



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE  
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN CARRERA DE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE LICENCIADO DE ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**TEMA:**

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL  
DEPARTAMENTO DE COMPRA Y VENTA DE LA EMPRESA  
LUBRIPERNOS IMPORT**

**TUTOR MAE. ESPINOZA MENDOZA SILVIA ALEXANDRA**

**AUTORES:**

**GUAMAN LEMA FREDDY DANIEL  
TIPANTIZA CORO MARIA DEL CARMEN**

**2022**



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TÍTULO Y SUBTÍTULO:

Diseño de un modelo de gestión de calidad en el departamento de compra y venta de la empresa LUBRIPERNOS IMPORT

<b>AUTOR/ES:</b> Guaman Lema Freddy Daniel Tipantiza Coro Maria Del Carmen	<b>REVISORES O TUTORES:</b> Tutor Mae. Espinoza Mendoza Silvia Alexandra.	
<b>INSTITUCIÓN:</b> Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	<b>Grado obtenido:</b> Licenciado de Administración de Empresas	
<b>FACULTAD:</b> Facultad de Administración	<b>CARRERA:</b> Administración de empresas	
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b> 2022	<b>N. DE PAGS:</b> 116	
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b> Educación Comercial y Administración		
<b>PALABRAS CLAVE:</b> Calidad, Gestión, Modelo, Departamento		
<b>Resumen:</b> La investigación tiene como problemática, el decrecimiento de las ventas en los últimos años, por la falta del establecimiento de procesos y funciones de manera correcta, a esta situación, se incrementa los diferentes inconvenientes presentados en el departamento de compra y venta, al ser una sola área, estas realizan las actividades comerciales sin un debido control o seguimiento de sus actividades. La metodología aplicada es de enfoque mixto, tanto cuantitativo como cualitativo, con un alcance descriptivo, bibliográfico, como población se consideró a los 70 empleados de la empresa, para efectos del levantamiento de los datos, se aplicó como técnica de investigación tres tipos de encuesta, una dirigida 20 a empleados del departamento de compra y venta, a 20 proveedores y a 50 empleados que no pertenecen al departamento de compra y venta pero que laboran en la empresa. Además, se aplicó una ficha de observación a las actividades que se realizan en este departamento. Como propuesta se cumple con los objetivos específicos de la investigación, considerando que el departamento presenta muchas deficiencias que deben ser mejoras, al describir los flujos y procesos estos no se encontraron bien estructurados, fue necesario la elaboración y propuesta de nuevos flujogramas de procesos; el costo total para aplicar el proyecto será de \$6.275,00 y finalmente se desarrolló en ciclo de Deming en base a sus componentes como el planear, hacer, verificar y actuar.		
<b>N. DE REGISTRO (en base de datos):</b>	<b>N. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<b>SI</b> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>NO</b> <input type="checkbox"/>
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b> Guaman Lema Freddy Daniel Maria Del Carmen Tipantiza Coro	<b>Teléfono:</b> 0980119651 0958872734	<b>E-mail:</b> fguamanl@ulvr.edu.ec mtipantizac@ulvr.edu.ec

<b>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</b>	MG. Oscar Machado Álvarez Decano Facultad de Administración Teléfono: 2596500 Ext. 201 E-mail: omachado@ulvr.edu.ec PHD. William Quimi Delgado Director de Carreta Teléfono: (04) 2596500 Ext. 203 E-mail: wquimid@ulvr.edu.ec
------------------------------------	---

## CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADEMICO

### INFORME DE ORIGINALIDAD

INDICE DE SIMILITUD **2%** FUENTES DE INTERNET **2%** PUBLICACIONES **2%** TRABAJOS DEL ESTUDIANTE **2%**

### FUENTES PRIMARIAS

**1** [repositorio.ucsg.edu.ec](http://repositorio.ucsg.edu.ec)  
Fuente de Internet **2%**

**2** Submitted to Universidad Catolica Los Angeles de Chimbote  
Trabajo del estudiante **1%**

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía

Apagado



**Mae. Espinoza Mendoza Silvia Alexandra**

C.C. 0910306257

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

El(Los) estudiante(s) egresado(s) Guaman Lema Freddy Daniel, Tipantiza Coro Maria Del Carmen, declara (mos) bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, “Diseño de un modelo de gestión de calidad en el departamento de compra y venta de la empresa LUBRIPERNOS IMPORT”, corresponde totalmente a el(los) suscrito(s) y me (nos) responsabilizo (amos) con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo (emos) los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.



GUAMAN LEMA FREDDY DANIEL

1728250372



TIPANTIZA CORO MARIA DEL CARMEN

1725811549

## **CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, “Diseño de un modelo de gestión de calidad en el departamento de compra y venta de la empresa LUBRIPERNOS IMPORT”, designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

### **CERTIFICO:**

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: “Diseño de un modelo de gestión de calidad en el departamento de compra y venta de la empresa LUBRIPERNOS IMPORT”, presentado por los estudiantes GUAMAN LEMA FREDDY DANIEL, MARIA DEL CARMEN TIPANTIZA CORO, como requisito previo, para optar al Título de Licenciado de Administración de Empresas, encontrándose apto para su sustentación.



**Mae. Espinoza Mendoza Silvia Alexandra**

C.C. 0910306257

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mi padre Celestial por su incondicional amor y sabiduría que me abrigado durante toda mi vida, quien me ha permitido hoy deleitarme con el cumplimiento de una de mis metas más.

Hago mención también a mis padres quienes a la distancia me alentaron a no rendirme y ser perseverante a pesar de muchas barreras que aparecieron durante este proceso.

A mi amiga y compañera Carmen Tipantiza por su dedicación, compromiso y responsabilidad para finalizar juntos este proyecto y decir: ¡LO HEMOS LOGRADO!!!

Y a mis maestros por impartirnos sus enseñanzas desde inicio de mi vida universitaria que fueron de gran ayuda para la elaboración de este proyecto.

**Guaman Lema Freddy Daniel**

## **DEDICATORIA**

Este proyecto dedico en primer lugar a mi madre y a mi padre ya que me inculcaron en mi camino estudiantil a pesar de las duras necesidades económicas que nos presentaba la vida, fruto de ello, hoy Dios me da la oportunidad de celebrar este proyecto junto a ellos.

Dedico este proyecto también a mis hermanos David, Laura, Jenny, Mayte, quienes fueron el cimiento y las bases de responsabilidad, de deseos de superación, para no rendirme y concluir con una de mis metas más.

Y por último agradezco a mi amada Estefanía Cuvi quien compartió conmigo los momentos más trascendentes de mi vida universitaria, siendo esa voz de aliento en medio de mi tormenta, confiando y creyendo en que lo lograre. Hoy comparto conmigo el cumplimiento de esta meta.

### **Guamán Lema Freddy Daniel**

La presente tesis le dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mi madre, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ella he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy ahora; a mi compañero de tesis, Daniel Guamán, porque sin el equipo que formamos, no habiéramos logrado esta meta.

A mi compañero de trabajo, Luis Miguel, quien me apoyo y alentó para continuar, cuando parecía que me iba a rendir.

A todas las personas que me han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito, en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

### **Tipantiza Coro Maria Del Carmen**

## **RESUMEN**

La investigación tiene como problemática, el decrecimiento de las ventas en los últimos años, por la falta del establecimiento de procesos y funciones de manera correcta, a esta situación, se incrementa los diferentes inconvenientes presentados en el departamento de compra y venta, al ser una sola área, estas realizan las actividades comerciales sin un debido control o seguimiento de sus actividades. La metodología aplicada es de enfoque mixto, tanto cuantitativo como cualitativo, con un alcance descriptivo, bibliográfico, como población se consideró a los 70 empleados de la empresa, para efectos del levantamiento de los datos, se aplicó como técnica de investigación tres tipos de encuesta, una dirigida 20 a empleados del departamento de compra y venta, a 20 proveedores y a 50 empleados que no pertenecen al departamento de compra y venta pero que laboran en la empresa. Además, se aplicó una ficha de observación a las actividades que se realizan en este departamento. Como propuesta se cumple con los objetivos específicos de la investigación, considerando que el departamento presenta muchas deficiencias que deben ser mejoras, al describir los flujos y procesos estos no se encontraron bien estructurados, fue necesario la elaboración y propuesta de nuevos flujogramas de procesos; el costo total para aplicar el proyecto será de \$6.275,00 y finalmente se desarrolló en ciclo de Deming en base a sus componentes como el planear, hacer, verificar y actuar.

**Palabras Claves:** Calidad, Gestión, Modelo, Departamento

## **ABSTRACT**

The research has as a problem, the decrease in sales in recent years, due to the lack of establishing processes and functions correctly, in this situation, the different inconveniences presented in the purchase and sale department are increased, being a single area, they carry out commercial activities without proper control or monitoring of their activities. The methodology applied is a mixed approach, both quantitative and qualitative, with a descriptive, bibliographic scope, as a population the 70 employees of the company were considered, for the purposes of collecting the data, three types of survey were applied as a research technique. , one aimed at 20 employees of the purchase and sale department, 20 suppliers and 50 employees who do not belong to the purchase and sale department but who work in the company. In addition, an observation sheet was applied to the activities carried out in this department. As a proposal, the specific objectives of the research are met, considering that the department has many deficiencies that should be improvements, when describing the flows and processes, these were not well structured, it was necessary to develop and propose new process flowcharts; the total cost to implement the project will be \$6,275.00 and it was finally developed in the Deming cycle based on its components such as planning, doing, verifying and acting.

**Keywords:** Quality, Management, Model, Department

## ÍNDICE GENERAL

FICHA DE REGISTRO DE TESIS.....	ii
CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADEMICO .....	iv
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES....	v
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
DEDICATORIA .....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT .....	x
ÍNDICE GENERAL .....	xi
ÍNDICE DE FIGURA .....	xv
ÍNDICE DE TABLA .....	xvi
TABLA DE GRÁFICOS .....	xvii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	2
PROBLEMA A INVESTIGAR.....	2
1.1 Tema .....	2
1.2 Planteamiento del problema .....	2
1.3 Formulación del problema .....	5
1.4 Sistematización del problema.....	5
1.5 Objetivos de la investigación .....	5
1.5.1 Objetivo general .....	5
1.5.2 Objetivos específicos .....	5
1.6 Justificación de la investigación .....	6
1.6.1 Justificación Teórica .....	6
1.6.2 Justificación metodológica.....	7
1.6.3 Justificación práctica.....	7
1.7 Delimitación o alcance de la investigación .....	8
1.7.1 Delimitación geográfica.....	8
1.7.2 Delimitación temporal .....	9
1.8 Idea a defender.....	9
1.9 Línea de Investigación Institucional/Facultad.....	9

CAPÍTULO II.....	10
MARCO TEÓRICO.....	10
2.1    Antecedentes de la investigación.....	10
2.2    Marco teórico.....	12
2.2.1    La gestión de calidad .....	12
2.2.2    Calidad según Deming .....	13
2.2.3    Principios de la calidad según Deming .....	14
2.2.4    Características de la calidad .....	15
2.2.5    Los cuatro pilares de la calidad .....	17
2.2.6    Ciclo de Deming .....	18
2.2.7    Dimensiones del ciclo de Deming .....	19
2.2.8    Búsqueda de la mejora mediante el ciclo de Deming.....	20
2.2.9    Mejora continua .....	20
2.2.10    Ventajas y desventajas de la mejora continua .....	21
2.2.11    Organización empresarial.....	21
2.2.12    Definición de procesos.....	22
2.2.13    Elementos de proceso .....	22
2.2.14    Gestión por procesos.....	23
2.2.15    Representación de la gestión por procesos.....	24
2.2.16    Flujograma de procesos .....	24
2.2.17    Gestión de compras.....	26
2.2.18    Funciones del departamento de compras .....	26
2.2.19    Objetivos específicos de la gestión de compras .....	26
2.2.20    Gestión de venta y la orientación al valor del cliente .....	27
2.3    Marco conceptual.....	30
2.4    Marco Legal .....	31
CAPITULO III.....	33
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
3.1    Tipo de investigación.....	33
3.1.1    Investigación descriptiva:.....	33
3.2    Enfoque de la investigación .....	33
3.3    Técnicas e instrumentos de la investigación .....	34

3.3.1	Encuesta .....	34
3.3.2	Ficha de Observación.....	34
3.4	Población y muestra.....	34
3.4.1	Población.....	34
3.4.2	Muestra.....	34
3.5	Análisis de los resultados de la encuesta.....	35
3.5.1	Encuesta al personal del departamento de compra y venta.....	35
3.5.2	Encuesta a proveedores.....	45
3.5.3	Encuesta para los empleados que no forman parte del Departamento de Compra y Venta.....	55
3.5.4	Análisis de resultado de la observación .....	65
3.5.4.1	Ficha de observación para el personal de ventas .....	65
3.5.4.2	Ficha de observación para el personal de compras .....	66
3.5.4.3	Análisis de los resultados .....	66
CAPITULO IV .....		69
INFORME TÉCNICO .....		69
4.1.	Diagnosticar la situación actual del departamento de compra y venta de la empresa Lubripernos .....	69
4.2.	Describir los flujos de las actividades, tareas y recursos en el departamento de compra y venta de la empresa Lubripernos Import.....	69
4.2.1.	ESTADO ACTUAL .....	69
4.2.1.1.	Proceso de ventas.....	71
4.2.1.2.	Proceso de compra.....	72
4.2.2.	RESULTADO ESPERADO .....	73
4.2.2.1.	Proceso de venta propuesto.....	73
4.2.2.2.	Proceso de compra propuesto.....	75
4.3.	Determinar los recursos financieros destinados para la implementación del modelo de gestión de calidad de Deming .....	78
4.4.	Determinar la viabilidad financiera del proyecto enfocado en la empresa Lubripernos Import.....	79
4.4.1.	Costeo total.....	79
4.4.2.	Calculo de ROI.....	80
4.4.3.	Proyección de las ventas .....	81
4.5.	Desarrollo del Ciclo Deming.....	81

4.5.1. Planear.....	81
4.5.2. Hacer.....	82
4.5.3. Verificar.....	85
4.5.4. Actuar.....	87
CONCLUSIONES.....	88
RECOMENDACIONES.....	89
Referencias.....	90
Anexos.....	97

## ÍNDICE DE FIGURA

<b>Figura 1:</b> Reporte de venta de la empresa Lubripernos Import .....	4
<b>Figura 2:</b> Ubicación de la empresa Lubripernos Import .....	8
<b>Figura 3:</b> Gestión por procesos.....	24
<b>Figura 4:</b> Simbología de flujograma de procesos .....	25
<b>Figura 5:</b> Gestión de compras.....	27
<b>Figura 6:</b> Gestión de ventas.....	28

## ÍNDICE DE TABLA

<b>Tabla 1:</b> Ciclo de Deming.....	19
<b>Tabla 2:</b> Modelo estructural de ficha de observación.....	34
<b>Tabla 3:</b> Cuentan con un presupuesto anual.....	35
<b>Tabla 4:</b> Evaluaciones periódicas a proveedores.....	36
<b>Tabla 5:</b> Compras sin cumplimiento del debido flujo de aprobación gerencial.....	37
<b>Tabla 6:</b> Órdenes de compras con faltantes o sobrantes de ítems.....	38
<b>Tabla 7:</b> Proveedores son calificados y evaluados de acuerdo a las políticas de la empresa.....	39
<b>Tabla 8:</b> Proveedores debidamente categorizados acorde a las políticas.....	40
<b>Tabla 9:</b> Mala gestión e influencia en las ventas.....	41
<b>Tabla 10:</b> Disponibilidad de productos.....	42
<b>Tabla 11:</b> Crecimiento de compras.....	43
<b>Tabla 12:</b> Medición del crecimiento de las ventas.....	44
<b>Tabla 13:</b> Devolución o anulaciones.....	45
<b>Tabla 14:</b> Relación comercial que mantiene la empresa genera crecimiento.....	46
<b>Tabla 15:</b> Comunicación adecuada.....	47
<b>Tabla 16:</b> Pagos en condiciones acordadas.....	48
<b>Tabla 17:</b> Requerimientos claros y específicos.....	49
<b>Tabla 18:</b> Orden de compra con anticipación.....	50
<b>Tabla 19:</b> Pedidos urgentes sin orden de compra.....	51
<b>Tabla 20:</b> Medir reclamos por calidad en recepción.....	52
<b>Tabla 21:</b> Soluciones por problemas en los productos.....	53
<b>Tabla 22:</b> Calidad de sus productos y servicios.....	54
<b>Tabla 23:</b> Control de calidad.....	55
<b>Tabla 24:</b> Manual de funciones o actividades.....	56
<b>Tabla 25:</b> La COVID-19 influye en el rendimiento empresarial.....	57
<b>Tabla 26:</b> Gestión de departamentos.....	58
<b>Tabla 27:</b> Eficacia y eficiencia empresarial positiva.....	59
<b>Tabla 28:</b> Servicio brindado por los vendedores de Lubripernos.....	60
<b>Tabla 29:</b> Comunicación efectiva y amigable.....	61

<b>Tabla 30:</b> Capacitación para afrontar situaciones .....	62
<b>Tabla 31:</b> Clima laboral entre áreas .....	63
<b>Tabla 32:</b> Tecnología para realizar actividades comerciales.....	64
<b>Tabla 33:</b> Ficha de observación para el personal de ventas .....	65
<b>Tabla 34:</b> Ficha de observación para el personal de compras .....	66
<b>Tabla 35:</b> Costo del personal .....	78
<b>Tabla 36:</b> Costo de insumos y materiales.....	89
<b>Tabla 37:</b> Costeo total .....	80
<b>Tabla 38:</b> Proyección de las ventas.....	81
<b>Tabla 39:</b> Incorrecta aplicación de procedimientos de compras .....	83
<b>Tabla 40:</b> Disminución de las ventas .....	83
<b>Tabla 41:</b> Inconvenientes al momento de identificar y ubicar los productos.....	84
<b>Tabla 42:</b> Repetición de inconformidades.....	84
<b>Tabla 43:</b> Sistema de medición.....	86

## TABLA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Flujograma del proceso de ventas .....	71
<b>Gráfico 2:</b> Flujograma del proceso de compra .....	73
<b>Gráfico 3:</b> Flujograma del proceso de ventas actual.....	75
<b>Gráfico 4:</b> Flujograma del proceso de compra propuesto .....	77

## INTRODUCCIÓN

La empresa Lubripernos Import, se encuentra bien posicionada en el mercado de la venta de artículos de ferretería, repuestos, maquinarias, entre otros. dentro de la ejecución de sus actividades comerciales, la empresa encuentra inconveniente en áreas como el de compra y venta, como la falta de procesos bien estructurados que permitan ejecución de sus actividades sin registrar pérdidas en sus ventas.

El proyecto de investigación, posee la siguiente estructura: dentro del capítulo 1, se considera la problemática y antecedentes de la investigación objeto de estudio de la empresa Lubripernos Import, también, se exponen los objetivos, como el general y el específico, se abordó la justificación del estudio, idea a defender y delimitación.

En el desarrollo del capítulo 2, se proceses a identicar las bases teóricas de la investigación, considerando los aportes teóricos y conceptuales, según la estructura del ciclo Deming, se realizó una indagación bibliográfica que permitió sustentar el desarrollo de toda la investigación, además, se consideran la normativa que da soporte y ajuste al trabajo.

En el capítulo 3, se detalla la metodología de la investigación, donde se expresa el tipo, enfoque, método, alcance, técnicas, población, muestra, e instrumentos de recolección de datos, los empleados en el trabajo fueron la observación directa, mediante una ficha técnica y la encuesta dirigida a los proveedores y trabajadores del área compra-venta. En base a esto se obtuvieron los resultados, que facilitaron la comprensión total del problema y la captación de toda la problemática para el desarrollo de la propuesta.

Finalmente, en el capítulo 4 sobre informe técnico, se plantea dos flujogramas de las actividades que se realizan en el área de compra y venta, en donde se expresa todas las inconsistencias encontradas y luego se proyecta dos flujogramas por separado por cada área, donde se detalla el rol y función de cada empleado involucrado en el proceso, los procesos a realizar para evitar inconvenientes. Luego se realiza, una proyección del costo total, entre recurso humano, técnico y financiero. y después, se aplica el método Deming con base a su estructura, (planear, hacer, verificar, actuar).

# CAPÍTULO I

## PROBLEMA A INVESTIGAR

### 1.1 Tema

Diseño de un modelo de gestión de calidad en el departamento de compra y venta de la empresa “Lubripernos Import”

### 1.2 Planteamiento del problema

La calidad tiene sus inicios durante el siglo XX en Estados Unidos de Norteamérica, en los años 40 y 50 fue estudiada y analizada en Japón para posteriormente regresar con sus avances a su lugar de origen en el año 1970.

La primera empresa en realizar análisis de calidad fue Bell Telephone System en el año 1920, esta institución mostraba preocupación en la entrega de todos sus productos lo que la llevó a crear un departamento de inspección con la finalidad de recolectar información en base a la calidad y sus mecanismos sin tener que incrementar la supervisión y costos. Posteriormente en el año 1933 el técnico Walter Shewhart de esta empresa determinó que la variabilidad en la producción industrial es muy importante pudiéndose medir y controlarse mediante herramientas estadísticas.

El segundo escenario donde la gestión de la calidad tuvo importante protagonismo fue durante la Segunda Guerra Mundial (SGM) en 1939, donde se supervisaban, probaban y analizaban la eficiencia y seguridad de armamentos y demás instrumentos bélicos a usar por parte de los ejércitos. Diana Pérez en su obra sistema de gestión de calidad indica que: “Los métodos de evaluación consistían en realizar muestreos en los lotes los cuales eran aceptados o rechazados de acuerdo con el número de unidades encontradas con fallas, estos criterios se encontraban establecidos en las primeras normas de calidad llamadas Z1 Military Standards 105” (Pérez, 2017, pág. 11).

Diana Pérez, en su trabajo de titulación considera que “existen otras normas reguladoras de calidad como la MIL-Q-9858” de origen estadounidense la cual fue aplicada en las Fuerzas Armadas Británicas para analizar sus instrumentos bélicos y a sus proveedores, en esta época surgieron diferentes metodologías para poder mejorar la calidad de los armamentos, todos estos procesos fueron analizados por la organización British Standard quien en base a esto desarrolló la norma BS 5750 en el año 1979, el éxito de este documento

en la gestión de la calidad radica que fue la base para la creación de la norma ISO 9000 (Pérez, 2017, pág. 11)

Gustavo Aguilera, en su investigación científica, sobre la calidad y como se lo incorporo en la administración pública, plantea que “la entidad que ayuda a la creación de normativas para poder mejorar los procesos y la calidad es la International Organization for Standardización (ISO)”, creada en 1946, Londres con representantes de 25 países. Esta institución es de carácter independiente y no gubernamental, empezó sus actividades en el año de 1947 siendo la autora de la creación 21000 normativas internacionales. En la actualidad cuenta con la participación de 163 países y 3368 cuerpos técnicos que se encargan de la creación y edición de los estándares de regulación (Aguilera, 2018, pág. 25).

Diana Pérez, en su investigación de propuesta de mejora, corrobora que “la segunda cuna de la gestión de calidad fue Japón”, donde se aplicó los conocimientos de las normativas estadounidenses para poder reconstruir su economía, después de las circunstancias de la SGM, para lo cual en 1949 creó la Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE), para el año posterior esta organización realizó seminarios dirigidos para los negocios en Japón donde fueron invitados Walter Deming y Joseph Juran quienes eran especialistas en calidad y administración de la producción (Pérez, 2017, pág. 12).

Sofía Vásconez, en su trabajo de titulación, piensa que “desde los años 1950, algunos autores se han creado metodologías para la gestión de calidad”, entre las más reconocidas se encuentran: Las 5 S, Método PDCA, Mantenimiento productivo total, AMFE, el método a prueba de errores, Empowerment, cuadro de Mando Integral, KAIZEN, COSO, cuestionario Servqual y optimizar la calidad en los productos y servicios, de tal manera, ha generado excelentes resultados a las organizaciones, en base a esto, se sustenta la gestión de calidad y su aplicabilidad a las diferentes metodologías a utilizar (Vásconez S. , 2018, pág. 30).

Christopher Portilla, en su trabajo de investigación analizó “la teoría del W Edwards Deming y lo considera como una de las metodologías más empleadas por las empresas es el Método PHVA o ciclo de Deming” debido que su funcionamiento consta de cuatro pasos: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, este método es muy fácil de aplicarlo y no tiene un elevado costo, lo que lo convierte en un instrumento idóneo para las pequeñas empresas que quieren mejorar la calidad de sus procedimientos (Portilla, 2017, pág. 19).

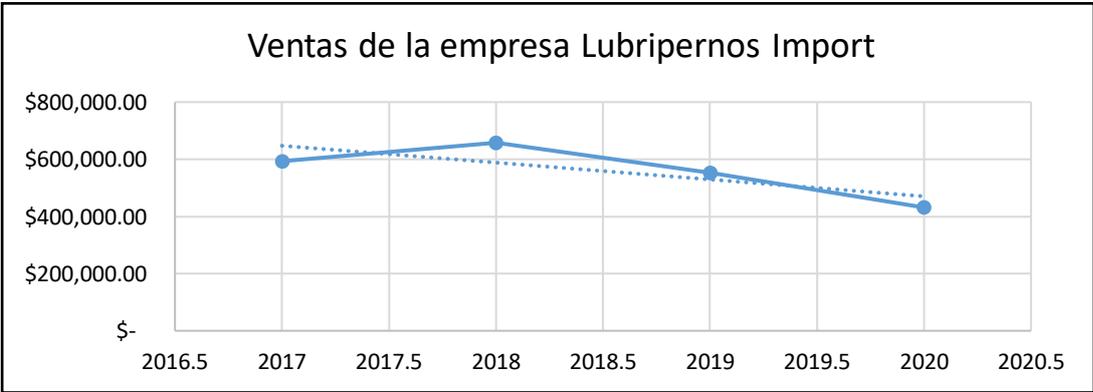
La gestión de calidad mediante sus metodologías y herramientas permiten a las empresas autoevaluarse para poder aplicar planes de mejora continua y así poder destacar en

el mercado, logrando así la optimización de sus recursos materiales y humano sin realizar grandes inversiones, lo cual puede ser ideal para el siguiente caso.

