita incrementar los niveles de eficiencia de los negocios familiares.

La administración en los pequeños y micro negocios se considera importante abordar, puesto que como se ha mencionado, representa el 80% de la producción en la ciudad de Guayaquil, sin embargo su desempeño y funcionamiento no permite un crecimiento sostenible, lo que repercute en el cierre o estancamiento de la pequeña organización.

4.4 Aspectos relevantes

La concentración de la actividad radica en la ejecución de la venta y la atención al cliente, la investigación determina que los negocios de distribución se esfuerzan por tener un precio competitivo y restan importancia a la imagen del negocio, el sobre stock, mal posicionamiento de los productos e inadecuado procedimiento para mantener

eficiencia en el área de logística y percheo, en el que prima la desorganización en el 80% de los negocios. También se evidencia que los clientes no son conscientes de aquello y su único beneficio es conseguir el producto con menor precio posible.

No existe señalética dentro de los negocios para administrar con eficiencia los recursos, por lo que todos los procedimientos los hacen de forma instintiva de acuerdo a los productos que más rotan, es una dinámica que se genera en todos los negocios de forma natural.

El 90% de las microempresas no cuentan con un sistema de inventario o software y el ordenamiento de los productos está basado en acciones circunstanciales de acuerdo al espacio y disponibilidad que posee el sitio. Los administradores no llevan un control eficiente del nivel de rotación de la mercadería, lo que implica muchas veces tener productos por más de 3 meses en stock, permitiendo el deterioro del producto en cuanto a su imagen y conservación.

Capítulo 5

PROPUESTA

5.1 Pasos para el desarrollo del Plan de Mejoras

Se propone un Plan de Mejoras que incluye manuales y políticas de control y procedimientos para obtener mayor rentabilidad y viabilidad adecuada de acuerdo al inventario.

A continuación se describen los pasos a seguir para la elaboración del plan de mejoras:

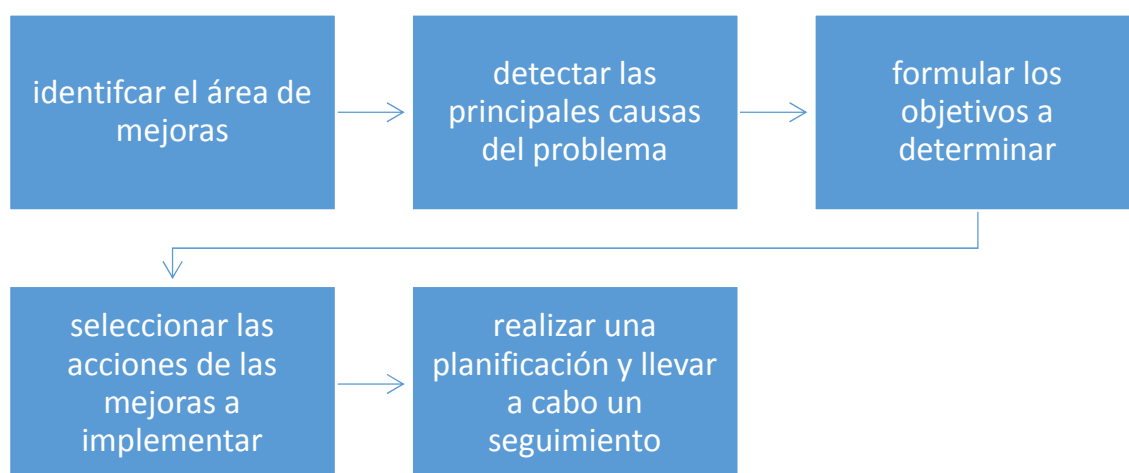


Figura 9. Pasos para la implementación del plan de mejoras

5.1.1 Identificar el área de mejoras

Luego de realizar el diagnóstico, se debe conocer las principales fortalezas y debilidades en relación al entorno que la rodea. La importancia radica en a identificación de las áreas a mejorar, tomando en consideración que se deben superar las debilidades apoyándose en las fortalezas.