La empresa Lubripernos Import ejerce sus actividades en base a la compra-venta al por mayor y menor de artículos de ferretería, herramientas, insumos, pernos, tuercas y demás productos en acero que tienen una gran demanda en el mercado de Guayaquil, sin embargo, sus operaciones se ven afectadas debido a que no cuentan con procedimientos establecidos para efectuar sus operaciones de compra- venta de manera separadas haciendo que el personal de este departamento realice todas las tareas por igual.

El no separar las actividades de compra y venta genera que los flujos de dicha información no se completen causando que el proceso de compra en ocasiones no se realice de manera correcta, generando que no se realicen los pedidos de los productos faltantes o de los que haya poca existencia, en este aspecto la empresa no puede cumplir con las demandas debido a la falta de inventarios. Por otro lado, en el área de venta debido al mala administración de la información ocasiona que no se puedan identificar y ubicar con facilidad los productos de manera física o en el inventario digital esto ocasiona que se demoren la entrega de los productos, dando paso a la insatisfacción del cliente y la perdida de eficiencia y competitividad.

La problemática del departamento de compra y venta de la empresa Lubriperonos Import afecta a los ingresos de este negocio, debido a que la falta de productos hace que las ventas disminuyan y se pierdan clientes al no poder cumplir con lo que demanda, en el concepto de calidad la empresa cuando presenta estos problemas se vuelve muy deficiente obteniendo una mala imagen comercial de poca competitividad, como se muestra en su reporte de ventas:



**Figura 1:** Reporte de venta de la empresa Lubripernos Import

**Fuente:** Lubripernos Import

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)

En el año 2017 la compañía registró un volumen de ventas por un valor de \$593.023,11 para el año 2018 el volumen de venta creció un 9.86% con un volumen de venta de \$657.870,63, sin embargo, para el año 2019 las ventas disminuyeron en 15.96% con un valor de \$552.9347.78, para el año 2020 se obtuvo otro descenso de un 21.98% con una facturación de \$431.446.06, sumado a este escenario la preocupación surge debido a que la línea de tendencia es decreciente, donde se puede asumir que las ventas seguirán bajando para el próximo año sino se actúan de inmediato.

Ante este problema se plantea aplicar el método PHVA o Ciclo de Deming en el departamento de compra y venta de la empresa Lubripernos Import para poder analizar sus procedimientos de manera individual y así identificar falencias que ocasionan el retraso de los procesos y la insatisfacción de los clientes. El aplicar esta metodología de gestión de calidad le permitirá a esta empresa volverse más eficiente y competitiva. Al conseguir esto la empresa se puede consolidar en el mercado y dar paso a su expansión.

### **1.3 Formulación del problema**

¿Cómo ayudaría el diseño de gestión de calidad a los procesos de compra y venta de la empresa Lubripernos Import?

### **1.4 Sistematización del problema**

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa Lubripernos Import?
- ¿Cómo se ordenarán los flujos de las actividades, tareas y recursos en el departamento de compra y venta de la empresa Lubripernos Import?
- ¿Cuáles serán los recursos financieros destinados para la implementación del modelo de gestión de calidad de Deming?
- ¿Cuál es la viabilidad financiera de la gestión de calidad de Deming para el departamento de compra y venta de la empresa Lubripernos Import?

### **1.5 Objetivos de la investigación**

#### **1.5.1 Objetivo general**

Diseñar el modelo de gestión para el departamento de compra y venta de la empresa Lubripernos Import en base al círculo de calidad de Deming

#### **1.5.2 Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación actual del departamento de compra y venta de la empresa Lubripernos

- Describir los flujos de las actividades, tareas y recursos en el departamento de compra y venta de la empresa Lubripernos Import
- Determinar los recursos financieros destinados para la implementación del modelo de gestión de calidad de Deming
- Determinar la viabilidad financiera del proyecto enfocado en la empresa Lubripernos Import

## **1.6 Justificación de la investigación**

La problemática detectada en el departamento de compra y venta de la empresa Lubripernos Import, debido a la falta de mejora continua en los procesos, ocasiona que no exista un flujo correcto de información lo que afecta al inventario de la empresa y por ende a las ventas las cuales han disminuido en el año 2019 en un 15.96% y el año 2020 un 21.98%.

Ante esta problemática se plantea mejorar los procesos de la empresa mediante el ciclo de DEMING debido a que esta herramienta es una de las pioneras que sirve para mejorar la calidad de los procesos o procedimientos en diferentes áreas y tipos de empresa, considerando que se puede aplicar siguiendo sus cuatro pasos como el Planear, Hacer, Verificar y Actuar, cabe recalcar que esta metodología es de fácil aplicación y no demanda mayor inversión lo que la hace ideal para aplicar en la empresa Lubripernos Import para que puedan mejorar su gestión de calidad y volverse más competitivas.

### **1.6.1 Justificación Teórica**

María Hernández, en su investigación sobre la estructuración de un programa de mejora continua, afirma que: “ para poder realizar mejoras dentro de la empresa, en primer lugar, se deben analizar las condiciones organizacionales actuales para poder identificar las falencias y las posibles estrategias para mejorar los sistemas productivos y asegurar una intervención exitosa, para esto es importante realizar un análisis cultural para combinarlos con los principios y valores centrales de la organización con la finalidad de obtener mejoras” (Hernández M. , 2017, pág. 18).

Esto se debe realizar en base lo establecido por Ishikawa quien indica que para poder mejorar la calidad se debe construir un sistema de aprendizaje, el cual comienza y termina con la formación, no se puede plantear un programa de calidad y mejora continua que se adhiera a una institución con los principios culturales sin la participación de los altos mandos responsables quienes son encargados de la integración a toda la organización y realizar plan de mejora cada año.

El establecer mejoras continuas en el departamento de compra y venta de la empresa Lubripernos Import debido a que las operaciones de este departamento no se encuentran bien definidas, causando que la información no fluya de una manera adecuada, afectado directamente el abastecimiento de los productos y las ventas de estos que traen como consecuencia la insatisfacción del cliente y la pérdida de competitividad.

La calidad en las empresas es un indicador que ayuda a medir la eficiencia en la venta de los productos o servicios que estas ofrecen, mientras esta cumpla a cabalidad con lo que requiere sus clientes esta será catalogada con servicios de excelente calidad, lo que la ayudará a mantenerla y posicionarla en el mercado donde esta desarrolle sus actividades comerciales.

El Círculo de Deming es una herramienta que ayuda a mejorar los procesos de las empresas mediante sus cuatro pasos: Planear, Hacer, Verificar y Actuar, esta herramienta ayudará a establecer un plan de mejora en el departamento de compra y venta de la empresa Lubripernos Import, lo que le permitirá a la empresa eliminar todos los inconvenientes en sus procesos, volviéndose más eficientes y competitivos.

### **1.6.2 Justificación metodológica**

El diseño de un modelo de gestión de calidad en el departamento de compra y venta de la empresa “Lubripernos Import”, se realizará bajo una metodología de enfoque mixto debido a que por medio de este podremos medir las variables de forma numérica y así identificar cuáles son las que tienen una mayor frecuencia, para poder detallar el comportamiento del problema en estudio en este departamento se utilizará el tipo de investigación descriptivo, exploratorio, bibliográfico. Además, se utilizará el método deductivo, este facilitara la obtención de conclusiones que parten de lo general a lo particular e inductivo, es todo lo contrario.

La información será levantada mediante una encuesta dirigida al departamento de compra y venta para poder identificar cuáles son las principales variables que inciden en el problema que afectan directamente a las ventas, los resultados se mostraran mediante gráficos estadísticos con su respectivo análisis para una mejor comprensión. También, se realizará una observación directa al departamento objeto de estudio con la finalidad de analizar aquellos factores que no se cumplen en el trabajo.

### **1.6.3 Justificación práctica**

El realizar un análisis mediante esta metodología permitirá establecer mejoras para los procesos de compra y venta, ayudando a tener una mejor administración y organización de los

recursos materiales y humano, agilitando la atención de los clientes y proveedores mediante un mejor flujo de información, esto puede dar paso a un sin número de efectos positivos para la empresa en su promoción y crecimiento.

La aplicabilidad del ciclo de Deming en la empresa Lubripernos Import ayudará a realizar mejoras continuas a un bajo costo debido a que las herramientas que utilizan son de carácter estadísticos las cuales se pueden encontrar a disposición fácilmente como el programa de Excel para poder realizar análisis de datos y así establecer un plan de trabajo.

El realizar este tipo de trabajo en base a la gestión de calidad ayudará a construir un documento que seguirá siendo soporte de las amplias ventajas que ofrece la metodología diseñada por Deming y a su vez formar parte de un aporte teórico científico para futuras investigaciones sobre temas similares y así poder guiar a estudiantes y dueños de negocios a realizar planes de mejora continua para sus estudios y empresas.

## 1.7 Delimitación o alcance de la investigación

**Campo:** Administrativo

**Área:** Gestión empresarial

**Aspecto:** Diseñar un modelo de gestión de calidad mediante el círculo de Deming para el departamento de compra y venta de la empresa Lubripernos Import

**Tema:** Diseño de un modelo de gestión de calidad en el departamento de compra y venta de la empresa Lubripernos Import

### 1.7.1 Delimitación geográfica



**Figura 2:** Ubicación de la empresa Lubripernos Import

**Fuente:** Google Maps

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)

La presente investigación se realizará en la empresa Lubripernos Import ubicada en el K 51/2 Lote Santa Adriana, manzana 2 solar 11 de la avenida Juan Tanca Marengo ubicada al Norte de la ciudad de Guayaquil

### **1.7.2 Delimitación temporal**

El desarrollo de la presente investigación será en el periodo de estudio 2020-2021 durante un periodo de 4 meses en donde se analizará la problemática en cuestión para dar paso al diseño de la mejora continua en los procesos de compra y venta de la empresa Lubripernos Import.

### **1.8 Idea a defender**

La gestión de calidad de Deming permitirá establecer mejores procesos en el departamento de compra y venta de la empresa Lubripernos Import, lo que permitirá a la institución ser más competitiva y aumentar sus niveles de ventas.

### **1.9 Línea de Investigación Institucional/Facultad**

**Dominio ULVR:** Emprendimientos sustentables y sostenibles con atención a sectores tradicionalmente de la economía social y solidaria

**Línea Institucional:** Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes de la investigación

La Autora María Parrales en su trabajo de investigación, abordó el tema: “Diseño de un manual de procedimientos para la gestión de compras en Shoe Store-Guayaquil”, tiene como objetivo general el análisis de la situación del departamento de compras en Shoe Store en el año 2016 en consideración el poco control y seguimiento relacionado a la gestión de compras. La empresa presentó problemas en su planificación e intervención de la gestión de compras, que no solo afectó ese departamento, sino que valorizó otras causas como: la poca conexión en las actividades que se relacionan a la gestión de compras, carencia en la estructura del gobierno corporativo de la empresa, carencia de limitación de las responsabilidades y actividades que deben realizar los empleados del departamento de compras, contar a personal que no está calificado para laborar en el departamento de compras, inadecuada planificación de las compras e insumos, poca comunicación dentro del departamento de compras. La metodología empleada, fue mediante la técnica documental, método empírico, observacional y de tipo descriptivo.

La población estuvo conformada por las personas que tienen conocimientos sobre el tema, conformado por 5 entrevistados, con una base de 7 interrogantes. Dando como resultado que el desenvolvimiento de las funciones y el entorno laboral, generalmente se ve afectado por la carencia de una estructura organizacional y de un buen liderazgo en la organización que facilite aclarar a los colaboradores sobre la perspectiva y rumbo de la empresa. Los gerentes no poseen una correcta formación profesional para que puedan desarrollar con buenas bases sus funciones, además que posean el personal calificado. Debido a que los procesos se realizan de forma empírica, por la falta de organización, el departamento de compras sobrecarga se sobre carga de trabajo. La propuesta empleada en el trabajo de investigación, tuvo como fin diseñar un manual de procedimientos que facilite la gestión de compras en capacidad de las funciones y responsabilidades que debe cumplirse en cada puesto de trabajo, este debe ser abordado de tal manera que sea adaptable y funcional para las actividades que se presentan dentro de la empresa (Parrales, 2017, pág. 23).

Este trabajo demuestra que los manuales de procedimientos y gestión deben ser elaborados por expertos que detallen una guía estructurada sobre los procesos a realizar para el área, donde se exponga los principales inconvenientes a presentar y su posible solución con la finalidad de prevenir la pérdida de recursos y tiempo a la empresa y de sus empleados. Esto

es pertinente para la investigación, ya que facilita un detalle importante que debe contener un manual de procedimientos como lo es el plan de contingencia.

Los autores (Acevedo & García, 2018), abordaron el tema “ Propuesta de optimización al proceso de compras en el departamento de ferretería de Maravillas Centro Comercial”, el problema presentado se basa en la consolidación del negocio, porque manejan más de 50.000 productos codificados entro del almacén, lo cual es imposible mantener un control y seguimiento de cada referencia. Esta situación no imposibilita plantear y crear una estrategia clara para la optimización de compras y mejorar el volumen del negocio. El objetivo principal del trabajo es diseñar una propuesta de mejoramiento al proceso de compras en al almacén. La metodología empleada es de tipo exploratoria, observacional y la recopilación de la investigación, se realizó mediante una entrevista al administrador. El desarrollo de la propuesta de optimización se enfocó en los cuatro componentes principales de las compras, de esta manera encontraron alternativas para el desempeño organizacional

Es pertinente porque aporta aspectos que deberían llevar los procesos para ser óptimos, como el uso de software ERP que sea compatible con las demás áreas de la empresa y la organización de la bodega por área o sector, donde sea más factible la organización de la mercancía por compra, venta y despacho de la mercancía.

La autora Cindy Espinoza en su tema: “Análisis del proceso de compras para diseñar una propuesta de indicadores de gestión que permita mejorar los procesos del área de compras”, tiene como propósito determinar los procesos de compras con el propósito de proponer indicadores de gestión que direccionen el negocio. El problema principal se presenta por la carencia de indicadores de gestión para realizar las compras, ocasionando un elevado número de solicitudes de compras que no son procesadas, desactualización de los manuales de compras, sin controles adecuados, existencia de pedidos de compras con urgencia sin tener previa solicitud y los retrasos en las entregas La metodología del estudio es de enfoque mixto, exploratorio, descriptiva, emplearon la encuesta como técnica de investigación, realizada a los clientes internos conformados por la muestra calculada de 201 personas; el 100% de los empleados del departamento de compras siendo 30 y los proveedores con el cálculo de la muestra dando un total de 172 personas (Espinoza, 2018, pág. 20).

Los resultados fueron que existen falla en los procesos de compras, debido a las diferentes causas mencionadas con anterioridad, una de las formas que los autores corrigieron la situación es mediante la implementación de indicadores de gestión para facilitar al departamento de compras, la mejora en los procesos en base a los resultados obtenido. Otra de

las situaciones destacadas es que la falta de indicadores como las políticas formales afecta directamente la calidad del producto y la satisfacción del cliente.

Esta investigación es pertinente para el presente proyecto en cuanto a la necesidad de establecer indicadores de gestión como elementos de control en el departamento de compra y venta en la empresa Lubripernos Import. Que faciliten la elaboración de los complementos del sistema de gestión de calidad garantizando su efectividad durante su aplicación.

La autora Yenny Ccapa, abordó el tema: “Gestión de la calidad con el enfoque de Atención al cliente de las MYPE del Sector Comercio, Rubro venta de equipos informáticos de la ciudad de Juliaca, 2019”, el objetivo principal del trabajo es detallar las actividades de la gestión de calidad hacia la correcta atención al cliente de las MYPE correspondientes al sector de comercio, según el rubro de venta de equipos informáticos. La metodología fue de tipo descriptivo, enfoque cuantitativo, diseño no experimental de enfoque transversal, aplicaron una encuesta de 12 preguntas, bajo una escala de Likert a 59 mype de varios sectores. Los resultados del estudio fueron que la práctica de la gestión de calidad con enfoque al cliente influye a satisfacer las necesidades del cliente y ser más competitivos. También, destacan que la capacitación a sus empleados es lo más importante, ya que esta manera mejora las actividades relacionadas con la atención (Ccapa, 2019, pág. 19).

Esta investigación es pertinente y aporta al trabajo, ya que permite reconocer la importancia de las capacitaciones al personal de ventas en relación a la atención que se le brinda al cliente, de tal manera, que se logre una satisfacción y fidelidad, con esto los clientes tendrán atención personalizada en base a sus requerimientos y así, se evitará perder clientes.

## **2.2 Marco teórico**

### **2.2.1 La gestión de calidad**

Elizabeth García en su trabajo de Enfoques de Gestión de la Calidad, define “la gestión de calidad como el conjunto de actividades y sistemas que son empleados para que un producto o servicio genere confianza mediante la satisfacción de las necesidades y expectativas del los demandantes”. En base a esto menciona como ejemplo a las grandes empresas quienes comenzaron a pedir a sus proveedores que cada envío de productos debe seguir un proceso para que las operaciones se realicen de manera organizada y documentada, el realizar esto generaba que los proveedores ofrezcan calidad en su servicio lo que le permitía diferenciarse del resto de la competencia (García, 2018, pág. 10).

Sin embargo, GianMarco Salazar, indica que la” gestión de calidad es un conjunto de procesos que busca los medios necesarios para lograr que un producto o servicio tenga calidad, el cual se establece en base a procesos de gestión en donde se realiza una planificación de los métodos para poder ejecutar y contralar varias actividades que ayuden cumplir con el objetivo planteado”. La gestión de calidad permite a las organizaciones poder proyectarse a futuro mediante la ejecución de diferentes proyectos y controlando los resultados, esto dará inicio a la mejora continua, Se debe tener presente que para poder mejorar la calidad de alguna institución se deben integrar a los altos ejecutivos como líderes para poder tener en claro las metas a alcanzar (Salazar, 2019, pág. 14).

La autora Cipseana Chambi, en su investigación considera a la calidad “como el conjunto de características que posee un producto o servicio, los cuales han sido los resultados de un sistema productivo, dichos bienes tienen a satisfacer las demandas y expectativas que tienen los consumidores mediante su aplicación o funciones para los que han sido diseñados”. La competitividad de los productos es otro factor que se considera dentro de la calidad enfocándose en su función, bajo costo y seguridad que brinda al cliente (Chambi, 2020, pág. 26).

### **2.2.2 Calidad según Deming**

Edwards Deming fue un investigador científico, experto en consultoría de gestión y reconocido conferencista conocido como el fundador y padre de la gestión de la calidad, los aporte creados por Deming fueron esencial para la reconstrucción de la economía de Japón luego que sufriera los estragos de la segunda Guerra Mundial. Tiziana Ingrande, en la investigación literaria de William Edwards Deming, considero que “en base a los principios de la gestión de calidad creada por Deming en poco tiempo este país pudo superar la crisis logrando convertirse en mayor productor automovilístico y electrónico a nivel mundial” (Ingrande, 2018, pág. 5).

Deming indicaba que su teoría se manejaba en base a la cooperación y mejora continua, permitiendo convertir los errores en oportunidades de mejora, la gestión de calidad se fundamenta en los siguientes conceptos:

- Orientación con el cliente
- Mejora continua constante
- El sistema que se utiliza, es aquel que determina la calidad en la organización
- Los resultados generalmente se logran visualizar a largo plazo

El concepto de gestión de calidad de este autor se basaba en 14 principios que permitían aplicar ese concepto dentro del trabajo de una manera fácil direccionando el negocio a largo plazo y cumplir con los objetivos trazados

### **2.2.3 Principios de la calidad según Deming**

Los autores Alexa Montaña, Susan Rodríguez, Polet Sandoval, Washington Escobar, en sus estudios investigativos, consideran los siguientes principios de calidad:

1. Realizar procesos de formas continua tanto de productos como servicios de acuerdo a lo que se demande, para lograr esto se deben realizar planes y establecer recursos para satisfacer necesidades en periodos largos de tiempo, lo cual es ideal para sistemas de producción, ventas y servicios de postventas (Montaña, 2017, pág. 28).
2. Las empresas deben adoptar una buena conducta financiera tener solidez, así como eliminar las malas gestiones que se relacionan con el aprovisionamiento que generan demora, errores e ingreso de materia prima con defectos, errores de producción lo cual puede repercutir en toda la empresa, este principio se debe cumplir en su totalidad (Rodríguez, 2017, pág. 25).
3. Eliminar la dependencia de procesos que se valen de métodos estadísticos para realizar supervisiones sobre la producción, se recomienda levantar información de los trabajadores inmersos directamente en los procesos para detectar errores y establecer soluciones (Sandoval, 2017, pág. 30).
4. Reducir el número de proveedores que ofertan los mismo productos y servicios, empezando a descartar los que no brindan calidad, esto elimina las malas prácticas de aprisionamiento que se basa en la compra de productos baratos, esto genera una eficiencia en los departamentos de compra y ahorra tiempo debido a que se elimina los ajustes por fallas en los procesos (Escobar, 2017, pág. 15).
5. Búsqueda constante de errores y falencias en todos los procesos para poder establecer planes de acción que ayuden a mejorar los procedimientos, el llevar a cabo este punto fortalecerá la gestión de calidad debido a que la evaluación continua genera un mejor rendimiento (Sandoval, 2017, pág. 30).
6. Establecer y ejecutar planes de capacitaciones dentro de las empresas con la finalidad de que sus integrantes desarrollen sus habilidades y puedan adquirir nuevos conocimientos que ayuden a crecer a la empresa (Rodríguez, 2017, pág. 25).
7. Realizar supervisiones en todo proceso para incrementar el desempeño de los trabajadores, logrando identificar errores y soluciones, se deben realizar mantenimiento a todas las maquinarias de las empresas (Montaña, 2017, pág. 28).

8. Establecer mejores flujos información mediante la promoción de la comunicación entre todos los niveles de la empresa, eliminando el temor de dirigirse a los superiores, esto ocasionará que se logren identificar problemas y soluciones, esto debe ser emprendido por el gerente general hacia los demás departamentos (Sandoval, 2017, pág. 30).
9. Eliminar todo tipo de barreras que impiden el trabajo en equipo, fomentar el compañerismo para fortalecer el ambiente laboral en las empresas lo cual ayudará a mejorar los procedimientos y conseguir los objetivos trazados (Escobar, 2017, pág. 15).
10. Eliminar metas propuestas de cualquier característica que se encuentren publicadas en carteles, y lemas que demandan una gran cantidad de esfuerzo, cuando no se cuenta con preparación, herramientas y metodologías para materializarlos (Montaño, 2017, pág. 28).
11. Optimizar los estándares de calidad y nivel de producción manteniendo cuotas establecidas de forma permanente (Rodríguez, 2017, pág. 25)..
12. Eliminar los aspectos que llevan a los empleados a sentirse orgullosos
13. Promover programas para logra la mejora continua uy auto mejora
14. Establecer responsabilidades de los gerentes en base a los estándares de calidad y cumplimiento de los principios mencionados.

#### **2.2.4 Características de la calidad**

Sandra Nole, Martha Uría, Jhemmarel Vega, Heidi Vega y Junior Ligan, en sus investigaciones consideran los siguientes conceptos

- **Establecimiento de calidad y su nivel:** Esta característica está determina por la percepción de cliente quien califica si el producto o servicio satisface sus necesidades calificándolo como adecuado o inadecuado, en base a esto las empresas deben crear confianza en el producto o servicio que ofrecen mediante una excelente calidad que sorprenda a sus compradores lo que a su vez le otorgará un buen criterio del bien adquirido (Nole, 2018, pág. 21).

La información y formación son pilares fundamentales para crear motivación e involucrar a los trabajadores mediante el cambio de actitud que puede generar la participación activa y la creatividad. Si no existe motivación no se pueden aplicar métodos ni técnicas avanzadas para mejorar la calidad.

- **Información, educación y motivación:** El no poseer una adecuada información y formación sobre la calidad para concretar objetivos no puede llevar al siguiente paso

que es la participación activa de los trabajadores para poder realizar las operaciones de forma efectiva e implementar la calidad en el trabajo. La información que se obtenga por parte de los clientes es muy importante debido a que esto puede incidir en los productos y servicios que ofrece una determinada empresa donde esta pueda innovar su oferta y diferenciarse de la competencia (Uría, 2020, pág. 24).

- **El liderazgo activo de la dirección:** Este elemento es muy importante para poder realizar las gestiones de calidad debido a que esta debe ser apoyada y guiada por la alta dirección, donde esta debe participar de manera práctica constante y activa para conseguir las metas planteadas, así como la toma de decisiones en donde se deben involucrar tanto a los altos mandos como los trabajadores en general de la empresa.
- **Ventaja competitiva:** se genera a raíz de la calidad que poseen los productos y servicios los cuales deben ser complementados con estrategias de promoción y análisis de la percepción de los clientes, se deben afrontar nuevos retos para poder posicionarse de una excelente manera para llevar a la expansión de la empresa mediante la competitividad (Vega J. , 2018, pág. 47).
- **Implicación de todos los recursos humanos:** La gestión de calidad demanda que todos los integrantes de una organización se unan considerando los lineamientos de mando verticales y horizontales del organigrama laboral para participar de forma activa del proyecto común, esto llevará que todo el recurso humano cumpla con sus funciones permitiendo que se alcancen los objetivos de calidad, logrando la satisfacción de los clientes cuando estos adquieren un producto y servicios. Es importante considerar que para lograr un excelente funcionamiento de los trabajadores estos deben ser elegidos y capacitados de manera correcta para el bienestar de la empresa.
- **Los proveedores:** Estos agentes que no pertenece de manera directa a la empresa son muy importantes para la gestión de calidad debido a que proveen materias primas e insumos que son elementales para las cadenas de valor de las empresas, el que estas entreguen a tiempo y de manera eficiente lo requerido por parte de la empresa puede marcar un punto importante para la calidad como para la ventaja competitiva. Es necesario que los proveedores y la empresa establezcan relaciones solidas donde se resalte el compromiso y la responsabilidad de ambos para alcanzar buenas gestiones de calidad (Vega H. , 2019, pág. 35).
- **Ética de calidad:** La ética de la calidad en el mundo empresarial demanda varios puntos:

- Se deben realizar los procedimientos de manera correcta alineándose a las formas más rápidas y económicas para obtener calidad.
- Es necesario fomentar la prevención en accidentes laborales mediante la evaluación de los procesos y maquinarias para detectar fallas, esto puede prevenir los posibles costos que se generen cuando ocurra un siniestro y se deba indemnizar a personas.
- Si se encuentran errores repetitivos se debe acudir a información adecuada y proceder analizar planes de acción para eliminar estas inconformidades
- La calidad debe ir en base a las expectativas de los compradores, cuando existen productos con demasiada calidad estos no son bien percibidos debido a su alto costo.
- Se deben promover entornos de trabajo saludables y amigables para poder mantener la eficiencia de los trabajadores (Ligan, 2019, pág. 51).

### 2.2.5 Los cuatro pilares de la calidad

La autora Claudia Rincon, en su estudio de investigación, considera que : “El proceso de gestión de calidad se basa en acciones que incentiva la excelencia, buena organización y optimización de los recursos humanos y materiales al integrarlos de manera completa con la empresa, para lograr esto se han establecido los siguientes pilares” (Rincon, 2017, pág. 45):

1. **Ajustarse a los requerimientos del consumidor:** Este punto es uno de los más importantes dentro de las bases de la gestión de calidad debido a que se enfoca en la satisfacción de lo que demandan los clientes y poder cumplir con sus expectativas, en este aspecto es importante escuchar lo que demandan y prefieren los consumidores, esto genera que se obtenga ventaja competitiva.
2. **Eliminar despilfarros:** Este segundo aspecto está dirigido a que los procesos de producción y entrega se realicen con el mínimo costo y tiempos de los recursos con los que cuenta la organización, los procesos deben ser eficientes para lo cual deben contar con buenos procesos definidos y personal capacitado que ayuden a mantener el mínimo de inversión.
3. **Mejora continua:** La mejora continua se la obtiene mediante la evaluación de los procesos que generan oportunidades de cambio, esto debe ser aplicado con la mayor precisión para poder aumentar la utilidad de la empresa debido a que permite mejorar el manejo de todos los recursos.
4. **Participación de todos los integrantes de la empresa:** Este último pilar demanda que los anteriores se realicen de manera completa por poder encaminarse de forma

adecuada a la ejecución de los objetivos, el cumplir a cabalidad con los cuatros pilares descritos permitirán tener una mejor estructura organizativa y de producción, caso contrario no se podrá mejorar ni sobresalir frente a la competencia (Rincon, 2015, pág. 45).

### **2.2.6 Ciclo de Deming**

Eduardo González, realizo una investigación de “metodología para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad, donde indica que el ciclo de Deming es una herramienta que ayuda a todas las empresas a establecer mejoras de forma continua para que este pueda destacar dentro de un mercado competitivo, para lograr el éxito las empresas deben trabajar más allá de sus contextos que la limitan en sus operaciones y crecimiento, este escenario en la actualidad se convertido en una necesidad para romper con los modelos tradicionales de las organizaciones” (González, 2020, pág. 17).

Oscar Cadena, realizo una investigación de la gestión de la calidad y productividad y considera que: “los modelos tradicionales del manejo de una empresa se basan en seguir de manera lineal sus actividades mediante la ejecución de siglos cortos de trabajo que se basan en terminar una producción y seguir con otra al día siguiente, lo cual en buen sentido cumplía con los objetivos trazados por las empresas”. Ante eso Deming manifiesta que se pueden modificar los procesos de gestión que se dan de forma regular, mediante un cambio profundo que analice todos los procedimientos y recurso humano de la empresa, logrando generar una mejor eficacia en los productos y servicios (Cadena, 2018, pág. 83).

El aplicar una gestión de calidad trae consigo una gran demanda de cambios, compromiso y responsabilidad que parte desde la gerencia hasta el último trabajador de la empresa lo que da como resultado la mejora continua, la cual se vale de diferentes herramientas y metodologías que son guiadas por una visión diferente a la que posee una organización.

El autor Diego Granda, en su investigación, indica que la “gestión de calidad en base al ciclo de Deming está definida por cuatro procesos: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, esta metodología se puede aplicar de manera particular a cada departamento como de forma general en toda la empresa con la finalidad de identificar fallas en los procesos y realizar mejoras” (Granda, 2017, pág. 6).

La autora María Barrios considera las siguientes elementos y acciones del ciclo de Deming, expresadas en la siguiente tabla:

**Tabla 1:** *Ciclo de Deming*

<i>Elementos</i>	<i>Acciones</i>
Planificar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar el problema</li><li>• Analizar los problemas en el área u organización</li><li>• Detallar objetivos</li><li>• Determinar indicadores</li></ul>
Hacer	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollo del plan</li><li>• Control y verificación del plan a ejecutar</li></ul>
Verificar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verificación de las funciones y actividades</li><li>• Análisis de los objetivos establecidos en el inicio</li></ul>
Actuar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Análisis de información de las fases anteriores</li><li>• Sugerir y proponer mejoras</li><li>• Aplicar las mejoras propuestas</li></ul>

**Tomado de:** (Barrios, 2015, pág. 9).

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)

### **2.2.7 Dimensiones del ciclo de Deming**

#### **Plan (planificar):**

Gianmarco Salazar, en su trabajo de titulación, bajo las directrices de la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, lo plantea como “la primera fase se establecen las actividades para mejorar los procesos en todas las áreas de la empresa para poder obtener buenos resultados que se traduzcan en productos con eficiencia y seguridad, los procedimientos que se establezcan en esta primera parte también serán objeto de mejora, las herramientas que se utilizan en esta primera etapa son los análisis de causa y efectos, planificación seguimiento de proyectos donde deben participar todo el personal de la empresa” (Salazar, 2019, pág. 18).

#### **Do (hacer/ejecutar)**

En esta segunda etapa del ciclo de Deming se ejecuta lo planeado en ciclo anterior, poniendo en acción todos los nuevos procedimientos a implementar para mejorar el funcionamiento de la empresa y lograr la calidad, las acciones a realizar se basarán en función de las siguientes preguntas: ¿Quién? ¿Cómo?, ¿Cuándo? Y ¿Dónde?

#### **Check (comprar/verificar)**

Esta tercera etapa entra en acción luego de un tiempo de las anteriores, el objetivo en este procedimiento es levantar información de las mejoras que se han realizado en todas las funciones de la empresa para compararlas con la situación inicial, registrando las

conclusiones, en este aspecto se usan herramientas como el diagrama de Pareto, correlaciones y diagrama de Ishikawa.

### **Act (actuar)**

Alexa Montaña, en su trabajo de titulación dirigido por Universidad de San Martín de Porres, piensa que “Luego de verificar e identificar posibles errores se procede a corregirlos junto con la implementación de recomendaciones y observaciones que surgen a partir de la planificación inicial dando paso a que el círculo de mejora jamás se termine, en esta etapa se utilizan herramientas como el método de Kaizen y diagrama de afinidad” (Montaña, 2017, pág. 22).

### **2.2.8 Búsqueda de la mejora mediante el ciclo de Deming**

Ivy Tifiño y Mylena Vilchez, en su investigación dirigida por la Universidad Privada del Norte, consideran que la “mejora mediante el ciclo de Deming busca establecer procedimientos productivos para lograr que este fluya con eficiencia, el lograr esto permitirá visualizar cuáles son los beneficios que se obtuvieron en comparación con los procesos anteriores, antes de esto se deben identificar cuáles son las variables que no brindan ningún beneficio o aporte en los procesos de la empresa”. Para realizar el análisis se debe considerar lo siguiente (Tufiño & Zelada, 2018, pág. 9):

- Identificar procesos deficientes que no se ajusta a lo que necesita la empresa
- Identificar oportunidades para poder establecer y ejecutar planes de mejora
- Buscar los medios necesarios para poder realizar los planes de mejora que tengan un efecto positivo en la satisfacción.

Es importante observar cuando la aplicación del ciclo de Deming está alcanzando sus objetivos para poder analizar los procesos y encontrar nuevas oportunidades de mejora que dan paso a seguir aplicando esta metodología dado que ayuda al desarrollo de la calidad y competitividad de la empresa.

### **2.2.9 Mejora continua**

La Real Academia Española define a la mejora continua como “adelantar, incrementar algo, haciendo que pase por un estado mejor” (Real Academia Española, 2017, pág. 1) en este sentido se puede analizar y observar como un proceso evoluciona desde sus inicios pasando por una serie de modificaciones que lo ayuden a ser más eficientes y eficaces, entonces, los autores Andrei Paraschivescu y Cotirlet Paul, en su artículo científico consideran los siguientes principios de la mejora continua:

- Reducir el incumplimiento de trabajo
- Mejorar las particularidades de un producto o servicio que se oferta
- Promocionar nuevos productos de calidad
- Aumentar la eficiencia y eficacia de las operaciones productivas, comerciales, entre otros (Paraschivescu & Cotirlet, 2015, pág. 13)

En base a lo anterior, Isac Ocrospoma, en su trabajo de investigación dirigido por Universidad César Vallejo, en Perú, indica que “se puede determinar que el proceso de mejora continua permite a las empresas reducir las malas prácticas de producción y de trabajo, volviendo a los procesos más eficientes y rentables que permitirá obtener mejores productos y el crecimiento de la empresa” (Ocrospoma, 2017).

#### **2.2.10 Ventajas y desventajas de la mejora continua**

Paola Guerra, en su trabajo de investigación analiza “la mejora continua puede presentar numerosas ventajas para el sector empresarial”, donde se encuentran las siguientes:

- Dirigir los esfuerzos a las actividades principales
- Se logran obtener mejorar e un menor tiempo y costo
- Reduce los defectos en la producción, esto genera un menor costo y menos uso de materia prima
- Se logra que las empresas sean más competitivas y aumente la productividad
- Permite a la empresa ajustarse a los cambios tecnológicos y la globalización
- Elimina procesos repetitivos (Guerra, 2015).

Así como la mejora continua presenta sus ventajas también tiene sus dificultades entre las que se encuentran.

- Cuando se aplica esta metodología a un solo departamento puede causar un desbalance general en toda la empresa
- Surgen resistencia al cambio debido a que los administradores o gerentes aplican modelos tradicionales
- Las mejorar necesitan una fuerte inversión (Guerra, 2015).

#### **2.2.11 Organización empresarial.**

Silvia Salcedo, en su trabajo denominado Propuesta de estructura organizacionl para la empresa camaronera Jamaredli S.A., considera que la” organización empresarial se basa en procedimientos para realizar modificaciones culturales y estructurales dentro de una organización, las mejoras que se realicen en cuanto a la estructura organizacional deben

dirigirse a mejorar el funcionamiento y administración de diferentes entidades ya sean estas de carácter pública o privada”. Los cambios a implementar deben permitir a las organizaciones poder eliminar falencias para poder brindar una mejor calidad su oferta permitiéndoles afrontar nuevos retos y expandirse mediante la innovación de sus procesos empleado nuevas tecnologías (Salcedo, 2016, pág. 32).

Víctor Bastidas, en su investigación dirigida por la Universidad Andina Simón Bolívar, menciona que la estructura organizacional permite a las empresas establecer sus procesos junto con los límites de cada operación evitando que surjan conflictos debido a una mala organización, lo que podría generar pérdida de competitividad y deficiencia en la calidad de los productos y servicios que oferta. Se debe considerar que la estructura organizacional de cada empresa es única e inigualable, debiéndose formar de acuerdo al tamaño de la empresa, edad de funcionamiento, número de personal y el mercado en que se desenvuelve (Bastidas, 2018, pág. 20).

### **2.2.12 Definición de procesos**

Los procesos son un conjunto de acciones que se relacionan e interactúan entre sí para transformar la materia prima mediante diferentes tareas establecidas para obtener un producto o servicio, siendo resultado de todo el implemento de maquinarias, insumos, herramientas proveedores, e intervención de la mano de obra.

Los procesos son establecidos en base a:

- Definición de actividades para realizar un proceso
- La forma de llevar a cabo las actividades planteadas
- El personal encargado de ejecutarlas
- Recursos necesarios para empezar la producción
- Tecnología que se requiere para cada proceso
- Tiempo en que se debe realizar el proceso
- El costo establecido para realizar los procesos
- La calidad de los productos o servicios finales que se obtienen en el proceso

### **2.2.13 Elementos de proceso**

Se encuentran conformados por:

- **Entrada o Input:** Este término sirve para referirse a todas las materias primas o servicios que se necesitan para empezar un proceso de producción el cual es entregado por proveedor que puede ser interno o externo.

- **Recursos y estructuras:** Son aquellos materiales, maquinarias, instalaciones que se usan para transformar las materias primas.
- **Salidas u Output:** Es la parte final de la transformación de la materia prima donde se obtienen los productos y servicios que tienen como objetivo satisfacer los requerimientos y expectativas de los clientes.
- **Los sistemas:** Son las medidas de control y funcionamiento del proceso
- **Los límites y conexiones:** Son las interconexiones que tienen los procesos entre sí con otros procesos

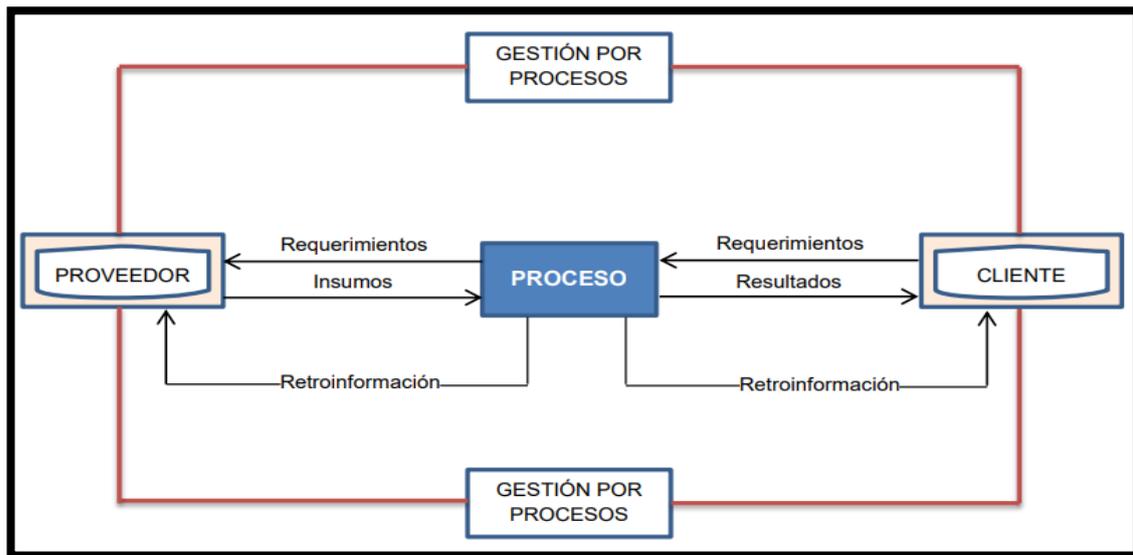
#### 2.2.14 Gestión por procesos

Es la actividad de administrar las diferentes actividades de una empresa por medio de los procesos que son establecidos de formas secuencial para poder generar un valor agregado a los productos y servicios que son destinados a cumplir las necesidades de los clientes o usuarios.

La gestión de los procesos brinda muchos beneficios para la empresa, entre lo que se destaca:

- Los procesos son estructurados para generar bienes y servicios que estén en base a los requerimientos de los clientes.
- Los procesos se pueden ajustar a las necesidades que tiene la empresa
- Optimiza recursos y mejorar la competitividad de la empresa
- Busca los medios para por realizar actividades complejas
- La visión de las actividades de la empresa se puede observar como un sistema
- Permiten medir costos que generan los procesos
- Identificar errores en los procesos y permite establecer planes de mejora
- Permite la evaluación del desempeño de cada departamento de la empresa
- Establece objetivos a largo plazos y los pasos para concretarlos
- Provee métodos organizacionales para enfrentar nuevos retos

### 2.2.15 Representación de la gestión por procesos



**Figura 3:** Gestión por procesos

Tomado de: (Ramírez, 2017).

Elaborado por: Guaman y Tipantiza (2021)

Kayra Ramírez, en su investigación, dirigida por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, en la figura muestra todos los “elementos que incurren en la gestión de procesos y su interrelación que parte desde el abastecimiento de los proveedores hasta llevar el resultado final a los clientes, así como una relación inversa entre lo que necesita los clientes y los insumos que deben suministrar los proveedores para satisfacer sus necesidades” (Ramírez, 2017, pág. 38).

### 2.2.16 Flujograma de procesos

Katia Araujo, en su obra “Diseño de un sistema logístico basado en la gestión de compras, inventarios y almacenes para la reducción de costos en la empresa Anvip Perú S.R.L. – Lima, detalla que los: flujogramas son las representaciones gráficas de las diferentes actividades que son necesarias para realizar un proceso, dentro de este instrumento se detallan de manera específicas las operaciones de cada área, así como identificar las posibles dificultades que pueden suceder, establece los pasos desde el comienzo de los procesos hasta obtener el resultado final” (Araujo, 2017, pág. 26).

Esta herramienta permite relacionar y analizar procesos, ayuda a clasificar las tareas en diferentes niveles y permite realizar evaluaciones para detectar falencias y mejorar los flujos de procesos en primera instancia de forma gráfica. Los flujogramas de procesos se

realizar para obtener un resultado para lo cual es importante considerar que mientras más información y detalle tenga el flujograma, mayor será su utilidad.

Para realizar un flujograma se debe seguir la siguiente simbología:

SIMBOLOGÍA ESTÁNDAR DE FLUJOGRAMAS		
FIGURA	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	<b>OPERACIÓN</b> Rectángulo	Es utilizado las veces que se realiza un cambio de ítem.
	<b>MOVIMIENTO</b> Flecha ancha	Indica el movimiento de output entre locaciones.
	<b>PUNTO DE DECISIÓN</b> Diamante	Señala el punto del proceso en el que se debe tomar decisiones
	<b>INSPECCIÓN</b> Círculo grande	Indica en que parte del flujo del proceso se ha detenido
	<b>DOCUMENTACIÓN</b> Rectángulo con onda inferior	Indica información que está registrada en papeles
	<b>ESPERA</b> Rectángulo obtuso	Es utilizado cuando un ítem o una persona debe esperar
	<b>ALMACENAMIENTO</b> Triángulo	Se usa con una condición de almacenamiento controlado
	<b>DIRECCIÓN DE FLUJO</b> Flecha	Indica la dirección y orden de los pasos del proceso
	<b>CONECTOR</b> Círculo pequeño	Establece que el output de una parte sirve de input en otra.
	<b>LÍMITES</b> Círculo agrandado	Establece el inicio y el fin del proceso

**Figura 4:** Simbología de flujograma de procesos

Tomado de: (Egas, 2020)

### **2.2.17 Gestión de compras**

Cindy Espinoza, menciona en su trabajo de titulación que los “departamentos de compras son los sectores más importantes de las empresas debido a que se encarga de las gestiones de aprovisionamiento para poder desarrollar los procesos de producción y comercialización de los productos y servicios. Entre las actividades de gestión que más se destaca es el manejo adecuado de proveedores que brinden una excelente materia prima para poder ahorrar costos, las gestiones de este departamento son muy importantes debido a que permite establecer presupuestos, manejar costos y aumentar las utilidades de la empresa” (Espinoza, 2018, pág. 23).

Edward Espino, en su investigación dirigida por la Universidad San Ignacio de Loyola, indica que, la mala gestión de los procesos de este departamento podría tener graves consecuencias para la empresa debido que se puede incurrir en el poco abastecimiento de las materias primas lo que retrasaría los procesos de producción y generaría pocos productos para abastecer el mercado, incumplimiento con la cantidad y tiempo de entrega e incluso generar productos de mala calidad, o caso contrario se puede gestionar compras en exceso lo cual puede causar pérdidas a la empresa por pérdida de materiales (Espino, 2016, pág. 32).

### **2.2.18 Funciones del departamento de compras**

Las funciones de este departamento se detallan a continuación:

- Realizar planes y presupuestos de la empresa recolectando información de cada departamento
- Analizar que los precios que se paguen se relacionen con la calidad de las materias primas
- Definir los plazos de entrega de los proveedores
- Analizar, evaluar y seccionar proveedores

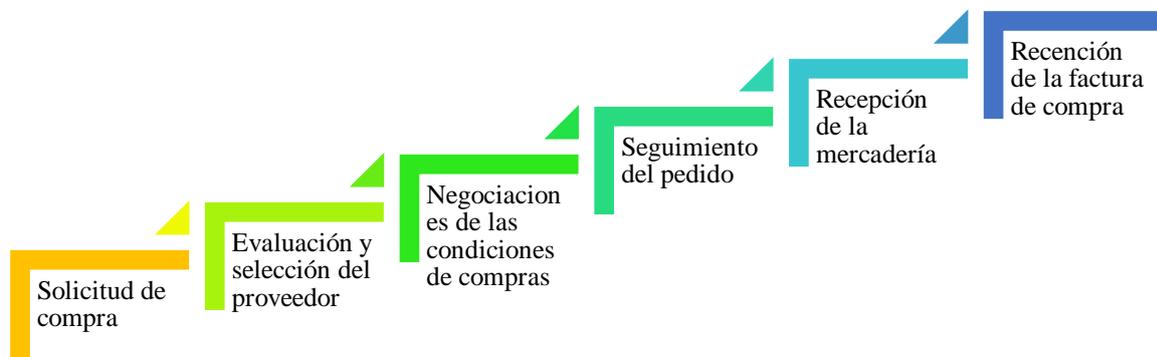
### **2.2.19 Objetivos específicos de la gestión de compras**

María Parrales, en su trabajo para titularse como ingeniero, detalla que “la gestión de compras deben dirigirse en base a los objetivos planteados por la empresa y llevarse a cabo de manera eficiente, los objetivos de compras se detallan en el siguiente listado” (Parrales, 2017, pág. 32):

- Se debe buscar la reducción del costo para poder obtener mejores beneficios y utilidades

- Comprar al mínimo precio teniendo en cuenta la calidad y volumen de la materia prima
- Optimizar el tiempo de abastecimiento a los demás departamentos
- Establecer responsabilidades en todas las áreas de compra de manera recibida
- Llevar control de los convenios que se han implementado y se seguirán necesitando para el financiamiento que demande los proveedores
- Capacitar al personal de comprar para que vuelvan más eficiente y pueda cumplir los requerimientos de cada departamento.

Para un mejor entendimiento de la gestión de este departamento se puede dirigir a la



siguiente figura en donde se explica el ciclo de la gestión de compras:

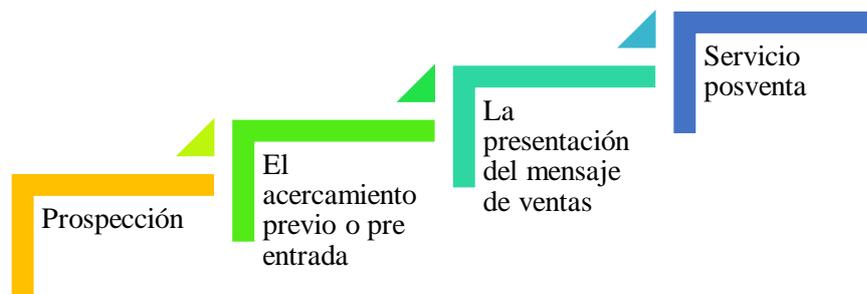
**Figura 5:** Gestión de compras

**Tomado de:** (Parrales, 2017)

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)

**Gestión de ventas**

Bertha Vásconez en su trabajo de titulación detalla que “el proceso de ventas está dirigido a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes mediante la oferta de productos y servicios, para realizar una venta se han identificado una secuencia lógica que emplea el ofertante con la finalidad de inducir al cliente a adquirir un bien, las fases se muestran en la siguiente figura” (Vásconez B. , 2015, pág. 11):



**Figura 6:** Gestión de ventas

**Tomado de:** (Vásconez, 2015)

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)

- **Prospección:** En esta fase se explora los potenciales clientes para la empresa mediante el análisis de base de datos o perfiles de las personas lo cual permitirá identificar cuáles son los clientes potenciales que pueden obtener los productos o servicios de la empresa.
- **El acercamiento previo o pre entrada:** En esta segunda etapa se realiza un acercamiento a los potenciales clientes para poderle brindar una información detallada y personalizada sobre los productos de la empresa.
- **La presentación del mensaje de ventas:** En esta tercera etapa se promociona la historia, calidad, contenido, ventajas y beneficios del producto buscan despertar la atención, el interés y el deseo de comprar por parte de los clientes.
- **Servicio posventa:** las autoras Sthefanny Guillén y Karin Sánchez, en su trabajo de titulación, realizado bajo las directrices de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, menciona que “En esta etapa final de la venta las empresas deben generar que el cliente se sienta satisfecho por adquirir un producto o servicio dando un valor agregado como asesoramientos, envíos y entrega a tiempo e incluso brindar las facilidades para devolución o cambio de productos” (Guillén & Sánchez, 2017).