5.1.2 Detectar principales causas del problema

Para solucionar el problema, se deben identificar las causas que la originaron, al respecto, existen varias herramientas metodológicas para identificarla con precisión. En relación a los problemas de Alboplastic, se debe utilizar un diagrama de espina, el mismo que corresponde a la definición de las causas y efectos que originan el problema.

Esta herramienta permite analizar en profundidad las áreas que se deben mejorar y a partir de allí, se formulan los objetivos y el período de tiempo para su consecución y búsqueda de resultados.

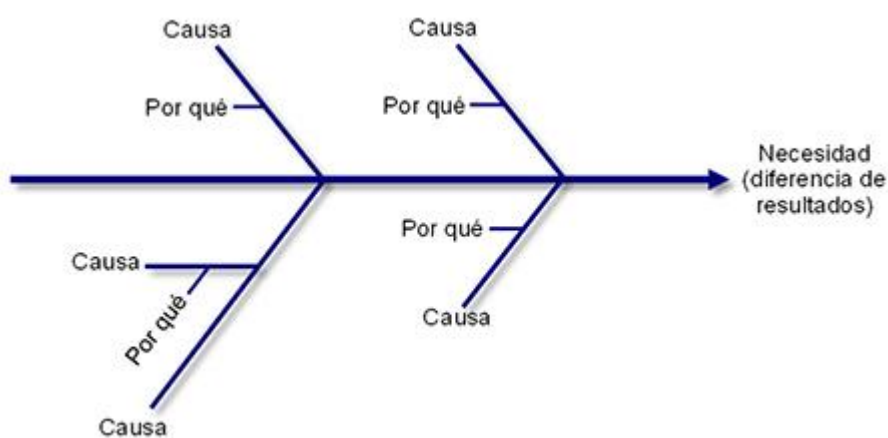


Figura 10. Modelo de Diagrama de Espina para detectar causas del problema

5.1.3 Formulación de objetivos a desarrollar

De la mano de los objetivos a emplear, se incluye el período de tiempo para obtener resultados.

Los objetivos que se plantea Alboplastic son los siguientes:

- Contar con un software que permita la automatización del proceso.
- Desarrollar un inventario trimestral para evaluar cantidades y estados de productos.
- Elabora un manual de diseño para mejorar la imagen del local.
- Ubicar los productos de acuerdo al grado de rotación de la mercadería.
- Seleccionar los productos más adecuados para mostrarlos en vitrina.
- Mantener stock permanente de productos de acuerdo al volumen de rotación.
- Cada tres meses se realizará un inventario general hasta alcanzar los objetivos deseados, además se preparará al personal para realizar las modificaciones respectivas y concienciar sobre la importancia del plan de mejoras.

5.1.4 Seleccionar las acciones de mejoras a implementar

Luego del análisis situacional y el estudio de caso, se exponen a

Se exponen a continuación las acciones específicas a mejorar para tener un área de percheo y logística más eficiente:

- Reinventario de toda la mercadería que tiene el lugar para determinar estado del producto.
- Almacenamiento adecuado de mercadería de acuerdo al porte y mayor rotación.
- Determinar productos de mayor rotación para generar espacios dentro del área
- Organizar de acuerdo a los espacios establecidos y tipos de producto

5.1.5 Diseñar una planificación y seguimiento al proceso

Es importante conocer el conjunto de acciones y restricciones que condicionan la viabilidad del proceso, entre ellas se pone en consideración los aspectos a desarrollar:

5.1.5.1 Plazo de implementación

Para la implementación y desarrollo del plan de mejoras en Alboplastic, se debe considerar 3 meses para la restructuración del local y los próximos tres meses para evidenciar mejoras físicas en cuanto al cumplimiento de las acciones a desarrollar.

5.1.5.2 Impacto en la organización

Es importante también tener en cuenta el grado de despliegue al que afecta la medida. Si ésta afecta a varias titulaciones su impacto será mayor y la prioridad también deberá serlo.

Tabla 4.