### 2.2.20 Gestión de venta y la orientación al valor del cliente

La filosofía que se maneja en el siglo XXI sobre las ventas es que estas deben ir dirigidas en un enfoque amigable que ayude al cliente a encontrar lo que necesitan e incluso se le ayude en la toma de decisiones, esto generará que las gestiones de ventas tengan un valor agregado y el servicio sea de mejor calidad llevando a resaltar la imagen de la empresa mediante la competitividad.

Sandra Sarabia, en su trabajo de titulación dirigido por la Universidad Regional Autónoma de los Andes, menciona que “la atención al cliente se ha asociado a la gestión de comercialización donde se centraron las actividades relacionadas con las fuerzas de venta, teniendo como objetivo un nuevo modelo llamado la venta innovadora”. Esta nueva gestión en veta se distingue por salvaguardar clientes potenciales y beneficiosos, separando a los clientes de alto riesgos o los que no son muy rentables para la empresa permitiendo depurar las bases de datos y realizar un mejor manejo de las herramientas de tecnología y comunicación permitiendo que los trabajadores de marketing y ventas puedan desarrollar de mejor forma su trabajo satisfaciendo a los clientes y obteniendo ingresos para las empresas (Sarabia, 2017, pág. 36).

### **Indicadores de gestión**

Jesús R. Sánchez Martorelli, en su libro Indicadores de Gestión empresarial, del año 2013, donde detalla “La clasificación básica de los indicadores, se categoriza por cinco áreas como la economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto o resultado”. Pero, existen algunas organizaciones que para mejorar la organización agregan categorías como la adaptabilidad, mejoramiento y la equidad (Sánchez, 2013, pág. 43).

### **Indicadores de eficacia**

Joseph Guinart en su libro indicadores de gestión para las entidades públicas considera que, “la eficacia se evalúa la meta en un tiempo determinado, donde los recursos deben obtener un resultado positivo” entonces se refiere a la cantidad de artículos entregados, la cantidad de transacciones procesadas y los porcentajes de pedidos procesados (Guinart, 2003, pág. 6)

### **Indicadores de eficiencia**

Karol Andrea, menciona en su trabajo sobre los indicadores de gestión de calidad en empresas del sector manufacturero “son aquellos que se enfocan en el control de los recursos, entradas de procesos o la interacción entre los mismo”. se refiere al costo de envío de un producto y la cantidad de transacciones procesadas por persona (Catelblanco, 2016, pág. 22)

### **Indicadores de entrada, proceso, salida, resultado**

Amado Salgueiro, en su libro Indicadores de gestión y Cuadro de mando menciona los Indicadores de entrada, proceso, salida y resultado (Salgueiro, 2001).

**Entrada:** son los encargados de medir los recursos involucrados para el cumplimiento de los objetivos, ya sea que se relacionen con el tiempo, recursos humanos o costos.

**Proceso:** son aquellas actividades que son necesarias para generar un resultado en particular

**Salida:** son los que se relacionan con la calidad o cantidad de productos o servicios que son vendidos

**Resultado:** es la medición de impacto que se obtiene sobre la provisión de bienes o servicios, como el índice de participación del mercado y la satisfacción del cliente

### 2.3 Marco conceptual

**Calidad:** son características que tiene un producto, e influye positivamente en la adquisición por parte del consumidor, de manera explícita o implícitamente.

**Ciclo Deming:** se compone de cuatro conceptos esenciales planear, hacer, verificar y actuar (PHVA), dentro de estos existen funciones, actividades, tareas o procedimientos que deben ser establecidos por la organización, empezando por los procesos de mayor relevancia, hacia los otros. Básicamente, es conocido como un instrumento que puede emplearse para solucionar problemas y mejorar continuamente, mediante un diagnóstico inicial, se logran identificar las fallas para mejorar y comparar los resultados, posterior, se procede a analizar los resultados no deseados para replantear un nuevo diseño de medidas que permitan anular el problema.

**Costos:** Se entiende como un esfuerzo económico que es orientado a la producción de un bien o a prestar un servicio, convirtiéndose en parte de la valoración de los productos y servicios.

**Jornada de trabajo:** se entiende como el tiempo que posee cada empleado para la ejecución del trabajo, mediante un contrato fijo o indefinido. La jornada de trabajo debe definirse, con el propósito de evitar un alto grado de inseguridad y afectar la satisfacción del trabajador y la inconformidad de la satisfacción empresarial.

**Optimización:** se direcciona sobre la mejora en todos los procesos o actividades, en un tiempo específico o determinado para su realización y consecuentemente genera la disminución de los costos.

**Plan de mejora:** es un conocido como un conjunto de situaciones que se consideran en una entidad con el propósito de mejorar su rendimiento empresarial y organizacional. Las medidas que debe contener un plan de mejora es el aumento empresaria y la disminución de riesgos, de este modo, se logra la excelencia.

**Procesos:** son un conjunto de encadenamiento de fenómenos o actividades, que se asocian al ser humano o la naturaleza, estos se desarrollan en un tiempo estimado, mediante el desarrollo de fases, que conducen a un fin específico.

**Ventaja competitiva:** es la capacidad de la empresa de dotar a sus productos o servicios, sobre el atributo clave, que influye en la decisión de compra del cliente, para que esté dispuesto a pagar por un producto o servicio un sobreprecio, o lo elija al momento de comprar.

## 2.4 Marco Legal

### Derechos y obligaciones de los consumidores

Con base en la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor “**Art.4 Derechos del consumidor.** – son aquellos derechos fundamentales del consumidor” estipulados por la Constitución del Ecuador.

- Derecho a proteger la vida, salud y seguridad, mediante el consumo de bienes y servicios, además de la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a todos los servicios básicos (Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, 2000, pág. 4).
- Derecho a recibir por parte de los proveedores tanto públicos y privados, bienes y servicios competitivos, de excelente calidad y a tener libertad de elección (Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, 2000, pág. 4).
- Derecho a proporcionar información pertinente, clara, oportuna, verídica y completa sobre los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado, además, de la colocación de los precios, características específicas, calidad, condiciones del producto y entre otros aspectos relevantes (Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, 2000, pág. 4).
- Derecho a ser tratado de forma transparente, equitativa, sin discriminación o abuso, por parte de los proveedores que ofrecen bienes y servicios, específicamente con lo relacionado a las condiciones excelentes de calidad, cantidad, precio, peso y medida.
- Derecho sobre la protección a los consumidores por publicidad engañosa, abusiva o el uso de métodos comerciales desleales. (Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, 2000, pág. 4)

#### **Art. 5.- Obligaciones del consumidor. –**

- Proponer y ejercer el consumo racional, de manera adecuada, responsable de los bienes y servicios.
- Considerar la afectación del medio ambiente, a través del consumo de bienes o servicios que representen un peligro
- Prevenir el riesgo que afecte la salud y vida, hacia los compradores mediante el consumo de bienes o servicios no legales, por tanto, se debe informar de forma responsable las condiciones de uso los bienes y servicios a consumir.

#### **Normas ISO 9001:2018**

Adriana Largo, en su trabajo “Propuesta de Mejoramiento Proceso de Compras en American School Way, plantea como: la normativa de calidad, que permite controlar los procesos productivos y de servicios que son suministrados de forma externa con el propósito de realizar el cumplimiento de los requisitos. Su aplicabilidad, permite asegurar al cliente que los productos o servicios tengan la calidad esperada” (Largo, 2018, pág. 22).

Los requisitos son sustentados por ocho principios de la gestión universal como:

- Empresa que se enfoca en el cliente
- El liderazgo
- Involucramiento del personal
- Aseguramiento del enfoque de procesos
- Enfoque sistematizado de la gestión
- Enfoque sobre la toma de decisiones
- Relación con los proveedores de forma beneficiosa
- Mejora continua (Largo, 2018, pág. 22).

## CAPITULO III

### Metodología de la investigación

#### 3.1 Tipo de investigación

##### 3.1.1 Investigación descriptiva:

El tipo de investigación será empleado, dentro del estudio, mediante el análisis de las actividades que se realiza el personal durante los procedimientos de compras y ventas que se efectúan en la empresa Lubripernos Import, además, permite la construcción y análisis de la matriz FODA, mediante el estudio de los factores internos positivos como las fortalezas y oportunidades y los factores externos como las debilidades y amenazas.

Los autores Roberto Hernández Sampieri y Carlos Fernández y Pilar Baptista, en su libro Metodología de la Investigación 6 Edición, del año 2004 “consideran que este tipo de investigación, permite describir el estudio o una situación en específica, enfocándose en características y propiedades del mismo”. Al ser combinada con algunos aspectos, se ordenan, agrupan o sistematizan aquellos factores que son importantes dentro del trabajo (Hernández Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2014, pág. 88)

**Investigación bibliográfica:** se realiza para recopilar la información de diferentes autores que se especializan en la gestión de calidad, a través de búsquedas científicas y bibliográficas como informas, revistas científicas, tesis, repositorio, revistas indexadas, entre otras, de tal manera, que con este tipo de investigación se asegura la confiabilidad de los conocimientos recopilados dentro del tema.

#### 3.2 Enfoque de la investigación

El enfoque mixto, basándose en características de la investigación tanto cualitativas como cuantitativas. En donde permite exponer métodos, técnicas y mecanismos que facilitan el desarrollo de un análisis complejo, destacado y preciso sobre las variables del trabajo.

El enfoque cualitativo, se empela en el trabajo mediante la observación directa de los procesos de compra y venta, con esto se pretende identificar aquellas actividades clases del mismo y las diferentes falencias, por la falta de una gestión de calidad que mejore los procesos.

El enfoque cuantitativo, se emplea para comprobar los datos números en la interpretación de los colaboradores del departamento de compras y ventas, sobre las negociaciones, los indicadores de gestión, las ventas y compras dentro de la empresa.

### 3.3 Técnicas e instrumentos de la investigación

Las técnicas de investigación se aplican en el desarrollo del proyecto de investigación, con el propósito de generar una confiabilidad de los datos procesados son los siguientes:

#### 3.3.1 Encuesta

La autora, Cindy Espinoza, en su trabajo de titulación considera que “este instrumento de recolección de datos, permite recoger datos a través de preguntas realizadas a los individuos, con el fin de obtener de manera sistémica las dimensiones de la problemática de la investigación” (Espinoza, 2018, pág. 81). La encuesta se realizará a los empleados del área de compras y ventas, de la empresa Lubribernos Import, con el fin de investigar las diferentes etapas del proceso de compras y ventas, perspectivas y alcance en base a la calidad. También se realiza a los proveedores y a los demás empleados de la empresa

#### 3.3.2 Ficha de Observación

La observación se conoce como una técnica que consiste en observar aquellas funciones y actividades que desempeñan los empleados dentro de su entorno laboral, con el propósito de recaudar información sobre sus tareas laborales. La ficha de observación pretende recabar información más profunda de la empresa LUBRIPERNOS S.A.

**Tabla 2:** Modelo estructural de ficha de observación

Ficha de observación		
Fecha:	Hora:	
Observador:		
Lugar:		
Detalles	Cumple	No Cumple

**Tomado de:** (Briones & Mejia, 2020)

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)

### 3.4 Población y muestra

#### 3.4.1 Población

La población se trata de todo los elementos o individuos que forman parte de un objeto de estudio, dentro del trabajo de investigación, la población está conformada por todos los empleados de la empresa Lubripernos Import, quienes se conforman por 70 empleados.

#### 3.4.2 Muestra

La autora, Cindy Espinoza, lo complementa como “un conjunto de objetos y sujetos que provienen de una población, es decir, son parte de un subgrupo de la población que

conforma el conjunto de elementos que tiene una característica en particular de la población” (Espinoza, 2018, pág. 67).

Se considera un muestreo no probabilístico, es decir, se tomará a todos los empleados del departamento de compras y ventas que son en total 20 empleados. También se consideran a los 20 proveedores de la empresa y los demás empleados que son 50. Dada que la muestra es pequeña y se requiere considerar la perspectiva y análisis de datos de todo este segmento.

### 3.5 Análisis de los resultados de la encuesta

#### 3.5.1 Encuesta al personal del departamento de compra y venta

##### 1. ¿La empresa cuentan con un presupuesto anual de compras?

**Tabla 3:** *Cuentan con un presupuesto anual*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	20	100%
No	0	0%
Total	20	100%

**Tomada de:** encuesta a Lubripernos 2021

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)



**Figura 7:** Cuentan con un presupuesto anual

**Tomada de:** encuesta a Lubripernos 2021

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)

#### **Interpretación:**

En la figura 1, presenta los resultados sobre la consideración sobre el presupuesto anual de compras, donde el 100% indican que si cuenta. Es decir, las compras se realizan anualmente, a pesar de esta situación, no se realiza control oportuno o siguen el plan de gastos.

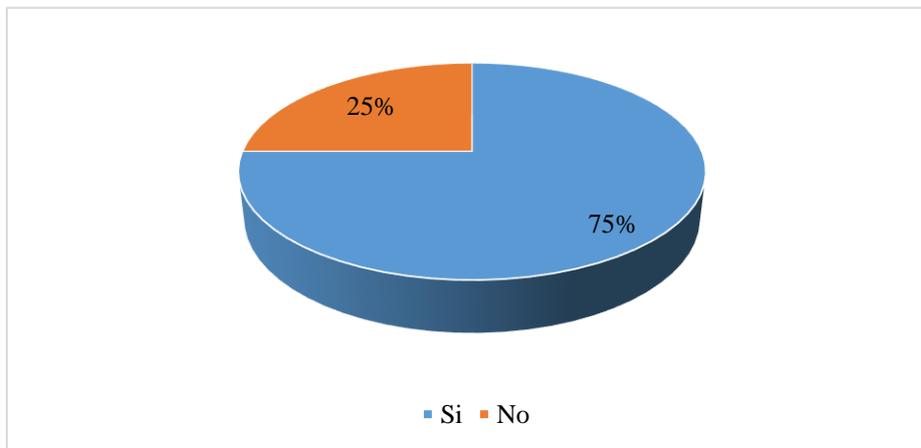
## 2. ¿Conoce usted si la empresa realiza evaluaciones periódicas a proveedores?

**Tabla 4:** *Evaluaciones periódicas a proveedores*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	15	75%
No	5	25%
Total	20	100%

**Tomada de:** encuesta a Lubripernos 2021

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)



**Figura 8:** Evaluaciones periódicas a proveedores

**Tomada de:** encuesta a Lubripernos 2021

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)

### **Interpretación:**

En la figura, se representan los resultados del cumplimiento de las evaluaciones a los proveedores, se observa que el 75% manifestaron que, si se cumplen, pero un 25% indican que no se cumplen, esto se debe a que muchos proveedores son informales, es decir, no cuentan con SRI y sus empresas no se encuentran legalmente constituidas, de tal manera, que ese porcentaje no es evaluado.

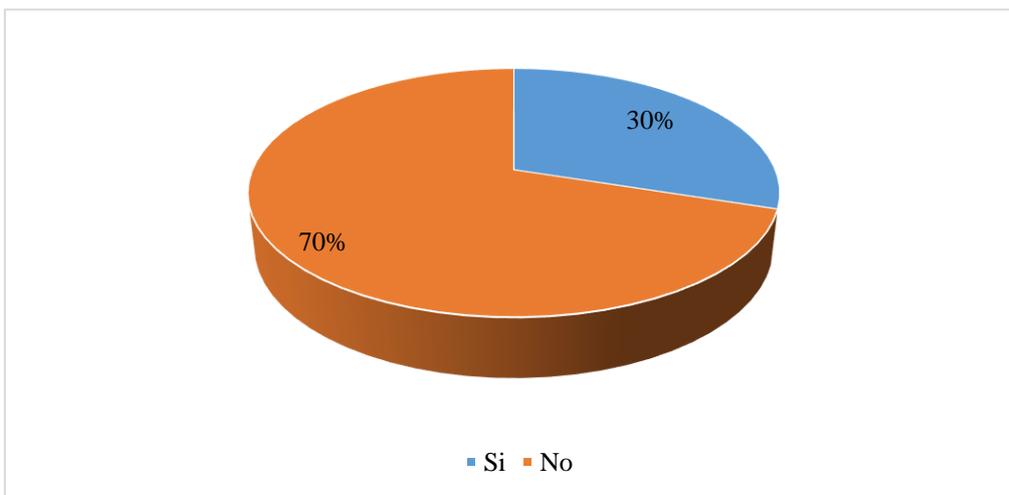
**3. ¿Conoce usted si se realizan compras sin el cumplimiento del debido flujo de aprobación gerencial?**

**Tabla 5:** *Compras sin cumplimiento del debido flujo de aprobación gerencial*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	6	30%
No	14	70%
Total	20	100%

**Tomada de:** encuesta a Lubripernos 2021

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)



**Figura 9:** Compras sin cumplimiento del debido flujo de aprobación gerencial

**Tomada de:** encuesta a Lubripernos 2021

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)

**Interpretación:**

En la figura 3, se detallan el cumplimiento del flujo de aprobación, se observa que el 70% no realiza compras sin antes haber sido aprobadas por los gerentes, pero un 30% manifiesta que, si realiza estas compras, ya que necesita ajustar los pedidos de los clientes.

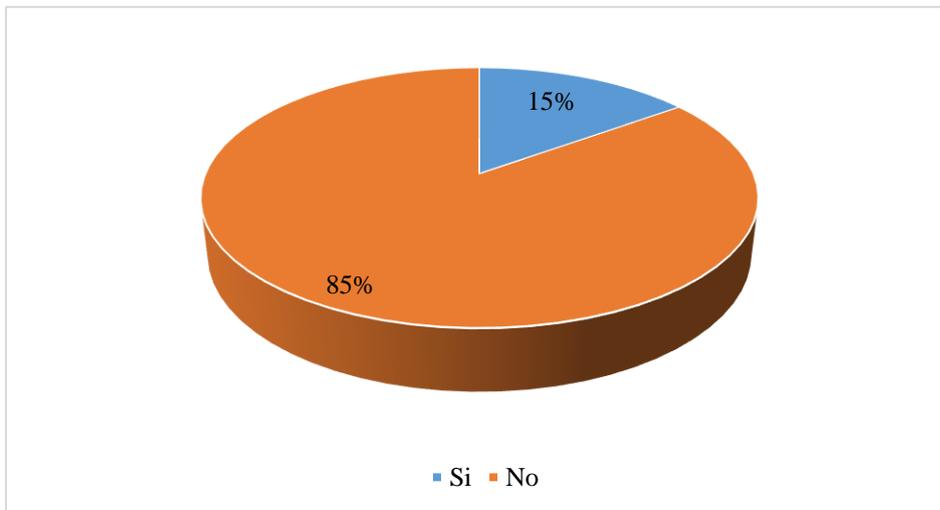
**4. ¿Conoce usted si se reciben órdenes de compras con faltantes o sobrantes de ítems?**

**Tabla 6:** Órdenes de compras con faltantes o sobrantes de ítems

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	3	15%
No	17	85%
Total	20	100%

**Tomada de:** encuesta a Lubripernos 2021

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)



**Figura 10:** Órdenes de compras con faltantes o sobrantes de ítems

**Tomada de:** encuesta a Lubripernos 2021

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)

**Interpretación:**

Se presentan los datos de faltan o sobrantes de ítems donde el 85% indican que no faltan ni sobran ítems, pero el 15% indica que en ocasiones si hacen faltan productos, que logran ser completados mediante una orden de compra rápida, para satisfacer los requerimientos del cliente.

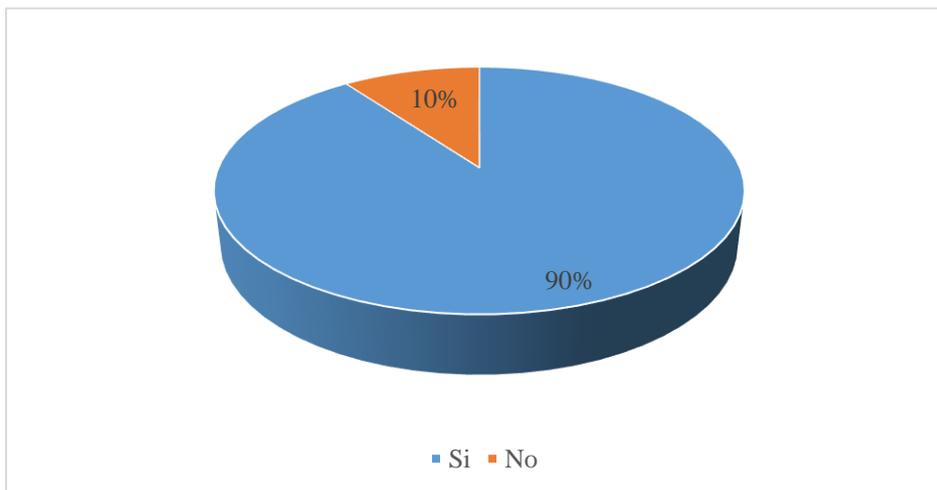
**5. ¿Conoce usted si los proveedores son calificados y evaluados de acuerdo a las políticas de la empresa?**

**Tabla 7:** Proveedores son calificados y evaluados de acuerdo a las políticas de la empresa

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	18	90%
No	2	10%
Total	20	100%

**Tomada de:** encuesta a Lubripernos 2021

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)



**Figura 11:** Proveedores son calificados y evaluados de acuerdo a las políticas de la empresa

**Tomada de:** encuesta a Lubripernos 2021

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)

**Interpretación:**

En esta figura, se detallan los resultados de la calificación de los proveedores en base a las políticas de la empresa, se observa que el 90% manifiesta que, si se evalúan con anterioridad, deben llenar una serie de requisitos para ser proveedor de la empresa, pero un 10% manifiesta que en ocasiones estos requisitos no son considerados, sino que consideran que tengan a disponibilidad el producto en demanda.

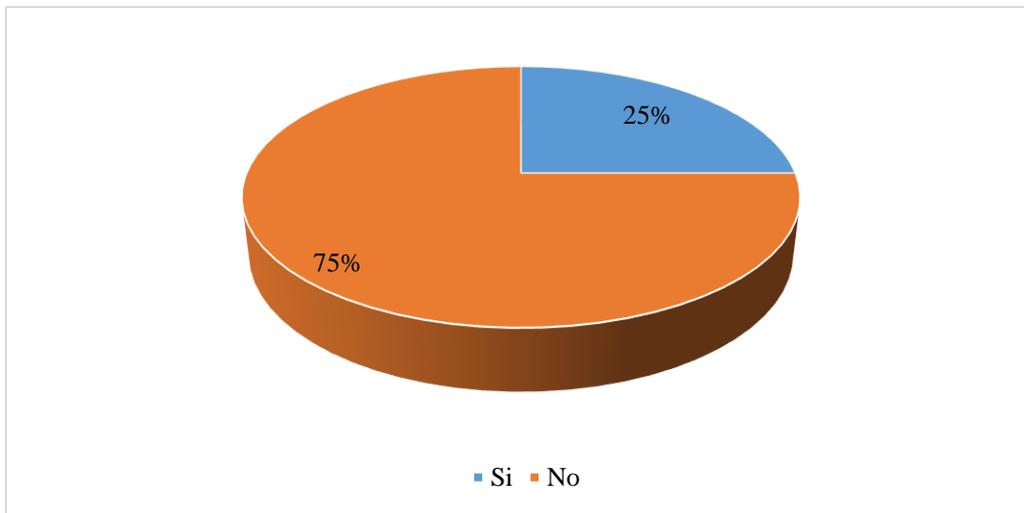
**6. ¿Los proveedores están debidamente categorizados acorde a la política de la empresa?**

**Tabla 8:** *Proveedores debidamente categorizados acorde a las políticas*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	5	25%
No	15	75%
Total	20	100%

**Tomada de:** encuesta a Lubripernos 2021

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)



**Figura 12:** *Proveedores debidamente categorizados acorde a las políticas*

**Tomada de:** encuesta a Lubripernos 2021

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)

**Interpretación:**

Los resultados de la categorización de los proveedores en base a las políticas, el 75% manifiesta que no se considera su categorización, solo el 25% si considera cumplen con su nivel de categorización.

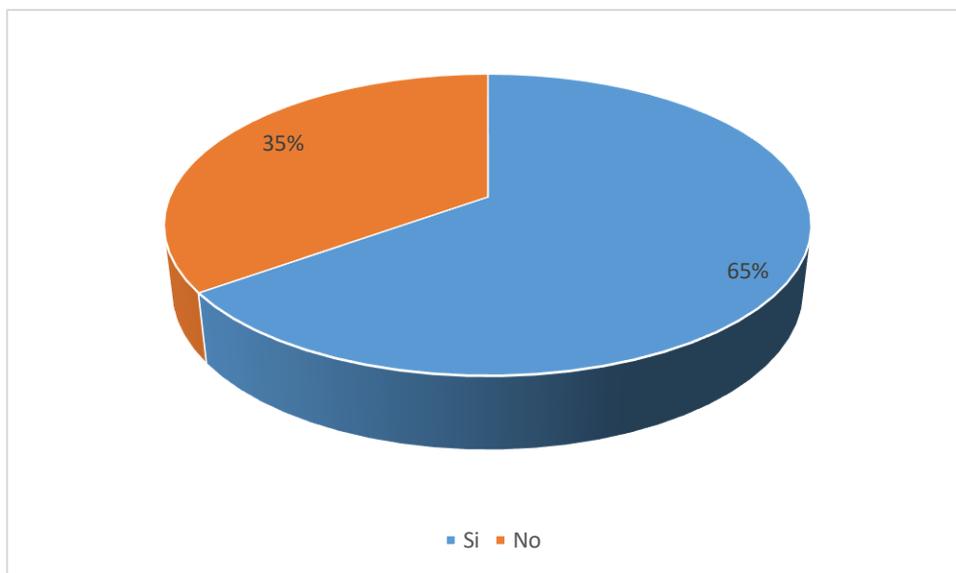
## 7. ¿Cree usted que la mala gestión de calidad influye en las ventas?

**Tabla 9:** Mala gestión e influencia en las ventas

	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	65%
No	7	35%
Total	20	100%

**Tomada de:** encuesta a Lubripernos 2021

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)



**Figura 13:** Mala gestión e influencia en las ventas

Tomada de: encuesta a Lubripernos 2021

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)

### Interpretación:

En base a los resultados, se observa que 65% del personal del departamento de compra y venta que fue evaluado, manifiesta que la mala gestión de la calidad en sus proceso y funciones si influye de manera negativa a generar ingresos a través de las ventas, sin embargo, el 35% menciona que la calidad no influye en las ventas, pero que si se deben mejorar varios aspectos generales de la empresa.

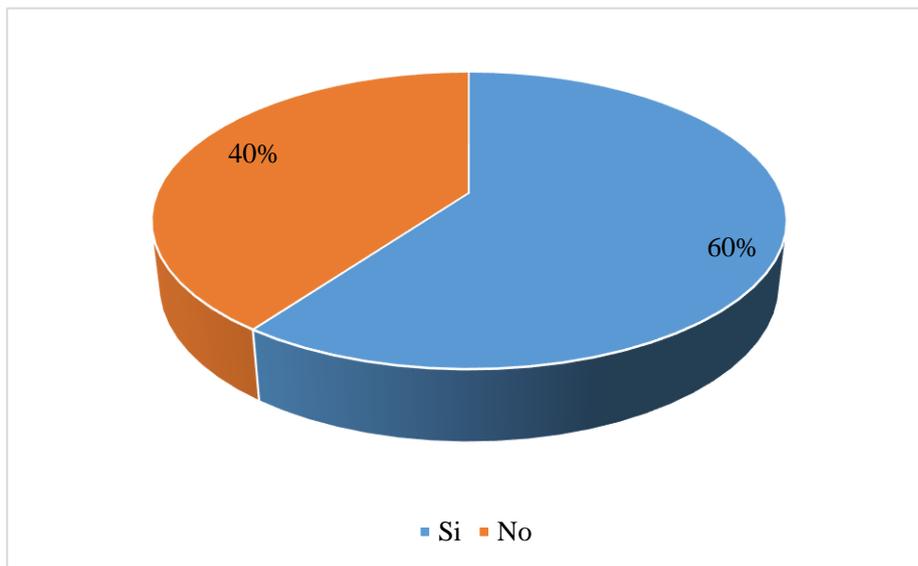
**8. ¿Conoce usted si dentro de las bodegas hay disponibilidad de todos los productos?**

**Tabla 10:** *Disponibilidad de productos*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	12	60%
No	8	40%
Total	20	100%

**Tomada de:** encuesta a Lubripernos 2021

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)



**Figura 14:** Disponibilidad de productos

**Tomada de:** encuesta a Lubripernos 2021

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)

**Interpretación:**

En relación a los resultados del personal encuestado, el 60% indican que dentro de las bodegas de la empresa Lubripernos, si hay disponibilidad de todos los productos, sin embargo, el 40% manifiesta no hay disponibilidad de productos, porque existe una excepción con ciertos productos que son de mayor demanda.

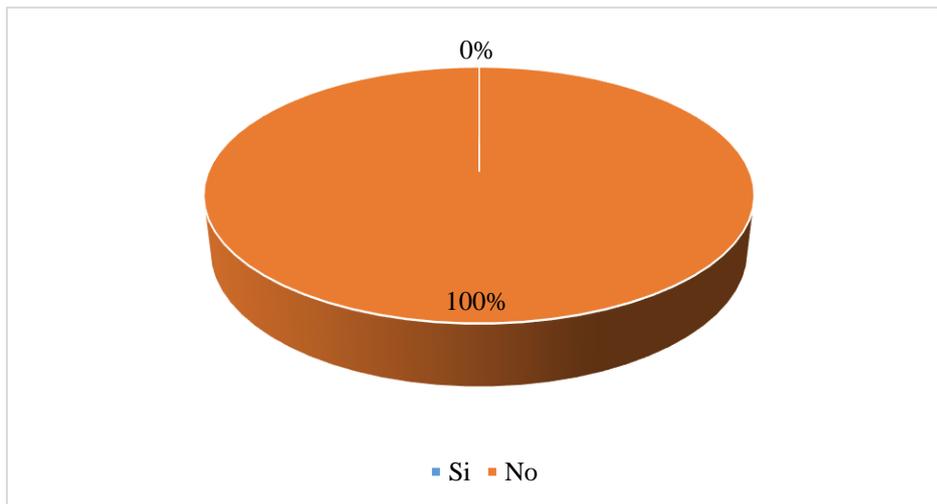
**9. ¿Conoce usted si la empresa posee un control para medir el crecimiento de las compras?**

**Tabla 11:** *Crecimiento de compras*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	0	0%
No	20	100%
Total	20	100%

**Tomada de:** encuesta a Lubripernos 2021

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)



**Figura 15:** Crecimiento de compras

**Tomada de:** encuesta a Lubripernos 2021

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)

**Interpretación:**

En esta interrogante, el 100% de los encuestados indican que la empresa no lleva un control sobre el crecimiento de las compras de manera anual, mensual o trimestralmente, solo se ingresan las compras en el software general, pero no se comparan para observar que productos tienen mayor salida.

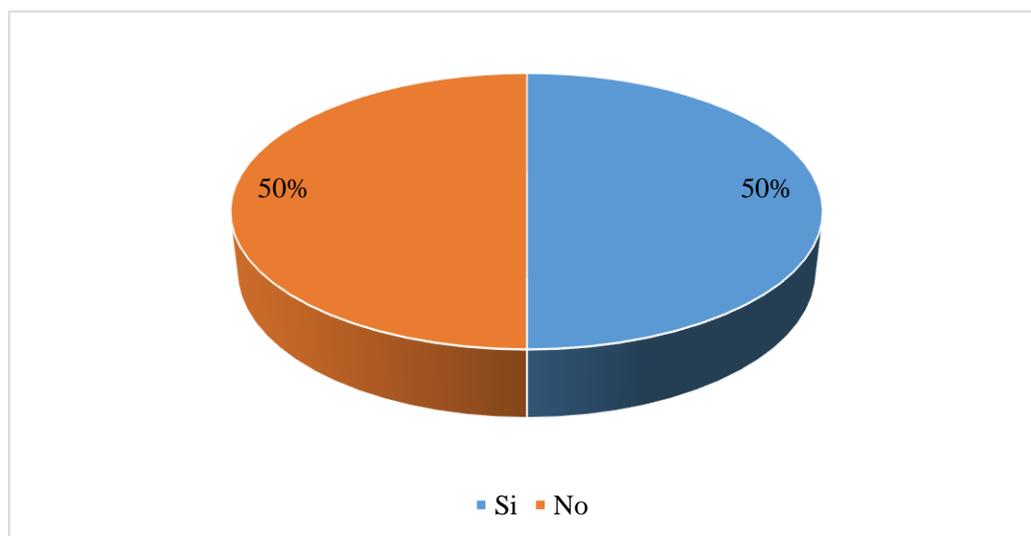
**10. ¿Conoce usted si la empresa posee un control para medir el crecimiento de las ventas?**

**Tabla 12:** *Medición del crecimiento de las ventas*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	10	50%
No	10	50%
Total	20	100%

**Tomada de:** encuesta a Lubripernos 2021

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)



**Figura 16:** *Medición del crecimiento de las ventas*

**Tomada de:** encuesta a Lubripernos 2021

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)

**Interpretación:**

En la interrogante sobre la medición del crecimiento de las ventas, el 50% del personal manifiesta que si se lleva un control de cuanto crecen las ventas anualmente, sin embargo, un 50% manifiesta que no se miden las ventas.

### 3.5.2 Encuesta a proveedores

La Encuesta se aplica a 20 proveedores, mismos que se encuentran registrados como en la base de datos de la empresa Lubripernos, quienes se encargan de proveer de bienes, insumos y artículos de ferretería.

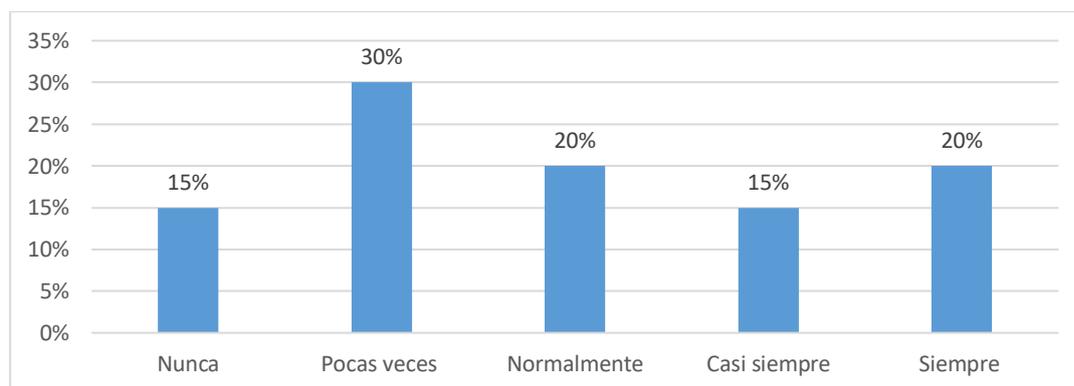
#### 1. ¿Se realizan devoluciones o anulaciones por inconsistencia en la información?

**Tabla 13:** Devolución o anulaciones

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	15%
Pocas veces	6	30%
Normalmente	4	20%
Casi siempre	3	15%
Siempre	4	20%
Total	20	100%

**Tomada de:** encuesta a Lubripernos 2021|

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)



**Figura 17:** Devolución o anulaciones

**Tomada de:** encuesta a Lubripernos 2021

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)

#### **Interpretación:**

En el análisis de los datos de la encuesta a proveedores, se puede observar como el 30% manifiesta que las devoluciones o anulaciones se hacen “pocas veces”, el 20% manifiesta que se hacen con “normalidad” y “siempre”, pero el 15% indican que se realizan “casi siempre” y “nunca”, esta situación es causada por la falta de control en los procesos de

gestión, ocasiona que al buscar las facturas estas no puedan encontrarse por fecha o indicación específica, sino, que están almacenadas en una sola carpeta.

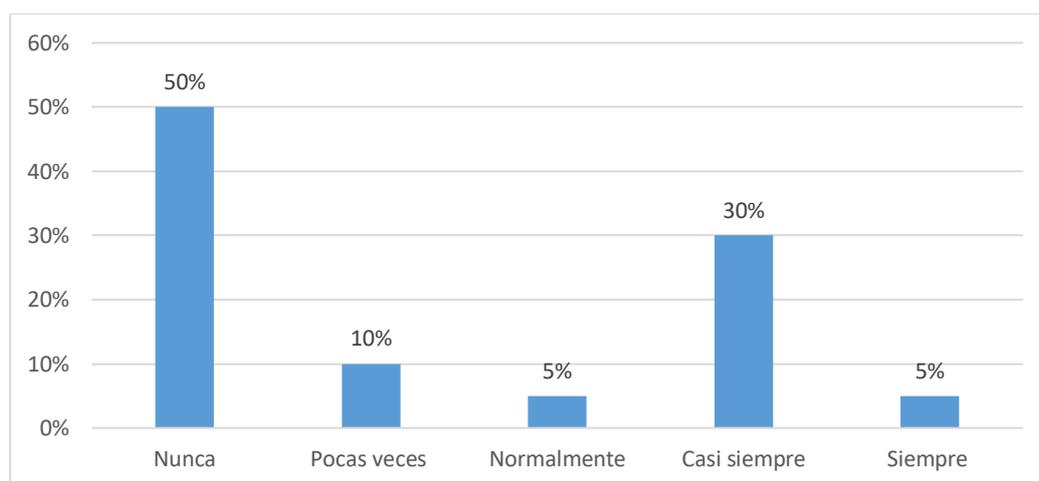
**2. ¿Considera que en la relación comercial que mantiene con la empresa le generado crecimiento comercial?**

**Tabla 14:** *Relación comercial que mantiene la empresa genera crecimiento*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	10	50%
Pocas veces	2	10%
Normalmente	1	5%
Casi siempre	6	30%
Siempre	1	5%
Total	20	100%

**Tomada de:** encuesta a Lubripernos 2021

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)



**Figura 18:** *Relación comercial que mantiene la empresa genera crecimiento*

**Tomada de:** encuesta a Lubripernos 2021

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)

**Interpretación:**

En la interrogante sobre si la relación comercial que tienen los proveedores con la empresa Lubripernos genera un crecimiento, el 50% de los proveedores manifestó que el crecimiento es personal, ya que influyen una serie de aspectos generales y específicos que debe tener un proveedor para ser considerado por una empresa, el 30% indican que “casi

siempre” ya que, sienten que han crecido junto a la empresa, el 10% “pocas veces” y el 5% “normalmente” y “siempre”.

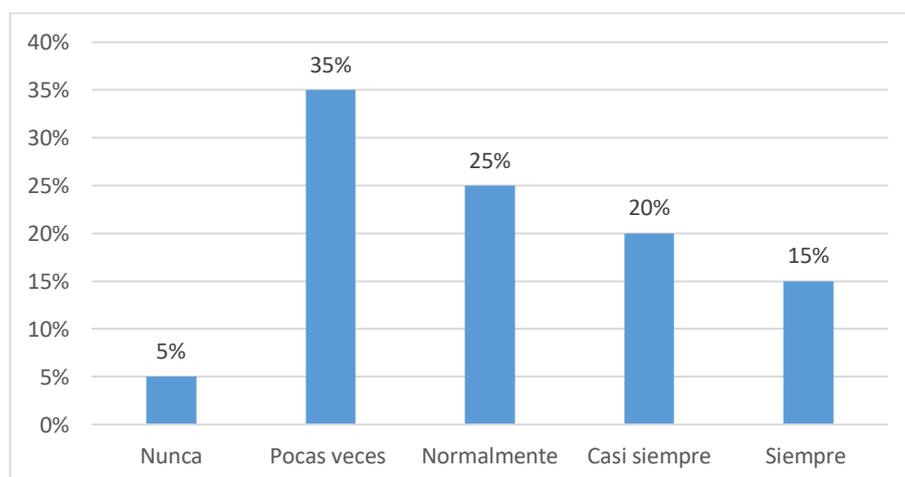
**3. ¿Cree usted que la comunicación con el personal del departamento de compra es adecuada?**

**Tabla 15:** *Comunicación adecuada*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	5%
Pocas veces	7	35%
Normalmente	5	25%
Casi siempre	4	20%
Siempre	3	15%
Total	20	100%

**Tomada de:** encuesta a Lubripernos 2021

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)



**Figura 19:** Comunicación adecuada

**Tomada de:** encuesta a Lubripernos 2021

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)

**Interpretación:**

Los proveedores encuestados, observan que la comunicación con el personal pocas veces es la adecuada con el 35%, el 25% considera que es “normal”, el 20% considera que “casi siempre” es la correcta, 15% es “siempre” y solo el 5% es nunca. Por esta parte, el personal si tiene una buena comunicación asertiva con el proveedor, facilitando una buena gestión comercial y evitando errores.

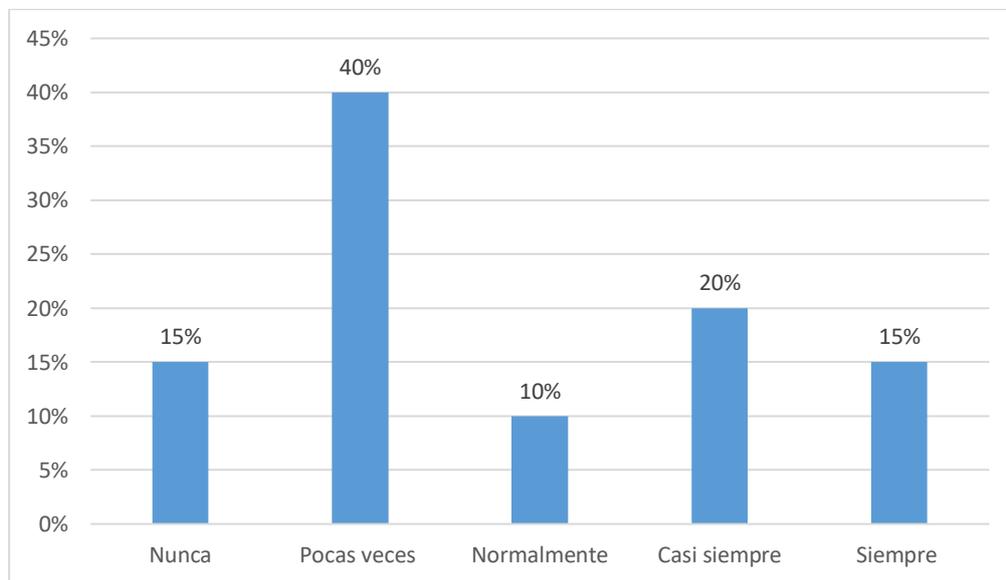
#### 4. ¿Se realizan los pagos en las condiciones acordadas?

**Tabla 16:** Pagos en condiciones acordadas

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	15%
Pocas veces	8	40%
Normalmente	2	10%
Casi siempre	4	20%
Siempre	3	15%
Total	20	100%

**Tomada de:** encuesta a Lubripernos 2021

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)



**Figura 20:** Pagos en condiciones acordadas

**Tomada de:** encuesta a Lubripernos 2021

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)

#### **Interpretación:**

Los resultados, indican que el pago a los proveedores mediante las condiciones acordadas, se efectúa en un 40% “pocas veces” un 20% “casi siempre, 15% nunca y siempre y solo el 10% indica que se realiza con normalidad. Estos resultados son positivos a nivel general, ya que la empresa si trata de seguir sus políticas en base a las condiciones de pago.

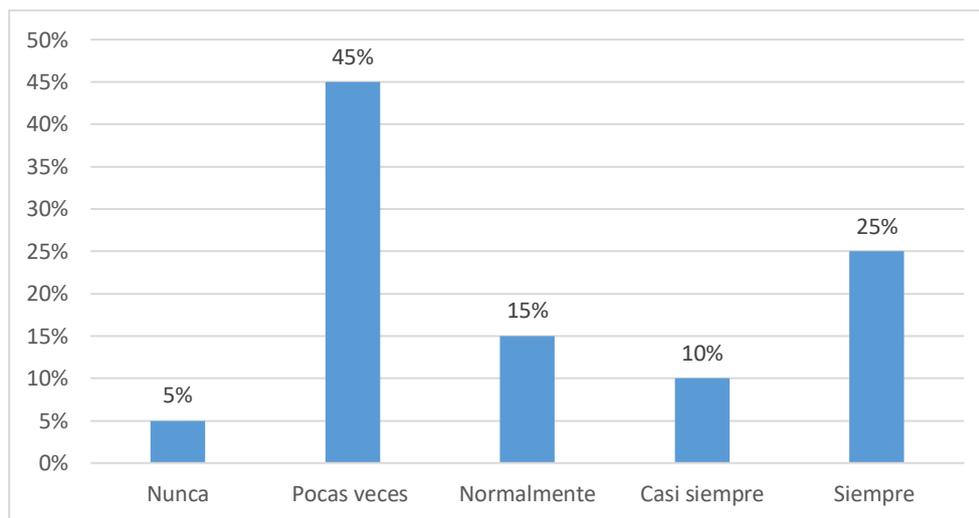
## 5. ¿Los requerimientos recibidos son claros y tienen las debidas especificaciones?

**Tabla 17:** Requerimientos *claros y específicos*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	5%
Pocas veces	9	45%
Normalmente	3	15%
Casi siempre	2	10%
Siempre	5	25%
Total	20	100%

**Tomada de:** encuesta a Lubripernos 2021

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)



**Figura 21:** Requerimientos claros y específicos

**Tomada de:** encuesta a Lubripernos 2021

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)

### **Interpretación:**

Los proveedores encuestados consideran que los requerimientos que reciben por el personal de compra en un 45% es “pocas veces” claro y específico, un 25% indica que siempre es claro y específico, lo que demuestra la falla en las cotizaciones y ordenes de compras, además de las especificaciones de fecha de entrega o recepción de pedido.

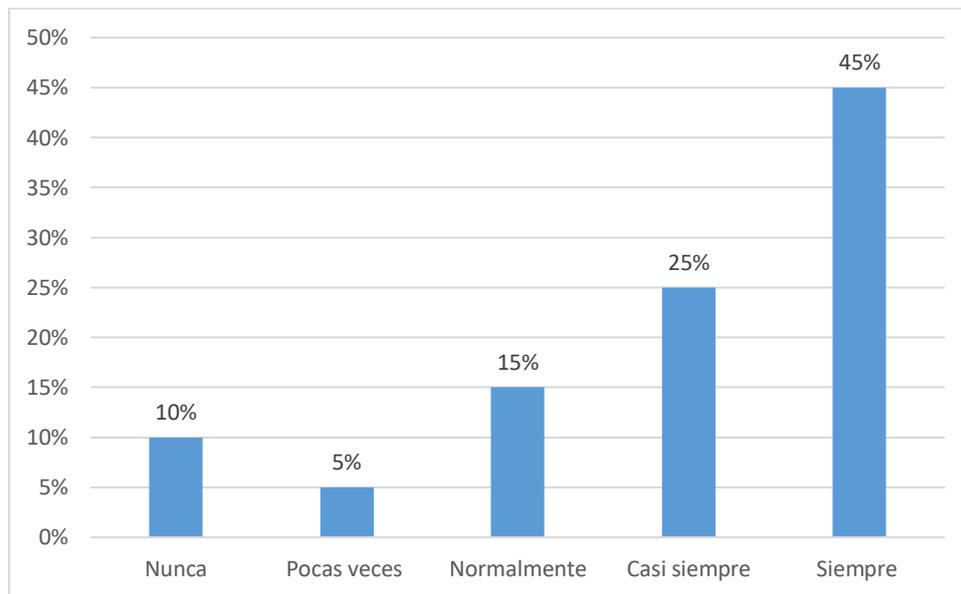
## 6. ¿Le informan oportunamente de la generación de una orden de compra?

**Tabla 18:** Orden de compra con anticipación

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	10%
Pocas veces	1	5%
Normalmente	3	15%
Casi siempre	5	25%
Siempre	9	45%
Total	20	100%

*Tomada de:* encuesta a Lubripernos 2021

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)



**Figura 22:** Orden de compra con anticipación

*Tomada de:* encuesta a Lubripernos 2021

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)

### **Interpretación:**

En el análisis de los datos, sobre la interrogante a proveedores sobre la anticipación de una orden de compra, el 45% menciona que siempre es informado con días de anticipación, mediante un correo electrónico, llamadas o mensajes. Esta acción del personal, permite que el proveedor pueda administrar correctamente el tiempo, agilizar y cumplir con los tiempos de entrega.

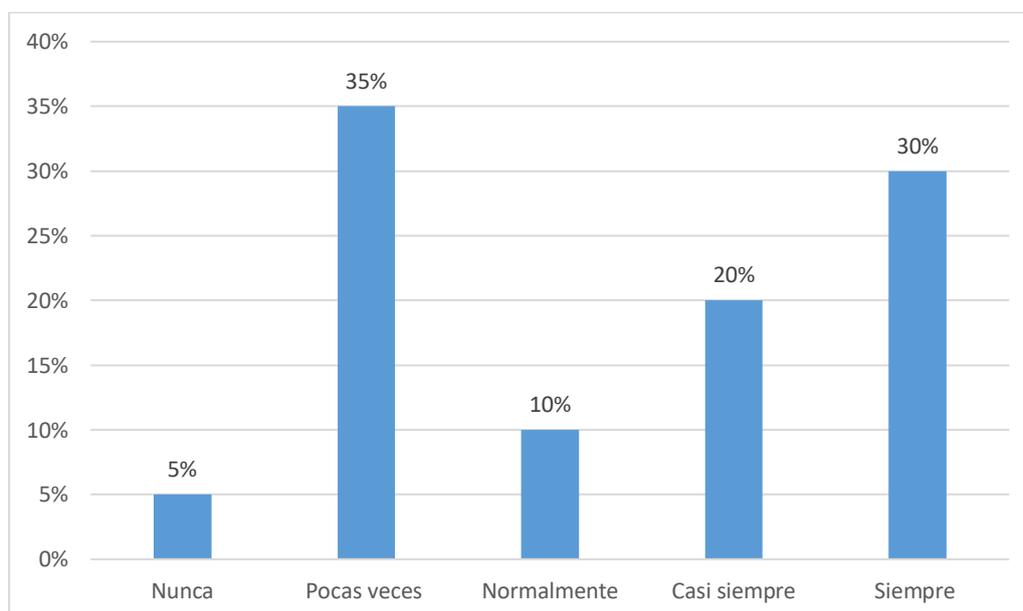
## 7. ¿Recibe pedidos urgentes sin orden de compra?

**Tabla 19:** *Pedidos urgentes sin orden de compra*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	5%
Pocas veces	7	35%
Normalmente	2	10%
Casi siempre	4	20%
Siempre	6	30%
Total	20	100%

**Tomada de:** encuesta a Lubripernos 2021

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)



**Figura 23:** *Pedidos urgentes sin orden de compra*

**Tomada de:** encuesta a Lubripernos 2021

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)

### **Interpretación:**

Los resultados indican que la empresa Lubripernos, “Pocas veces” con el 35% realiza pedidos urgentes sin haber generado con anticipación una orden de compra. Esto es consecuencia de la poca gestión en el departamento, sobre los productos con gran demanda que no son pedidos con anticipación. Sin embargo, un 30% de los proveedores mencionan que siempre se les avisa con anticipación.