Acciones a desarrollar de acuerdo a prioridades

No.	Acciones de mejora a llevar a cabo	Dificultad	Plazo	Impacto	Priorización
1.	Inventario General	Contar con personal suficiente a fin de no afectar las ventas y la atención al cliente	1 semana	Permitirá conocer la cantidad de productos que posee el negocio	Alta
2.	Reubicación y adquisición de perchas	Inversión para compra	1 mes	Permite tener mejor exhibido el producto	Media

3.	Percheo por tipo de producto	Adecuación de espacio y percha	15 días	Permite mayor visualización y mejor imagen de la tienda	Alta
4.	Almacenamiento de acuerdo a peso, tipo y porte de producto	Adecuación de espacio	1 mes	Permitirá organizar los productos	Alta
5.	Software de inventario y productividad	Inversión	1 mes	Permitirá optimizar los recursos de acuerdo al inventario que se tenga	Alta

Para desarrollar el seguimiento de las áreas de mejora, se debe elaborar un conjunto de fortalezas y debilidades que se detectan en el proceso de evaluación, las mismas que se detallan en la siguiente figura:

FORTALEZAS	DEBILIDADES	ÁREAS DE MEJORA
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.
5.	5.	5.
(...)	(...)	(...)

Figura 11. Cuadro de seguimiento de mejoras

Conocidas las áreas de mejora habrá que identificar las causas del problema siguiendo las recomendaciones establecidas. Ahora se está en condiciones de comenzar a elegir, de priorizar las actuaciones a implantar y de establecer el resto de elementos que son necesarios para conseguir el objetivo prefijado.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

En la investigación se concluye que los planes de mejoras son estrategias que se elaboran para formalizar los objetivos que se emprenden, con la finalidad de mejorar los procesos, tomando en consideración los puntos más altos de la microempresa y las desarrollando acciones que permita resolver el problema en el menor tiempo posible.

La elaboración eficiente de un plan de mejoras se debe empezar por el desarrollo de un diagnóstico situacional que permita conocer los puntos estratégicos a considerar.

Se concluye que los planes de mejoras deben ir en concordancia con las líneas estratégicas de la empresa y solo podrán ser eficaces en la medida de su rigurosa implementación y supervisión permanente por los encargados de desarrollarla.

Las microempresas distribuidoras de plásticos realizan sus actividades de forma empírica y en su desarrollo de negocio hacen más énfasis a las ventas que hacia un correcto trabajo de percheo y logística, lo que se traduce en pérdidas para el administrador o dueño al momento de no contar con información suficiente para hacer los correctivos necesarios.

Para la elaboración y desarrollo del plan de mejoras deben participar de forma activa todos los involucrados en el área que se va a implementar la estrategia, sin embargo a responsabilidad final como la elaboración, desarrollo y seguimiento tiene directa responsabilidad el o los dueños del negocio.

El plan de mejora debe incluir: los puntos fuertes y débiles detectados, los objetivos de mejora, las acciones, el calendario y los plazos de cada acción, los responsables de cada acción, los recursos asignados a cada acción, los indicadores de seguimiento de los objetivos y las condiciones de seguimiento del plan.

RECOMENDACIONES

Se recomienda que las acciones a desarrollar para la elaboración e implementación de un plan de mejoras sean socializadas por todos los actores de la organización, llevando para el efecto un taller que permita determinar con claridad los objetivos y los alcances del plan.

En el desarrollo del plan de mejoras, se debe hacer seguimiento y valoración permanente por área y de forma global a fin de cumplir con los plazos y acciones establecidas.

La macro evaluación implica analizar el proceso en sí mismo, desde una perspectiva estrictamente metodológica, con el fin de detectar los puntos fuertes y débiles y hacer más eficaces y perfeccionar los procesos de mejora. Es tarea de los responsables de la empresa de los procesos de evaluación y tiene que realizarse al final del periodo previsto para la implantación del plan.

El uso del plan de mejoras debe traer consigo un aseguramiento de la calidad en el proceso de la administración de acuerdo al área donde se implementará y para el efecto, es prioritario contar con una sistematización y organización para lograr los objetivos trazados.