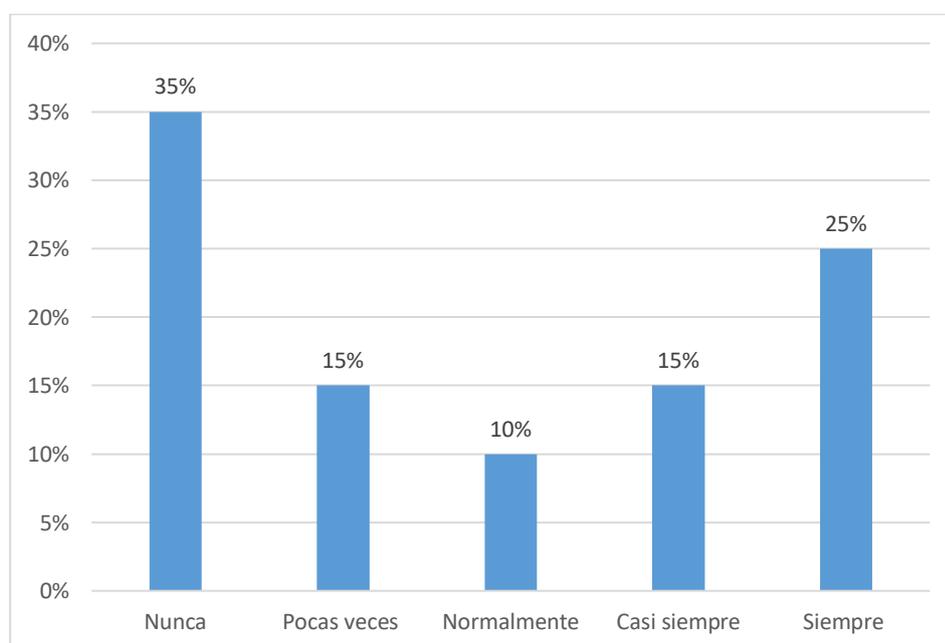
## 8. ¿Conoce usted si la empresa mide los reclamos por calidad?

**Tabla 20:** Medir reclamos por calidad en recepción

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	7	35%
Pocas veces	3	15%
Normalmente	2	10%
Casi siempre	3	15%
Siempre	5	25%
Total	20	100%

**Tomada de:** encuesta a Lubripernos 2021

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)



**Figura 24:** Medir reclamos por calidad en recepción

Tomada de: encuesta a Lubripernos 2021

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)

### **Interpretación:**

En la interrogante sobre si la empresa mide los reclamos por concepto de calidad a los proveedores, estos indican que esta medición no se realiza “nunca” con el 35%, y siempre con el 25%. Este indicador, necesita ser evaluado, con el propósito de mejorar la calidad empresarial y de procesos internos de la empresa.

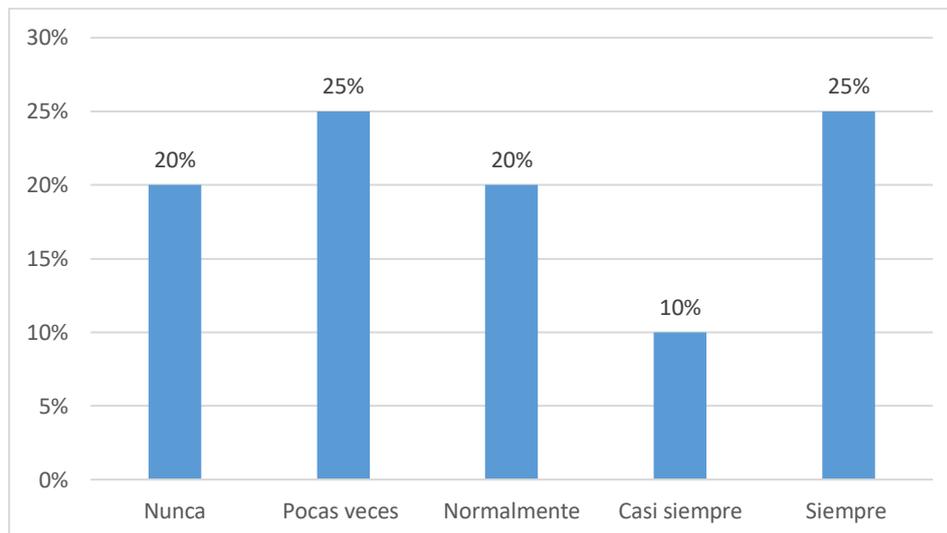
**9. Cuando ha existido problemas con los productos adquiridos, la empresa le ha facilitado las mejores observaciones**

**Tabla 21:** Soluciones por problemas en los productos

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	20%
Pocas veces	5	25%
Normalmente	4	20%
Casi siempre	2	10%
Siempre	5	25%
Total	20	100%

**Tomada de:** encuesta a Lubripernos 2021

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)



**Figura 25:** Soluciones por problemas en los productos

**Tomada de:** encuesta a Lubripernos 2021

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)

**Interpretación:**

En la interrogante, sobre si existe inconvenientes con productos adquiridos, el 25% indica que “pocas veces” y “siempre” detallan los problemas que la empresa encuentra sobre algún producto o procedimientos mal realizados, pero un 20% indican que nunca hacen estas observaciones.

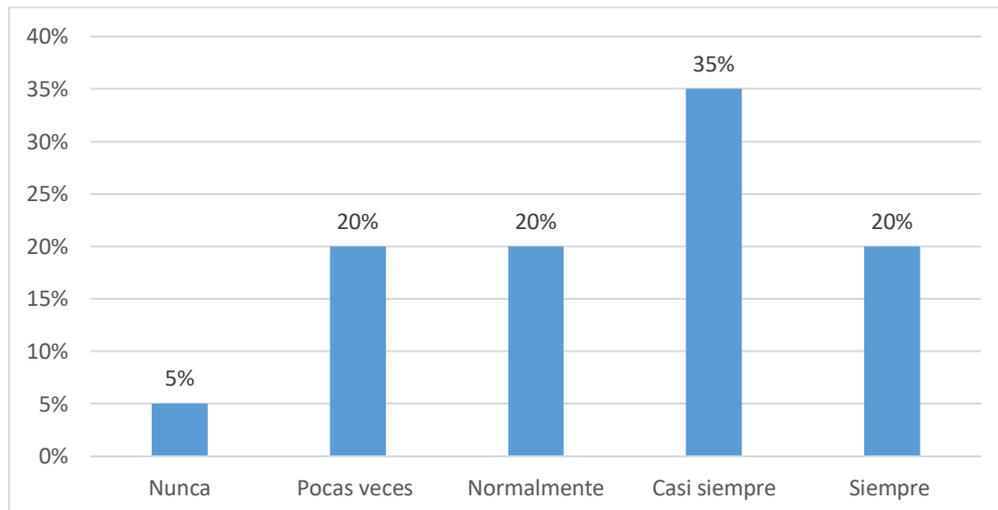
**10. ¿Usted considera que la empresa Lubripernos, brinda el 100% de calidad en sus productos y servicios?**

**Tabla 22:** Calidad de sus productos y servicios

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	5%
Pocas veces	4	20%
Normalmente	4	20%
Casi siempre	7	35%
Siempre	4	20%
Total	20	100%

**Tomada de:** encuesta a Lubripernos 2021

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)



**Figura 26:** Calidad de sus productos y servicios

**Tomada de:** encuesta a Lubripernos 2021

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)

**Interpretación:**

En cuanto a productos la empresa brinda una excelente calidad, ya que cuenta con proveedores que venden marcas reconocidas, emplean materiales de buena calidad y demás, pero en relación a los servicios, es baja ya que muchos empleados carecen de capacitaciones de gestión de procesos de calidad que permite mejorar la relación proveedor- personal de compra y venta. De modo que el 35% indican que se efectúa casi siempre y el 5% menciona que nunca.

### 3.5.3 Encuesta para los empleados que no forman parte del Departamento de Compra y Venta

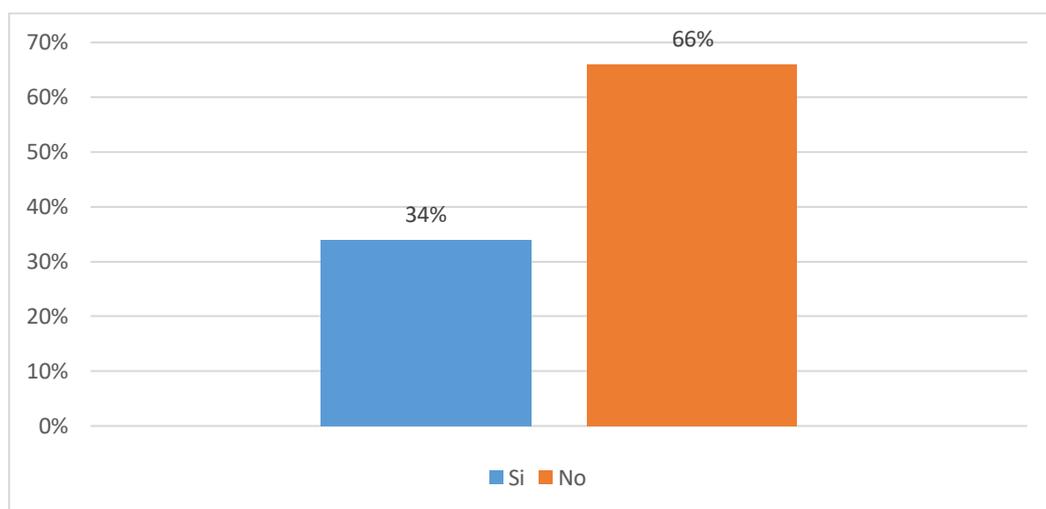
#### 1. ¿La empresa tiene un sistema de control de calidad?

**Tabla 23:** Control de calidad

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	17	34%
No	33	66%
Total	50	100%

**Tomada de:** encuesta a Lubripernos 2021

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)



**Figura 27:** control de calidad

**Tomada de:** encuesta a Lubripernos 2021

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)

#### **Interpretación:**

En la encuesta aplicada a los 50 empleados que no pertenecen al departamento de compra y venta, se interrogó sobre sistema de control de calidad, donde el 66% manifestó que no existe, pero un 34% indica que si se controla la calidad en ciertas partes de la empresa.

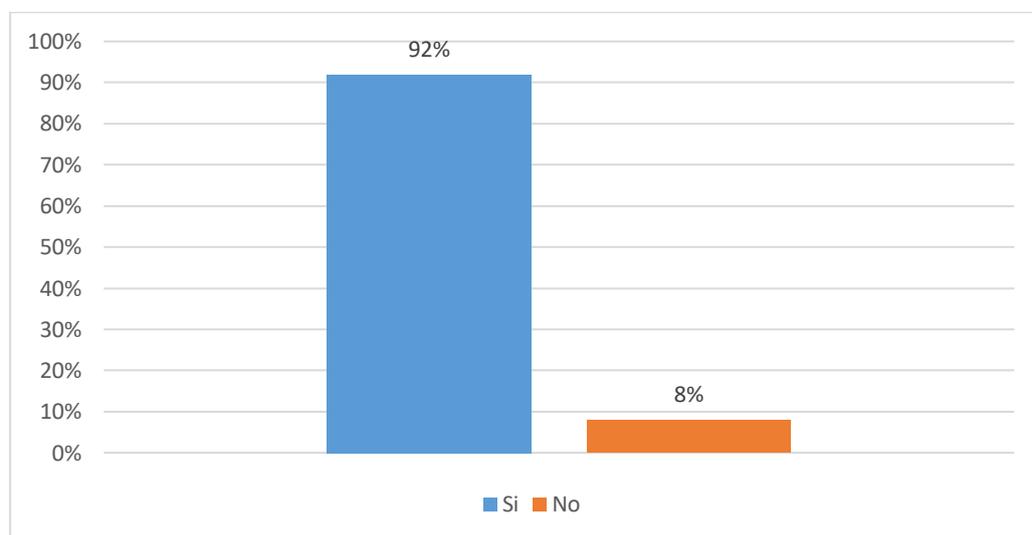
**2. ¿La empresa le proporciona un manual sobre las funciones o actividades que debe realizar en su área de trabajo?**

**Tabla 24:** *Manual de funciones o actividades*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	46	92%
No	4	8%
Total	50	100%

**Tomada de:** encuesta a Lubripernos 2021

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)



**Figura 28:** *Manual de funciones o actividades*

**Tomada de:** encuesta a Lubripernos 2021

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)

**Interpretación:**

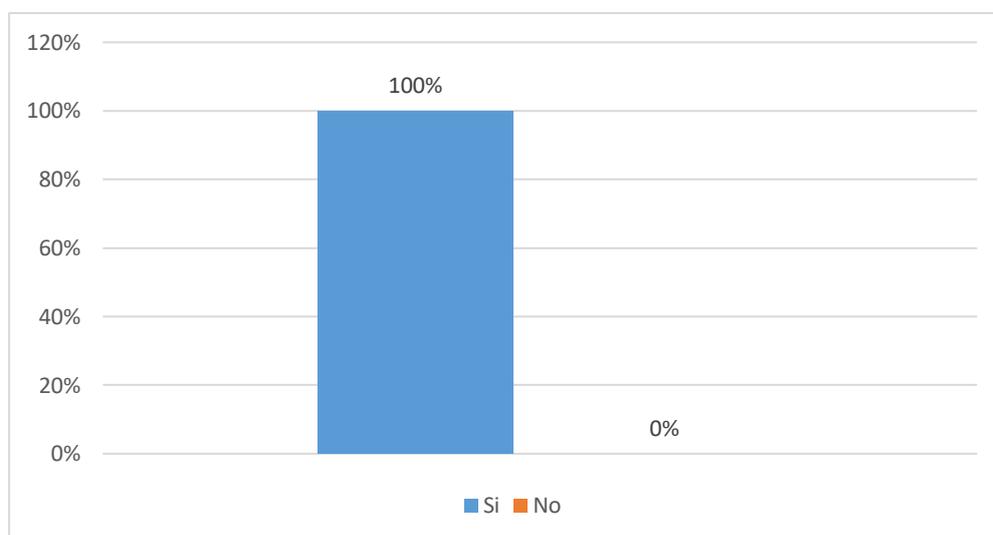
En la siguiente interrogante sobre la proporción de un manual de funciones y actividades para cada empleado, el 92% manifiesta que, si conoce de este manual y si lo ha aplicado, pero el 8% indica que no reconoce el manual de la empresa.

**3. ¿Cree usted que la situación a causa del COVID-19 ha influido en el rendimiento de la empresa?**

**Tabla 25:** *La COVID-19 influye en el rendimiento empresarial*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	50	100%
No	0	0%
Total	50	100%

Tomada de: encuesta a Lubripernos 2021



**Figura 29:** *La COVID-19 influye en el rendimiento empresarial*

Tomada de: encuesta a Lubripernos 2021

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)

**Interpretación:**

Efectivamente, la situación pandemia a nivel mundial a causa del COVID-19, ha generado que muchas empresas, cierren sus negocios, tengan deudas acumuladas por pagar, hayan despedido empleados para ajustar sus gastos y demás situaciones que le ha tocado al empresario realizar para mantener su negocio. De tal manera que, al realizar esta interrogante a los empleados, mencionan que este evento adverso si ha influido en el rendimiento de la empresa.

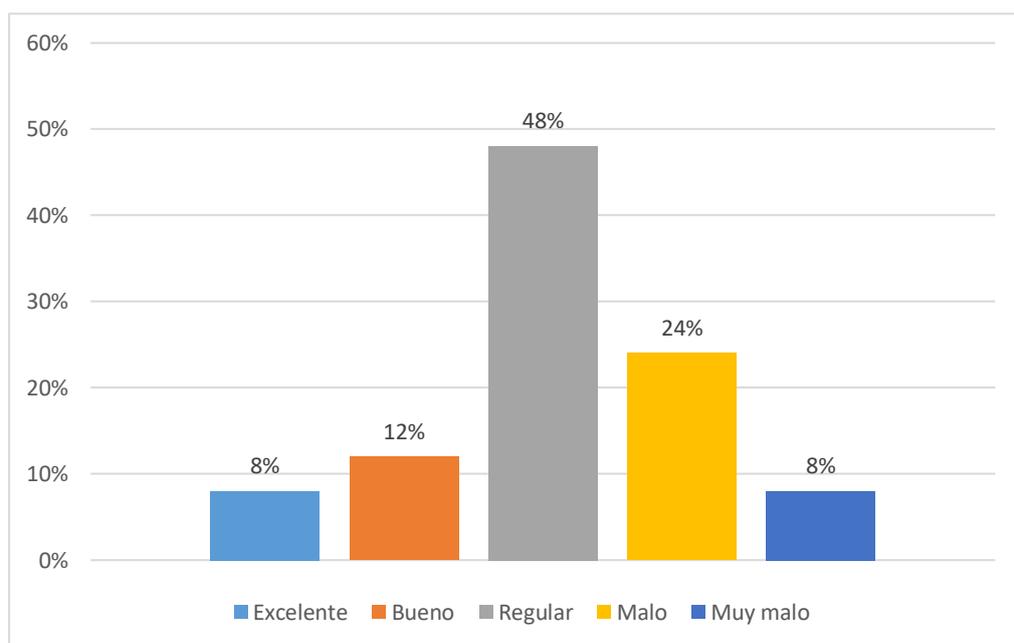
#### 4. ¿Cómo usted observa la gestión que se realiza en el departamento de compra y venta?

**Tabla 26:** *Gestión de departamentos*

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	4	8%
Bueno	6	12%
Regular	24	48%
Malo	12	24%
Muy malo	4	8%
Total	50	100%

**Tomada de:** encuesta a Lubripernos 2021

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)



**Figura 30:** *Gestión de departamentos*

**Tomada de:** encuesta a Lubripernos 2021

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)

#### **Interpretación:**

Los demás empleados de la empresa, observan que la gestión del personal del departamento de compra y ventas es regular con el 48%, es decir, no llevan un buen control o procedimientos, un 12% indica que es malo y solo un 4% manifiesta que es bueno.

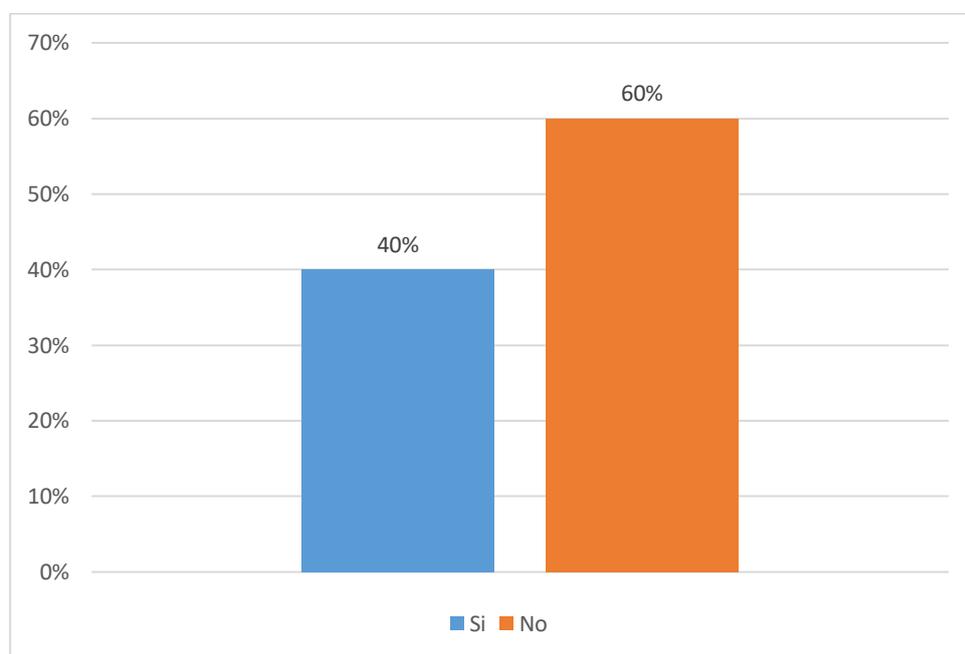
## 5. ¿Considera usted que la eficacia y eficiencia empresarial es positiva?

**Tabla 27:** Eficacia y eficiencia empresarial positiva

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	20	40%
No	30	60%
Total	50	100%

**Tomada de:** encuesta a Lubripernos 2021

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)



**Figura 31:** Eficacia y eficiencia empresarial positiva

**Tomada de:** encuesta a Lubripernos 2021

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)

### **Interpretación:**

La eficacia y eficiencia es un indicador de gestión importante para el estudio, pero el 60% de los encuestados manifiestan que no es positiva, ya que necesitan realizar cambios para regular los procesos que están mal elaborados. Pero un 40% indica que si es positiva.

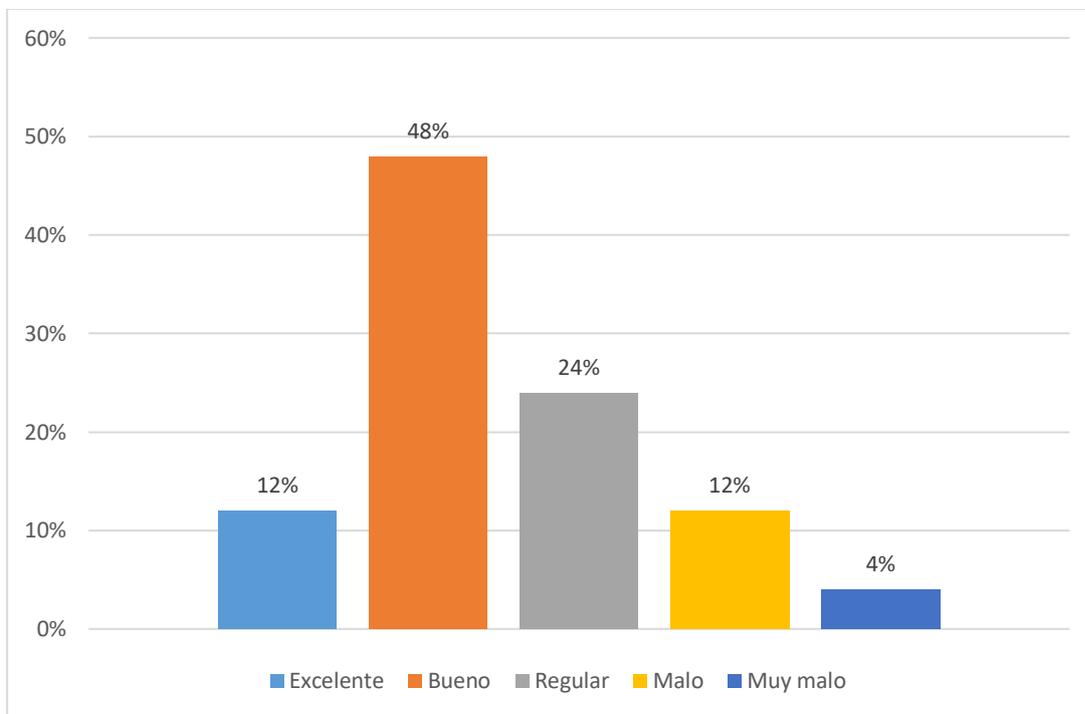
**6. ¿Cómo califica usted el servicio brindado por los vendedores de Lubripernos S.A.?**

**Tabla 28:** Servicio brindado por los vendedores de Lubripernos

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	6	12%
Bueno	24	48%
Regular	14	24%
Malo	16	12%
Muy malo	2	4%
Total	50	100%

**Tomada de:** encuesta a Lubripernos 2021

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)



**Figura 32:** Servicio brindado por los vendedores de Lubripernos

Tomada de: encuesta a Lubripernos 2021

Elaborado por: Guaman y Tipantiza (2021)

**Interpretación:**

Los empleados consideran que el servicio que brindan los vendedores es bueno con el 48%, pero un 12% detalla que es malo, por lo cual es necesario revisar y observar sus actividades.

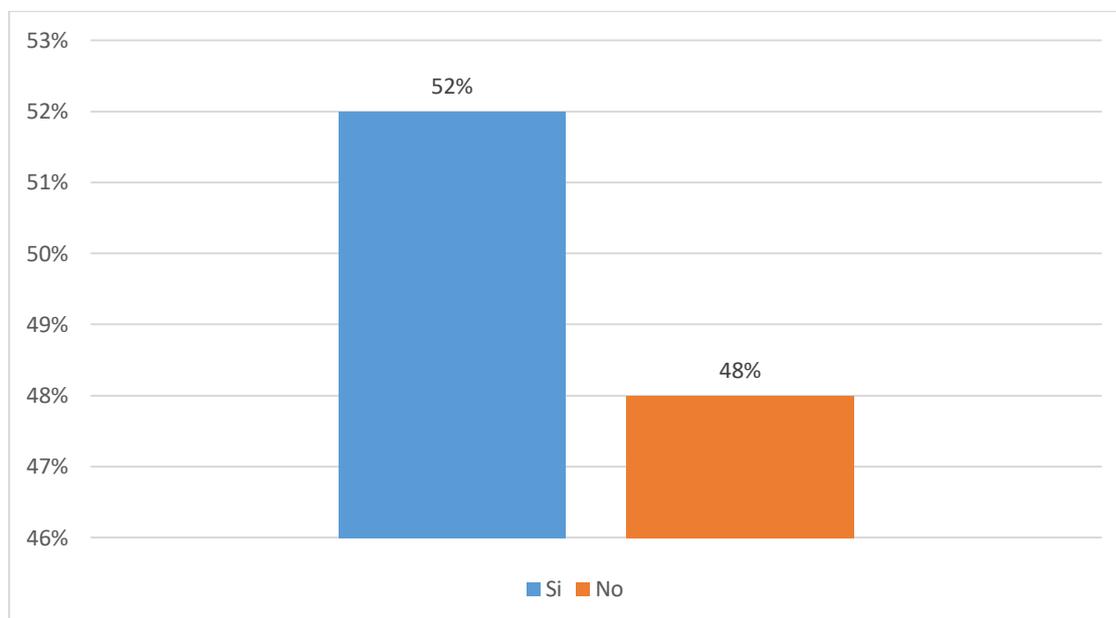
**7. ¿Considera usted que existe una comunicación afectiva y amigable dentro de la empresa?**

**Tabla 29:** *Comunicación efectiva y amigable*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	26	52%
No	24	48%
Total	50	100%

**Tomada de:** encuesta a Lubripernos 2021

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)



**Figura 33:** *Comunicación efectiva y amigable*

**Tomada de:** encuesta a Lubripernos 2021

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)

**Interpretación:**

El 52% de la personal encuestado observa una comunicación afectiva y amigable con los demás compañeros de trabajo, sin embargo, un 48% indica que la comunicación no existe una comunicación.

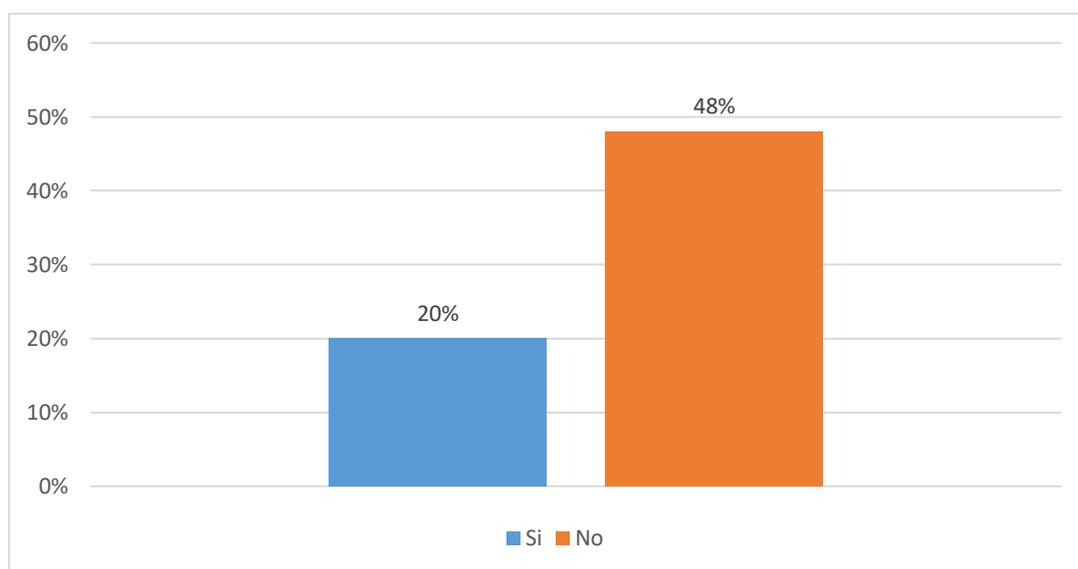
**8. ¿Usted recibe información y capacitación adecuada para afrontar situaciones o inconvenientes que surgen dentro del entorno laboral?**

**Tabla 30:** Capacitación para afrontar situaciones

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	10	20%
No	40	80%
Total	50	100%

**Tomada de:** encuesta a Lubripernos 2021

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)



**Figura 34:** Capacitación para afrontar situaciones

**Tomada de:** encuesta a Lubripernos 2021

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)

**Interpretación:**

En esta interrogante los encuestados manifestaron que dentro de la empresa no reciben capacitación que les ayude a tomar decisiones rápidas para afrontar situaciones difíciles, del 80% de los encuestados. Pero un 20% menciona que recibe capacitaciones particulares, en sus instituciones de estudios o para fines personales.

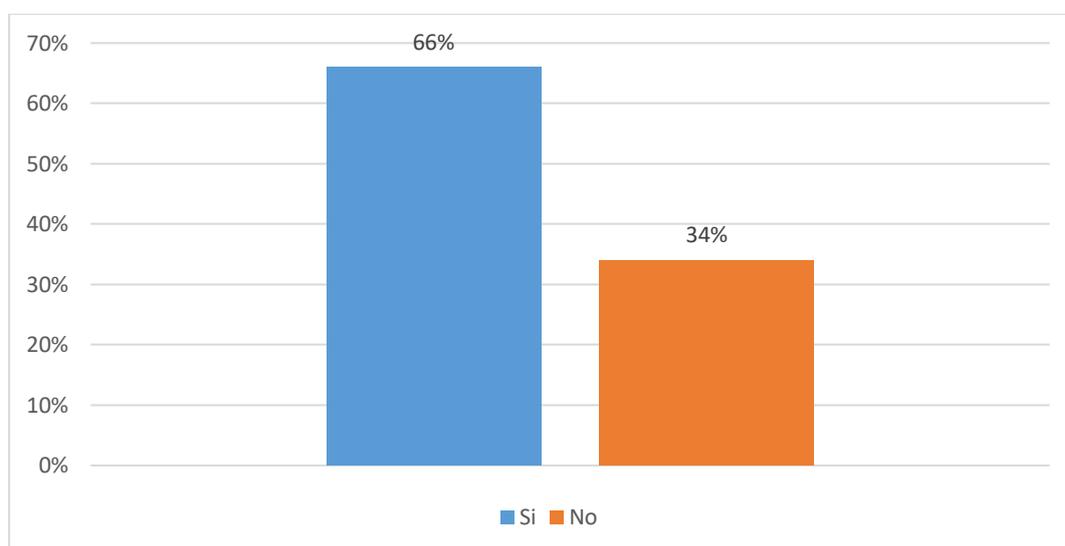
**9. ¿Cree que existe un excelente clima laboral entre las diferentes áreas de la empresa?**

**Tabla 31:** Clima laboral entre áreas

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	33	66%
No	17	34%
Total	50	100%

**Tomada de:** encuesta a Lubripernos 2021

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)



**Figura 35:** Clima laboral entre áreas

**Tomada de:** encuesta a Lubripernos 2021

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)

**Interpretación:**

En la interrogante sobre el clima laboral en todas las áreas de trabajo, el 66% manifiesta que, si existe un buen clima laboral y un 34% manifiesta que no, hay buen clima. Esto se debe a que mucho empleado no tiene bien definidos sus procesos y actividades y en ocasiones a otros empleados les toca realizar el trabajo de los demás.

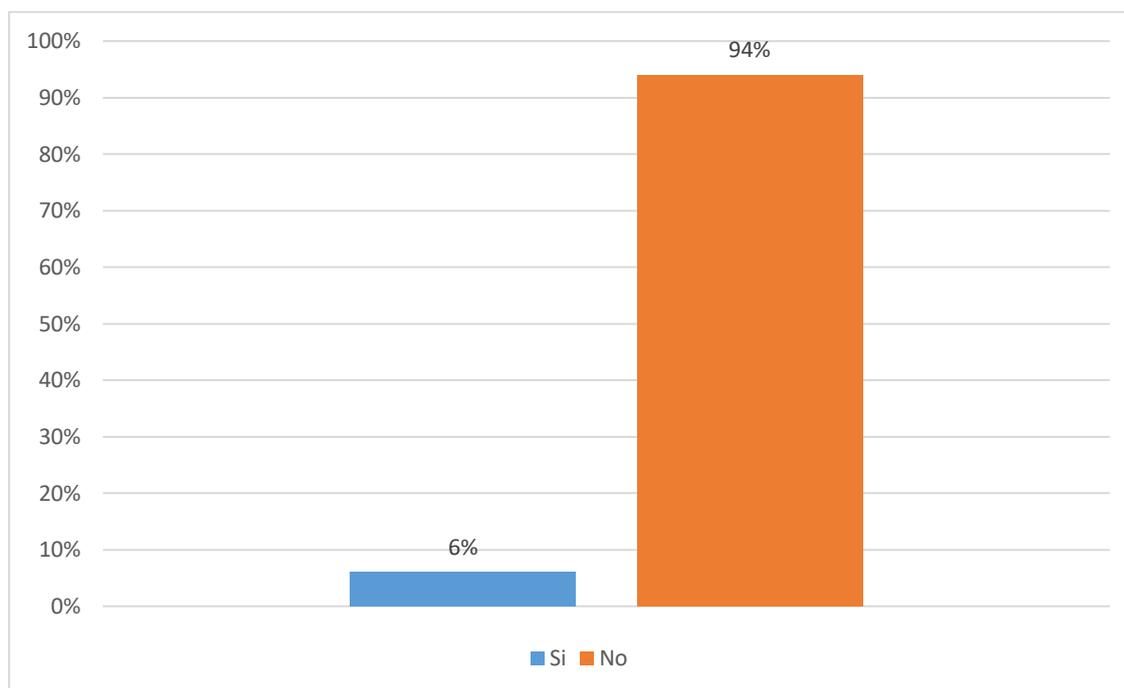
**10. ¿Cree que la empresa cuenta con la tecnología pertinente para ejecutar sus actividades comerciales?**

**Tabla 32:** Tecnología para realizar actividades comerciales

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	3	6%
No	47	94%
Total	50	100%

**Tomada de:** encuesta a Lubripernos 2021

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)



**Figura 36:** Tecnología para realizar actividades comerciales

**Tomada de:** encuesta a Lubripernos 2021

**Elaborado por:** Guaman y Tipantiza (2021)

**Interpretación:**

En la interrogante sobre la tecnología para efectuar sus actividades el 94% manifiesta que no posee la tecnología suficiente, aunque cuenta con un sistema contable para llevar registros esta no es suficiente, pues aun realizan actividades manualmente que, con ayuda de la tecnología, podría ser facilitadas y simplificadas.

### 3.5.4 Análisis de resultado de la observación

#### 3.5.4.1 Ficha de observación para el personal de ventas

**Tabla 33:** Ficha de observación para el personal de ventas

				
Fecha: 28,29,30 de Junio de 2021		Hora: 14:30		
Observador: Los autores				
Lugar: Empresa LUBRIPERNOS S.A.				
No	DETALLES	CUMPLE	NO CUMPLE	COMENTARIO
1	Tiene un manual para el área de ventas		x	
2	Se formulan estrategias de ventas		x	
3	Llevan registro de las ventas	x		
4	Se receptan quejas y reclamos de los clientes o proveedores		x	
5	Determinan tiempo de respuestas para clientes		x	
6	Determina el tiempo de despacho en las instalaciones		x	
7	Existe una coordinación entre el área de compras y ventas		x	
8	Tienen conocimiento de la cantidad de mercadería en inventario	x		
9	Coordinan con el departamento de compra la cantidad de mercadería a adquirir		x	
10	Se coordina de forma eficiente el envío de productos	x		
11	Se verifica que los envíos lleguen al destino	x		
12	Se aplican evaluaciones para el personal de ventas		x	
13	El personal dispone de recursos para desempeñar sus actividades eficientemente	x		

**Fuente:** ficha de observación para el área de ventas

**Elaborado por:** Guamán y Tipantiza (2021)

#### **Interpretación:**

En la ficha de observación que se aplicó al personal del área de ventas se evidencia que poseen un manual y estrategias de ventas; no existe una coordinación para el tiempo de reclamos que tiene el cliente, no se coordina un tiempo de despacho, no existe una coordinación en el área de compras y ventas.

### 3.5.4.2 Ficha de observación para el personal de compras

**Tabla 34:** Ficha de observación para el personal de compras

				
Fecha: 1,2 y 5 de Julio de2021			Hora: 14:00	
<b>Observador:</b> Los Autores				
<b>Lugar:</b> Empresa LUBRIPERNOS S.A.				
NO.	DETALLES	CUMPLE	NO CUMPLE	COMENTARIO
1	Gestionan las cotizaciones, analiza los precios y compara entre los proveedores	x		
2	Asigna pedidos y confirma el plazo de entrega y pago a los proveedores	x		
3	Actualizan lista de productos a comprar		x	
4	Analizan el mercado constantemente sobre actualización de herramientas y repuestos, así como los proveedores		x	
5	Se controlan las órdenes de compra		x	
6	Se evalúan a los proveedores		x	
7	Autorizan compras de último momento		x	
8	Coordina, dirige y gestiona procesos de importación y desaduanización	x		
9	Supervisan el registro de ingresos y salidas de la bodegas de los repuestos e insumos	x		
10	Existe un equilibrio de las compras versus las existencias		x	
11	Se realizan inventarios físicos aleatorios	x		
12	Se notifica a los proveedores por devolución de mercadería defectuoso	x		

**Fuente:** ficha de observación para el área de compras

**Elaborado por:** Guamán y Tipantiza (2021)

### 3.5.4.3 Análisis de los resultados

En la encuesta realizada al departamento de compra, se puede detallar hallazgos relevantes como que la empresa no cuenta con un presupuesto anual de compras, no se realizan evaluaciones periódicas a los proveedores con el propósito de tener productos e insumos de calidad, respaldado por sus proveedores; las compras se realizan sin contar con el debido flujo de compra, previamente aprobado por la gerencia.

Las órdenes de compras no se reciben si hay faltantes o sobrantes en los ítems; los proveedores si son previamente calificados y evaluados en relación a las políticas que tiene la

empresa; los proveedores no se encuentran categorizados en base a su nivel de compromiso laboral y sobre las políticas de la empresa; los empleados consideran que la mala gestión en la calidad de sus procesos y procedimientos si influye directamente en las ventas que tiene la empresa, esto como consecuencia de la falta de un manual de procesos.

Los encuestados manifiestan que, dentro de las bodegas de la empresa, si hay disponibilidad de los productos, sin embargo, esto no se ve tan reflejado cuando realizan compras sin la debida aprobación para cumplir con la demanda del cliente; la empresa no tiene un control que permita medir el crecimiento de las compras, es decir, no existe una debida comparación de los productos empleado la matriz BCG; Además, la empresa no cuenta con el debido control para poder medir el crecimiento de las ventas de la empresa.

Los resultados de la encuesta a proveedores, detalla que estos consideran que “pocas veces” se realizan devoluciones o anulaciones por inconsistencia de la información; la relación comercial que mantiene con la empresa nunca les ha generado un crecimiento, ya que la empresa no promociona a sus proveedores, y estos han crecido en el mercado por su desempeño y por entregar productos de alta calidad.

La comunicación del departamento de compra es “pocas veces” la adecuada, pero esto no impide que tengan una buena gestión comercial entre los empleados y el proveedor; los pagos al proveedor se realizan “pocas veces” en condiciones acordadas; los proveedores consideran que los requerimientos “pocas veces” son claros y específicos, es decir, no detallan la fecha y hora de entrega, indicaciones sobre el producto y demás.

Indican los proveedores que siempre se les comunica con anticipación sobre una orden de compra, por tanto, no tienen problemas con en este aspecto; los encuestado indican entre siempre y pocas veces que reciben pedidos urgentes, sin una previa orden de compra. también manifiestan que nunca miden los reclamos por calidad; los problemas presentados con los productos adquiridos no siempre son soluciones de la manera más adecuada. Además, que los productos que brinda la empresa del estudio “casi siempre” son de buena calidad.

En la encuesta realizada a los empleados que no pertenecen al departamento de compra y venta que fueron 50 encuestados, sobre la interrogante del sistema de control de calidad, manifiestan que no cuenta; los empleados indican que la empresa si les proporciona un manual sobre las funciones y responsabilidades que debe realizar cada empleado en su área de trabajo. Otra interrogante fue sobre si la situación por consecuencia de la COVID-19, creen

que ha influido en el rendimiento de la empresa el 100% de los encuestados manifestaron que si ha sido un factor relevante.

Consideran que la gestión que se realiza el departamento de compra y venta creen que es regular y malo, es decir, desde la perspectiva de los demás empleados, consideran que pueden ser un poco más eficientes al realizar sus procesos; por tanto, la eficacia y eficiencia empresarial no es positiva, para convertirlo deben aplicar procedimientos reguladores sobre los procesos que no se encuentran bien ejecutados.

Los demás empleados creen que el servicio que brinda el personal de ventas es bueno, pero podría ser excelente si se capacitan; la comunicación si es efectiva y amigable entre los compañeros de trabajos; manifiestan que no reciben información ni capacitación adecuada para poder afrontar situaciones o inconvenientes que se efectúan en el entorno laboral; el clima laboral si es el correcto entre todas las áreas; finalmente consideran que la tecnología no es adecuada para desempeñar las actividades laborales de la empresa.

En la ficha de observación para el personal de ventas se encontraron inconsistencia como que no poseen un manual, no se efectúan estrategias de ventas, existen quejas y reclamos, hay poca coordinación entre el personal de compra y venta, no se evalúa al personal. En la ficha de observación del personal de compras se encontraron circunstancias como la falta de actualización de productos a compras, no analizan el mercado sobre las nuevas tendencias, no se controlan las órdenes de compra, no se evalúan a proveedores, autorizan compras sin una previa autorización de dos altos mandos y existe un equilibrio considerable entre las compras y las existencias.

## CAPITULO IV

### INFORME TÉCNICO

#### **4.1. Diagnosticar la situación actual del departamento de compra y venta de la empresa Lubripernos**

En la actualidad la empresa Lubripernos Import, no cuenta con departamento independientes, es decir, que el departamento de compra y venta es uno solo. Dentro de la sección de ventas, el cliente cuando requiere un producto, que no hay en stock, por lo cual se solicita que la sección de compra realice el pedido del producto a vender. Esta situación no es nada positiva para la empresa, ya que el pedido del cliente demora en llegar, por la falta de materiales en el almacén. Y por la tardanza del proveedor al ser escogido sin pasar por los filtros necesarios, entonces, la impuntualidad del proveedor, la poca ética del jefe de compras ocasiona que no existen los productos necesarios y a tiempo dentro del almacén. En la sección de compras, se realizan las compras sin la debida aprobación del gerente general, sin haber realizado varias cotizaciones con diferentes proveedores y sin contar con una selecciona adecuada de los proveedores.

El ambiente laboral dentro de la empresa no es el adecuado, no existe una buena comunicación entre el personal que involucra la sección de compras y ventas, la empresa no cuenta con un buzón que permita medir la calidad del servicio, producto y la atención que brinda el personal a los clientes. Varios empleados de la empresa que no pertenecen al departamento de compra y venta, consideran que la gestión que realiza el personal de Compra y venta no es buena.

#### **4.2. Describir los flujos de las actividades, tareas y recursos en el departamento de compra y venta de la empresa Lubripernos Import**

##### **4.2.1. ESTADO ACTUAL**

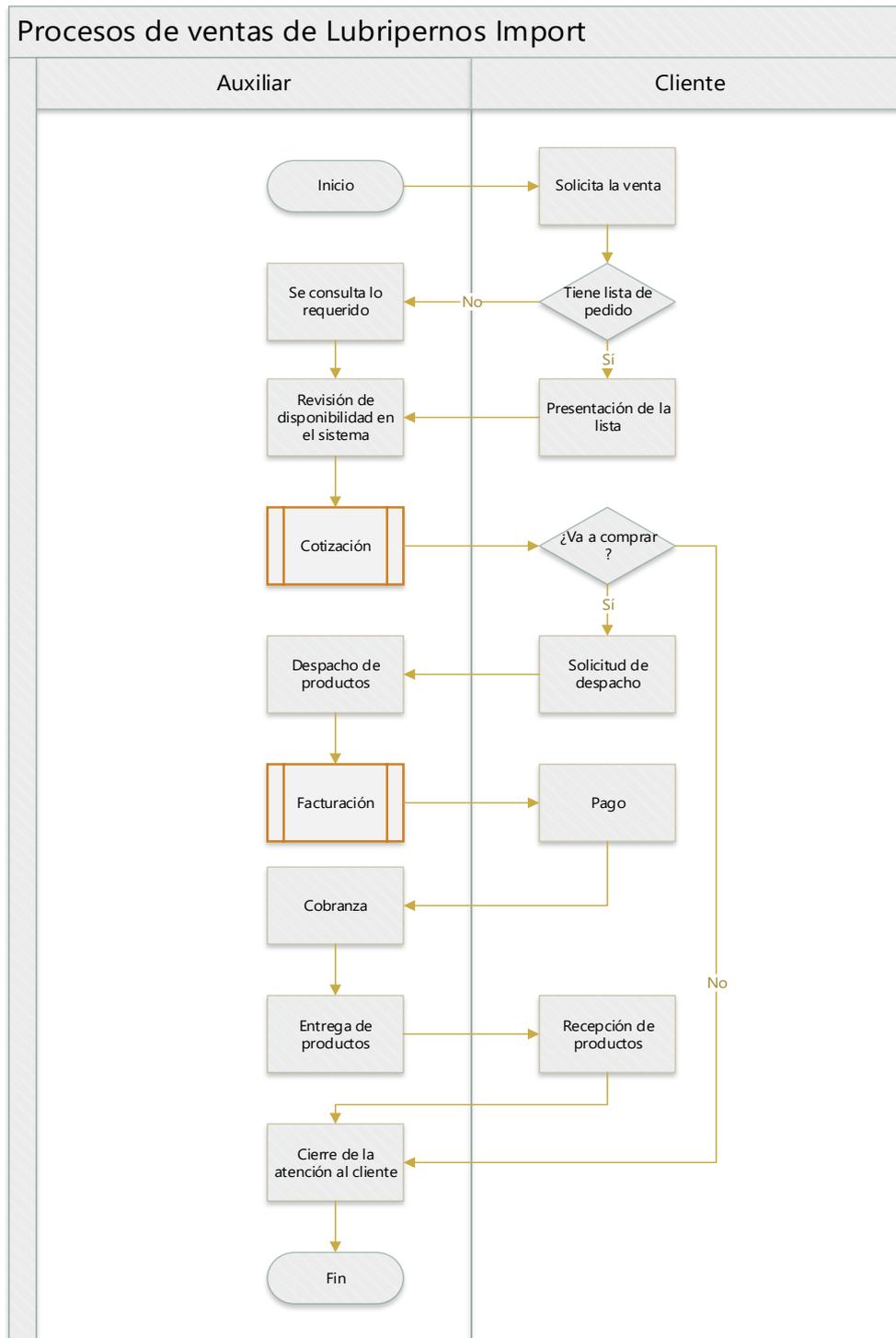
###### **4.2.1.1. *Proceso de ventas***

La empresa Lubripernos Import, no posee flujograma de actividades, para lo cual, en base a la observación directa de los investigadores, se puede detallar en el siguiente flujograma los procesos que se realizan para la venta de un producto.

Entonces, empieza con el Auxiliar de ventas, luego el cliente es quien solicita la venta, se le consulta al cliente si tiene una lista de pedido, en caso de si este indica que “si”, se muestra la

lista de materiales a necesitar, luego el auxiliar revisa en el sistema si hay disponibilidad del producto en sistema, se realiza la cotización respectiva, luego se consultan al cliente si va a realizar la compra, si dice “no” se cierra la atención al cliente; pero si dice que “si” se realiza la solicitud de despacho, se despacha los productos, se realiza la facturación, se consideran los métodos de pago, el auxiliar cobra el valor de la mercancía, se entrega el producto, el cliente receipta el pedido y se cierra la atención al cliente.

## Procesos de venta de Lubripernos Import



**Gráfico 1:** Flujograma del proceso de ventas

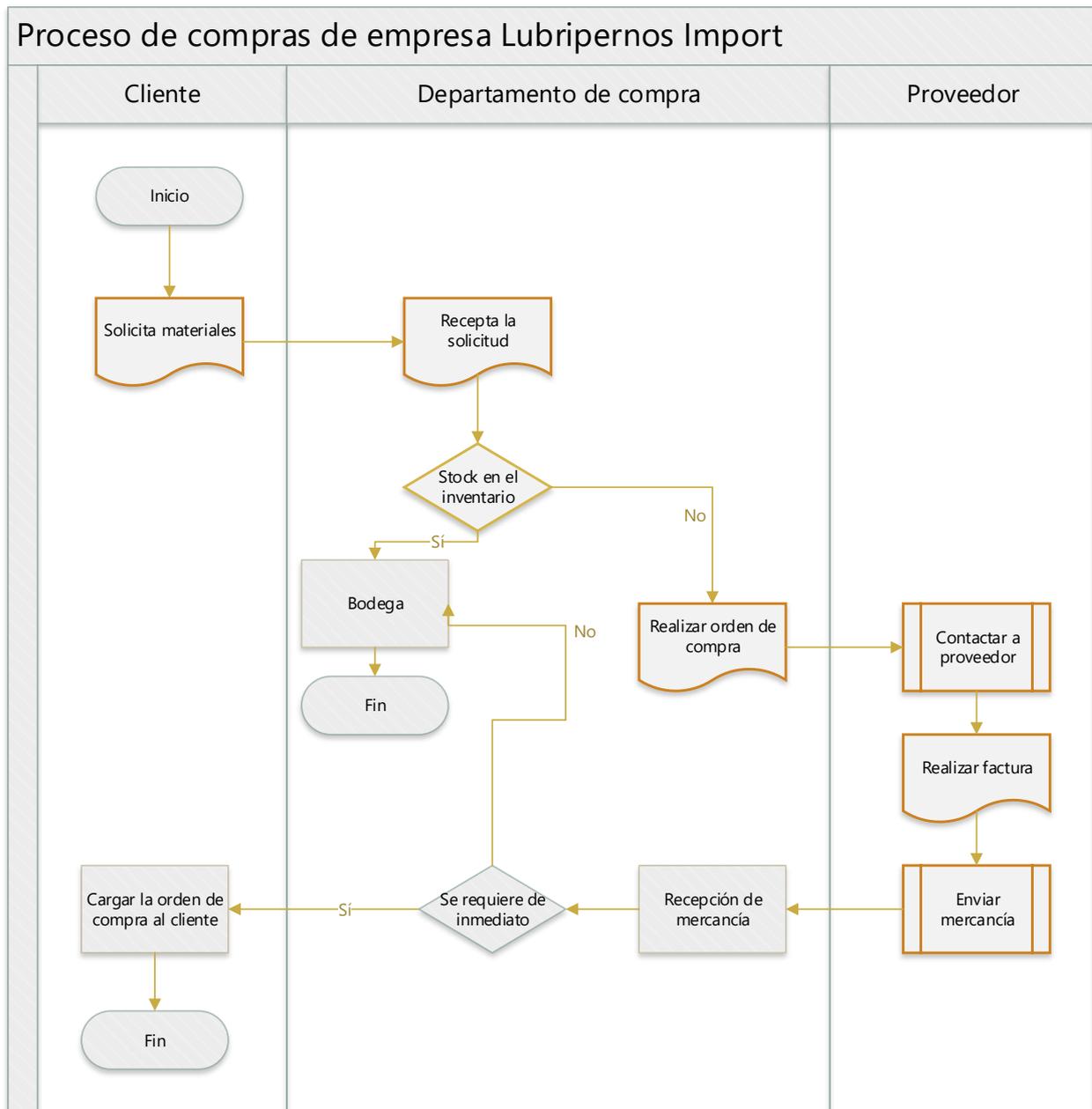
**Elaborado por:** Guamán y Tipantiza (2021)

#### **4.2.1.2. Proceso de compra**

El proceso de compra tiene inicio cuando el cliente solicita los materiales a la empresa Lubripernos, misma que no cuenta con la mercancía suficiente o en stock para satisfacer las necesidades del cliente, luego el departamento de compra acepta la solicitud, se revisa en inventario, en caso de encontrar lo requerido se busca en bodega y termina el proceso, no es necesario comprar.