Referencias Bibliográficas

- Berna, M. (12 de 4 de 2015). *Gestión por procesos y mejora continua, puntos claves para la satisfacción del cliente*. Obtenido de [http://unimilitar-dspace.metabiblioteca.org: http://unimilitar-dspace.metabiblioteca.org/bitstream/10654/6332/1/GESTI%C3%93N%20POR%20PROCESOS%20Y%20MEJORA%20CONTINUA%2C%20PUNTOS%20CLAVE%20PARA%20LA%20SATISFACCI%C3%93N%20DEL%20CLIENTE.pdf](http://unimilitar-dspace.metabiblioteca.org/bitstream/10654/6332/1/GESTI%C3%93N%20POR%20PROCESOS%20Y%20MEJORA%20CONTINUA%2C%20PUNTOS%20CLAVE%20PARA%20LA%20SATISFACCI%C3%93N%20DEL%20CLIENTE.pdf)
- Cardozo, E. (2006). La conceptualización de microempresa, microemprendimiento y unidad productiva a pequeña escala”. *Empresa y emprendimientos*, 28.
- Fernández, M (1984), Técnicas comerciales, Ediciones Nueva Lente, S. A Madrid España.
- Garrido, J. (2000), Como vender más en su tienda (Merchandising para detallistas), Ediciones Gestión 2000, Tercera edición, barcelona-Espña, 2000.
- Gaynor, E. (15 de 04 de 2002). *Comportamiento y desarrollo organizacional, The Organization Development Institute Internacional, Latinoamérica*. Obtenido de <http://www.theodinstitute.org>: <http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/57-fayol-henry.html>
- GUERRERO, H. (2009). Inventarios, Manejo y Control. Litocamargo Ltda.
- Hernández, R., Fernández, C., & P, B. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- HERNÁNDEZ, S. y. (2008). Administración. Teoría, Procesos, Áreas funcionales y estrategias para la competitividad. Mc Graw - Hill Interamericana.
- HITT, B. (2006). Administración. Pearson Educación.
- Juran, J., & Godfrey, B. (2001). *Manual de calidad*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Kotler, P (2005) Manual de la Mercadotecnia, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., Primera Edición español; Mexico DF, México.
- KOTLER, P. A. (2006). Marketing. Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- Martillo, L., & Romero, N. (15 de 07 de 2016). Gestión de comunicación en pequeñas y medianas empresas. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- MEMBRADO, J. (2007). Metodologías avanzadas para la planificación y mejora. Díaz de Santos.
- MEYER, HARRIS, KOHNS Y STONE, Manual de Ventas al por Menor (Merchandising), Mc Graw Hill, Edición Especial en español, Santa Fé de Bogotá – Colombia, 1992.
- Ordóñez, D. E. (2010). *PLAN ESTRATEGICO PARA LA MICROEMPRESA*. Loja: Universidad Nacional de Loja.

- Palomo, M. (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES. *Ingenierías III*, 25-31.
- Pedró, F., Abad, F., & Arboix, E. (2005). *Mraco general para el establecimientos, el seguimiento y la revisión de los planes de mejora*. Barcelona: Agencia per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya.
- Ramos, D. (25 de 05 de 2011). *Diseño y ejecución de un plan de mejoramiento para la empresa creaciones las dos MM*. Obtenido de <http://www.usfx.bo>: http://www.usfx.bo/nueva/vicerrectorado/citas/ECONOMICAS_6/Administracion_de_Empresas/16.pdf
- SIERRA DE LA FIGUERA, D. (2007). Logística Empresarial en el nuevo milenio. *Gestión 2000*.
- Véliz Torresano, J., & Díaz Christiansen, S. (Diciembre de 2014). El fenómeno de la informalidad y su contribución al crecimiento económico: el caso de la ciudad de Guayaquil. *Journal of Economics Finance and Administrative Science*, 10(37), 90 - 97.

APÉNDICES

Anexo I. Distribuidor de Plásticos Alboplastic



Anexo II. Análisis situacional de la distribuidora Alboplastic.





Figura 12. Local de distribución de venta de plásticos Carolita



Figura 13. Distribución del espacio de distribuidora Alboplastic.



Figura 14. Tipo de perchado y distribución en Alboplastic



Figura 15. Distribución del área de percheo y logística