Pero si el producto no hay en bodega, los encargados de compran realizan la orden de compra, sin una autorización previa, proceden a contactar al proveedor, estos realizan la factura, envían la mercancía, el mismo departamento acepta la mercancía y si la necesitan de inmediato, se carga la orden de compra al cliente que los solicito, peor si la compra no se requiere de inmediato, se envía a bodega.

## Proceso de compras de empresa Lubripernos Import



**Gráfico 2:** Flujograma del proceso de compra

**Elaborado por:** Guamán y Tipantiza (2021)

### 4.2.2. RESULTADO ESPERADO

#### 4.2.2.1. Proceso de venta propuesto

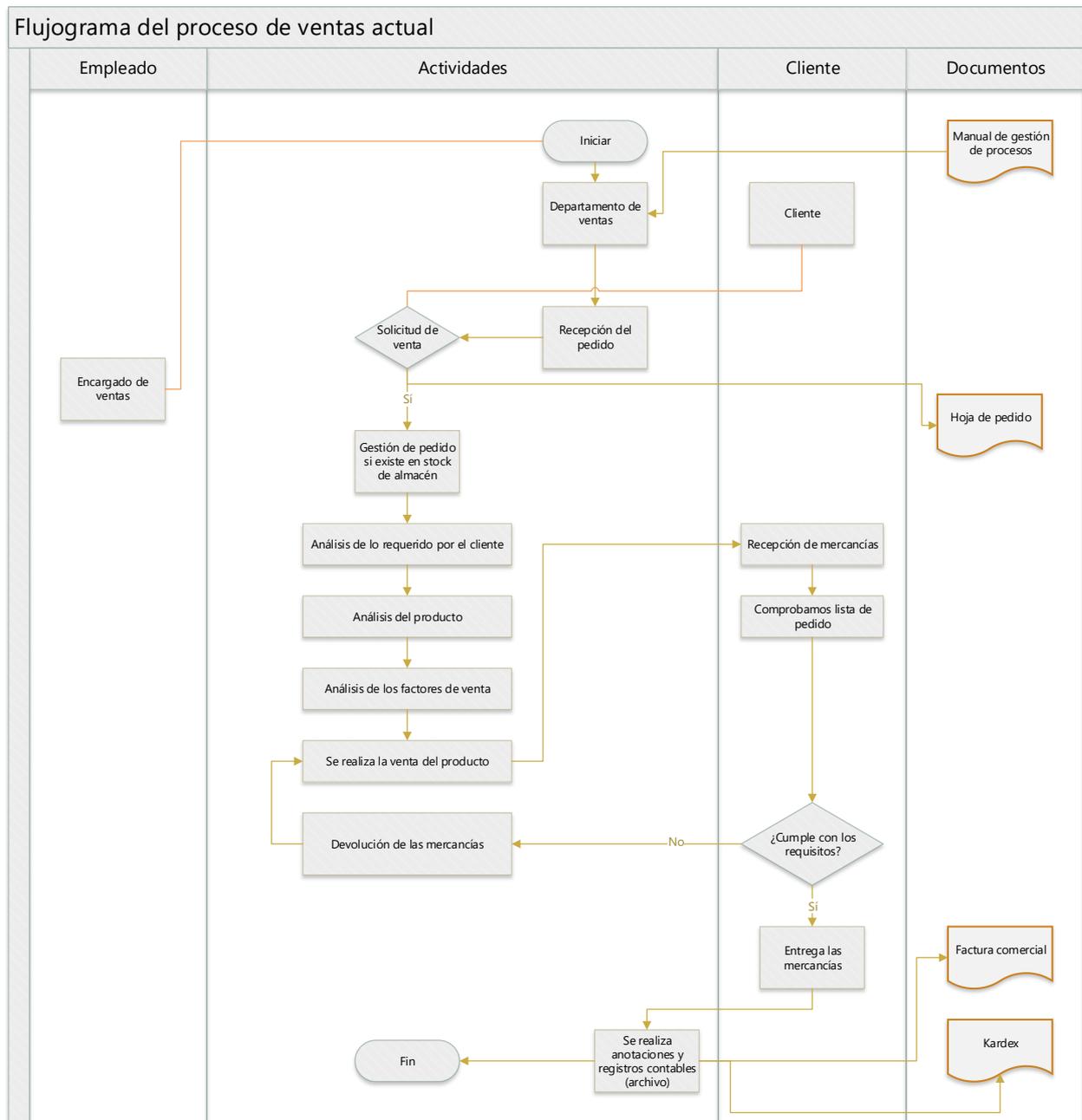
El empleado es quien inicia el proceso de ventas, con la recepción del pedido y la solicitud de venta al cliente, este es quien se encarga de gestionar el pedido si existe en stock del almacén,

analiza lo requerido con el cliente, analiza el producto y las condiciones de venta y realiza la venta, en caso de existan una devolución se realiza una venta de nuevo y este empleado del departamento de ventas es quien realiza las anotaciones y registros contables en los archivadores.

El cliente es quien solicita la venta, recibe la mercancía, comprueba la lista de su pedido y si cumple con sus requisitos, en caso de cumplir los requisitos se entrega la mercancía y si no cumple con los requisitos esta se devuelve.

Los documentos empleados para este proceso es el manual de gestión de procesos quien debe ser realizado por el jefe de ventas, se almacena la hoja de pedido, se archiva la factura comercial y el kardex.

## Flujograma del proceso de ventas actual



**Gráfico 3:** Flujograma del proceso de ventas actual  
*Elaborado por:* Guamán y Tipantiza (2021)

### 4.2.2.2. Proceso de compra propuesto

El gerente general es el encargado de autorizar la orden de compra, solicitar herramientas y demás insumos que sean necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa. Dentro de este proceso no solo interviene el jefe de compras, sino que se involucra al gerente general para que las compras tengan la debida autorización correspondiente.

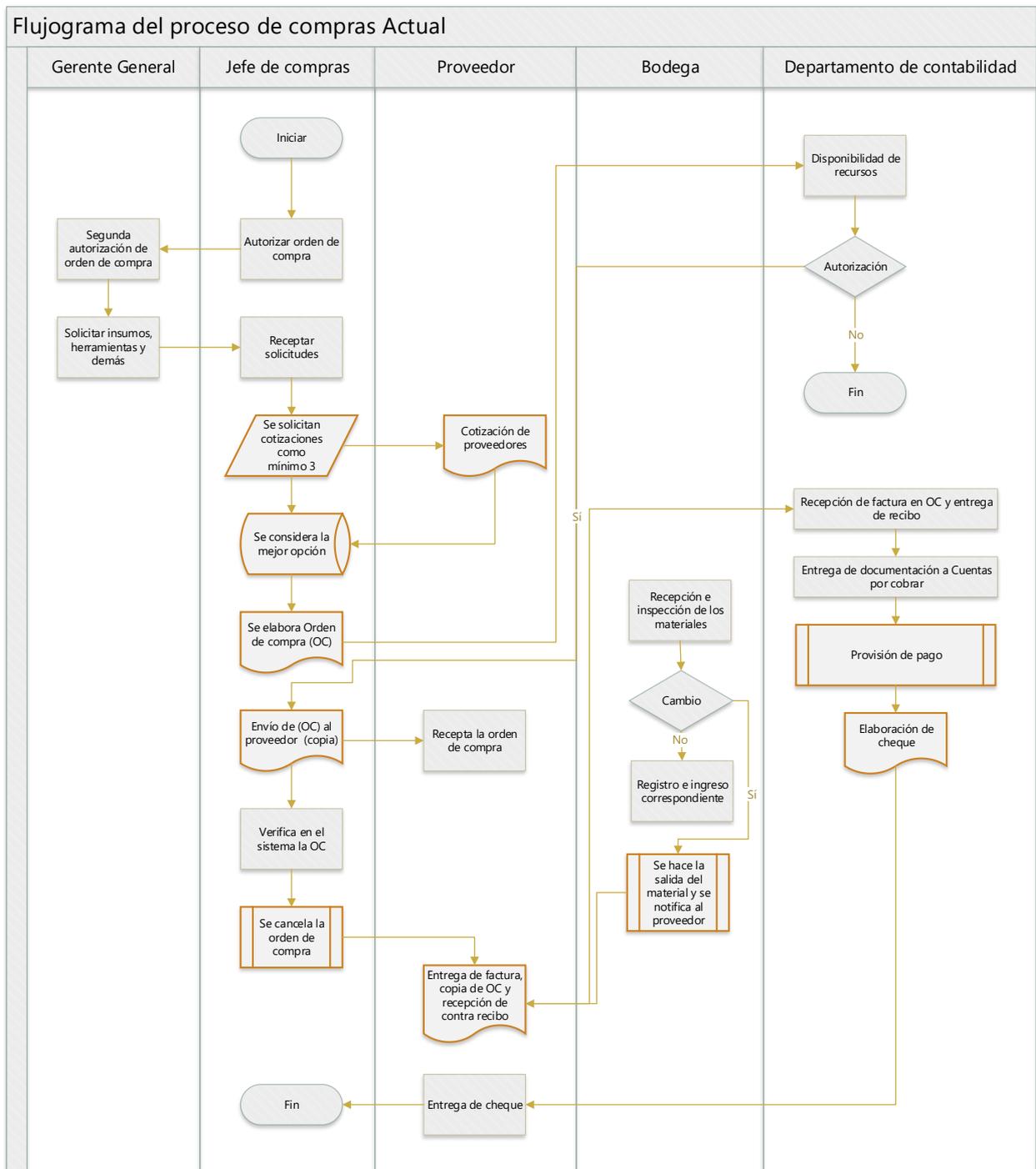
El jefe compras es quien inicia el proceso de compra envía la autorización de orden de compra al gerente general y este da paso a la segunda autorización y consecuentemente

solicita los insumos, herramientas y demás, el jefe recepta las solicitudes, prepara las cotizaciones y cotiza al menos 3 proveedores para analizar cuál es la mejor opción (costos y tiempo). se envía la orden de compra al proveedor, el jefe de compras la verifica la orden de compra, se cancela la orden de compra

El proveedor, es quien recepta la orden de compra, entrega la factura, copia de orden de compra y recepta el recibido, es quien recibe el cheque de la empresa. En bodega, el personal es el encargado de receptar e inspeccionar los materiales e insumos, observa si son necesarios los cambios en la mismo y registra el debido ingreso del material al sistema. Además, es quien registra la salida en caso de presentar inconvenientes y es quien genera la notificación para el cambio.

El personal de departamento de contabilidad es quien observa la disponibilidad de los recursos, autoriza de ser necesario y da paso a la entrega de la factura, también, recepta la factura en la orden de compra y entrega el recibido, entrega la documentación a cuentas por cobrar, provisiona el pago y elabora el cheque para el proveedor.

## Flujograma del proceso de compras actual



**Gráfico 4:** Flujograma del proceso de compra propuesto

*Elaborado por:* Guamán y Tipantiza (2021)

### 4.3. Determinar los recursos financieros destinados para la implementación del modelo de gestión de calidad de Deming

**Tabla 35:** *Costo del personal*

<b>Costo de personal para implementación del método Deming</b>		
<b>Cantidad</b>	<b>Concepto</b>	<b>Costo</b>
1	Analista de calidad	\$ 1.200,00
1	Asistente de gestión de calidad	\$ 800,00
1	Jefe de compras	\$ 800,00
1	Jefe de ventas	\$ 800,00
1	Bodeguero	\$ 400,00
1	Asistente de contabilidad	\$ 400,00
2	Ejecutores	\$ 1.200,00
	<b>Total</b>	<b>\$ 5.600,00</b>

**Elaborado por:** Guamán y Tipantiza (2021)

El analista de calidad será responsable de planear la calidad, ejecutarla, asegurar el cumplimiento, reportar, realizar seguimiento de la calidad, evaluación periódica al personal, tendrá que receptar y medir los reclamos por calidad para aplicar las debidas medidas de control, dar soporte sobre la implementación del ciclo Deming, verificar el cumplimiento del flujograma propuesto, diseñar y controlar las políticas de calidad, realizar auditorías internas en la empresa en base al modelo de calidad.

El asistente de calidad tendrá que realizar un manual de funciones o actividades para que los empleados conozcan sus funciones en su entorno laboral, supervisa y control del cumplimiento de las actividades, apoyo al jefe de calidad, controlar la calidad de los productos y servicio al cliente.

El jefe de compras tendrá que analizar el crecimiento de las compras, detallar los requerimientos para los proveedores, estos deben ser claros, específicos y puntuales; debe realizar las cotizaciones a los proveedores, establecer la política de compras de la empresa, realizar todo lo que se relaciona con la cantidad, precio y presupuestos.

El jefe de ventas, es el encargado de analizar el crecimiento de las ventas, su evolución y que deben mejorar, considerar la atención al cliente, medición de estrategias de ventas, debe tener la capacidad de dar una formación o capacitación a los vendedores con el fin de ser líderes en ventas y diferenciarse entre los competidores.

El bodeguero, tendrá como actividad mantener la disponibilidad de los productos, receptar e inspeccionar los materiales cuando lleguen de los proveedores, además, se reportará con el

departamento de compra y venta por si existen faltas en stock. El Asistente de contabilidad es el encargado de pagar en las condiciones y plazos establecidos a los proveedores.

Los ejecutores han sido los encargados de observar directamente las actividades que se realizan en la empresa Lubripernos Import S.A., han desarrollado el costo del personal, insumos y materiales. Además, se han encargado de realizar el flujograma de procesos actuales que se deben de realizar en la empresa.

**Tabla 36:** *Costo de insumos y materiales*

<b>Costos de insumos y materiales para la implementación del método Deming</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo total</b>	
Papelería (Resmas)	10	\$ 3,00	\$	30,00
Impresión (copias)	50	\$ 0,10	\$	5,00
Archivadores	3	\$ 120,00	\$	360,00
Carpetas	5	\$ 2,00	\$	10,00
Publicaciones por la gerencia	10	\$ 5,00	\$	50,00
Sistema de control de inventarios	1	\$ 220,00	\$	220,00
<b>Total</b>			\$	<b>675,00</b>

*Elaborado por:* Guamán y Tipantiza (2021)

Los costos de insumos y materiales para implementación del método Deming, se direcciona en papelería, impresiones, archivadores para proteger la información documentaria como (factura, kardex, documentos por cobrar y pagar, entre otros. En las carpetas se podrá almacenar información según las áreas o nivel de importancia. Se necesitará que la gerencia realice publicaciones en relación a los nuevos cambios que aplique el jefe de calidad

#### **4.4. Determinar la viabilidad financiera del proyecto enfocado en la empresa**

##### **Lubripernos Import**

##### **4.4.1. Costeo total**

Para obtener el costeo total del proyecto, se suma todos los costos que se necesitan para la implementación del ciclo Deming. A continuación, en la siguiente tabla se detalla su valor total.

*Tabla 37: Costeo total*

<b>Concepto</b>	<b>Costo</b>
Costo total del personal	\$ 5.600,00
Costo de insumos y materiales	\$675,00
<b>Total</b>	<b>\$6.275,00</b>

*Elaborado por:* Guamán y Tipantiza (2021)

#### **4.4.2. Calculo de ROI**

El Retorno sobre la inversión (ROI), se trata de un indicador que permite medir la relación existente entre los ingresos que se obtiene mediante las ventas y la inversión que se realizará por la implementación del método Deming. Entonces, para llegar a un análisis este indicador considera que si el valor es positivo se obtiene un beneficio económico por la inversión realizada y si es menor, significa que la inversión es negativa.

**Ingresos** = \$431.446,06 (2020)

**Inversión**=\$6.275,00

$$ROI = \frac{Ingresos - Inversión}{Inversión}$$

$$ROI = \frac{431.446,06 - 6.275}{6.275}$$

$$ROI = \frac{425.171,06}{6.275}$$

$$ROI = 67,76\%$$

Con el cálculo del indicador ROI, se considera que es positivo, ya que se obtendrá un 67,76% del ROI. El gerente general y dueño de la empresa, al observar el ROI es viable, decide invertir totalmente en el proyecto de investigación, con esto, obtendrá mejoras y beneficios para la empresa.

### 4.4.3. Proyección de las ventas

Con la propuesta diseñada, se espera obtener una proyección del 5%, este cálculo permite conocer la previsión de las ventas de la empresa Lubripernos Import en un periodo o tiempo futuro de 5 años. En la siguiente tabla se puede observar las proyecciones de las ventas en los próximos años.

**Tabla 38:** Proyección de las ventas

Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
\$474.590,67	\$ 496.162,97	\$517.735,27	\$539.307,58	\$560.879,88

*Elaborado por:* Guamán y Tipantiza (2021)

**Ventas año 2020** = \$431.446,06

**% de proyección** = 5%

**Valor de la proyección** = \$21.572,30

## 4.5. Desarrollo del Ciclo Deming

### 4.5.1. Planear

#### **Paso I: Identificar el área de mejora.**

En base al planteamiento del problema de la investigación se logró determinar y recopilar las causas que originan el principal problema en el departamento de compra- venta de la empresa Lubripernos Import. No cuentan con procedimientos establecidos para efectuar sus operaciones de compra- venta de manera separadas haciendo que el personal de este departamento realice todas las tareas por igual.

#### **Paso II: Determinar las principales causas del problema.**

Se debe analizar las causas que originan el problema dentro del departamento de compra- venta para lograr establecer una solución, por eso se basó en la observación directa y en los resultados de la encuesta aplicada a los empleados y proveedores, donde indican la mayor incidencia de las siguientes a causas:

- Incorrecta aplicación de procedimientos de compras
- Disminución de las ventas

- Inconvenientes al momento de identificar y ubicar los productos
- Afectación en los ingresos del negocio
- Pérdida de clientes

#### 4.5.2. Hacer

##### **Paso III: Diseño del plan de mejora.**

Este paso es esencial para poder definir las acciones que debe realizar el departamento de compra-venta para optimizar sus procesos de la empresa Lubripernos Import, por tanto, por cada causa encontrada se desarrolla los siguientes aspectos:

- **Área de compra-venta:** es el lugar donde se desarrollan o agrupan cada una de las causas encontradas del problema y la ejecución para aplicar la solución.
- **Causas:** son las inconsistencias encontradas en el problema
- **Objetivos:** es el propósito que se desea llegar, posteriormente, al cumplimiento de una serie de pasos o procesos.
- **Acciones:** son actividades, tareas u obligación que se debe ejecutar con obligatoriedad para cumplir los objetivos planteados, lo que facilita la eliminación de las causas que originan el problema.
- **Meta:** es aquel resultado que se pretende conseguir en un periodo de tiempo mínimo para cada acción con la finalidad de cumplir un objetivo.
- **Indicadores:** ayuda a medir si los objetivos se están cumpliendo, según las acciones o medidas aplicadas, así como la verificación del cumplimiento.
- **Recursos necesarios:** para poder ejecutar una acción es necesario contar con herramientas adecuadas que faciliten su ejecución como: recursos humanos, financieros o tecnológicos.
- **Responsables:** cada actividad o tarea debe contar con una persona responsable para su ejecución y cumplimiento, se detalla en los flujogramas actualizados por los investigadores del trabajo.

**Causa:** Incorrecta aplicación de procedimientos de compras

**Tabla 39:** *Incorrecta aplicación de procedimientos de compras*

<b>Acciones</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsable</b>
Elaborar un flujograma de los procedimientos de compras	Prevenir errores en la compra innecesarias de productos	% de inconformidades por los clientes	Guía estructurada de compras	Jefe del departamento de compras, Analista de calidad
Mercancía Suficiente	Prevenir los retrasos en los procesos	% de salidas de la mercancía a sus destinos sin demora	Correo electrónico, recurso humano	Jefe de compras
Compras con autorización previa por los jefes	Realizar compras estimadas y proyectadas	% de disminución de recursos financieros	Correo electrónico, notificación previa al jefe	Gerente de la empresa

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Guamán y Tipantiza (2021)

**Causa:** Disminución de las ventas

**Tabla 40:** *Disminución de las ventas*

<b>Acciones</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsable</b>
Diseño de un flujograma de procedimientos de ventas	Incrementar las ventas	Efectividad en la venta	Documentación almacenada en folder	Jefe de ventas
Disminución de la pérdida de clientes	Incremento de clientes	% de incremento de ventas	Documentación	Operadores de ventas

**Elaborado por:** Guamán y Tipantiza (2021)

**Causa:** Inconvenientes al momento de identificar y ubicar los productos

**Tabla 41:** Inconvenientes al momento de identificar y ubicar los productos

Acciones	Metas	Indicadores	Recursos	Responsable
Contratar personal capacitado en conocimientos sobre bodega	Prevenir retrasos en los procesos de ventas	% de salidas de los productos	Correo electrónico, Humano	Bodeguero
Elaborar un plan de selección de personal	Contar con un plan de selección de personal	Eficacia de las funciones que realizan	Computadora, hoja, pluma, Curriculum vitae	Jefe de recursos humano
Formar alianzas estratégicas comunicativas con proveedores	Mejorar la comunicación con los clientes y con proveedores	Eficacia de las funciones	Correo electrónico, computadora, humano, teléfono	Jefe de talento humano, digitadores, jefe del departamento compra y venta

**Elaborado por:** Guamán y Tipantiza (2021)

**Causa:** Repetición de inconformidades

**Tabla 42:** *Repetición de inconformidades*

Acciones	Metas	Indicadores	Recursos	Responsable
Elaborar un buzón de quejas, en donde el cliente pueda indicar la inconformidad y dar seguimiento	Prevenir la pérdida de los clientes	% de disminución en la insatisfacción del cliente	Correo Electrónico, buzón de quejas	Jefe de talento humano
Realizar una evaluación interna de los gastos, componentes y límites de tiempo para la salida de cada proceso.	Prevenir el aumento de costo y tiempo para la empresa	% de reducción de costos y tiempo en los procesos que desarrolla la empresa	Estados financieros, teléfono, humano	Jefe del departamento compra-venta

**Elaborado por:** Guamán y Tipantiza (2021)

### **4.5.3. Verificar**

#### **Paso IV: Seguimiento.**

Este paso, permite dar seguimiento al proceso del plan de mejora, mediante la verificación sobre el resultado de las acciones y realizar una comparación entre obtenido y lo planteado. El compromiso de la alta dirección de la empresa, el personal que la conforma y la participación en conjunto de los trabajadores, juega un rol preponderante en el seguimiento del plan de mejora, de modo que, garantice la eficacia, eficiencia y efectividad de la acción a seguir.

En el caso de no cumplir con las expectativas proyectadas, se analiza y despliega una serie de datos obtenidos, considerando que se han alcanzado o no los resultados, obligatoriamente se debe modificar y justar lo planeado basándose en los indicadores de las causas anteriores. Una vez que se ha recolectado la información, debe ser base fundamental para los directivos con el propósito de tomar decisiones e implementar las acciones correctivas.

A continuación, en la siguiente tabla se expone la estructura del sistema de medición:

**Tabla 43:** *Sistema de medición*

<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumento de recolección</b>	<b>Responsable</b>	<b>Frecuencia de recolección</b>
Prevenir errores en la documentación	% de documentación recibida correctamente	Documentos como factura comercial, cuentas por cobrar y pagar, orden de compra	Jefe del departamento de compra y venta	Diario
Contratación de Analista de calidad	Efectividad en los procesos de compra-venta	Índice de efectividad del trabajo	Analista de calidad Asistente de calidad Digitadores	Mensual
Prevenir retrasos en los procesos de ventas	% de salidas de la mercancía a sus destinos sin demora	Registro de actividades diarias		Semanal
Contar con un plan de selección de personal calificado y capacitado	Efectividad en los procesos	Plan de selección	Jefe de talento humano	Mensual
Mejorar la comunicación con los clientes y con los proveedores	Efectividad en los procesos de compras y clientes	Registro de clientes, proveedores y posibles aliados estratégicos	Jefe de talento humano, jefe del departamento	Semanal
Prevenir la pérdida de los clientes	% de disminución en la insatisfacción del cliente	Plan de captación estratégica	Jefe de talento humano	Mensual
Prevenir el aumento de costo y tiempo para la empresa	% de reducción de costos y tiempo en los procesos que desarrolla la empresa	Plan para reducir costo y tiempo	Gerente general	Semanal

**Elaborado por:** Guamán y Tipantiza (2021)

#### **4.5.4. Actuar**

##### **Paso V: Evaluación y resultados del plan de mejora continua.**

En este último paso del ciclo Deming se evalúa el cumplimiento del plan de mejora continua y permite conocer los resultados que se han obtenido en base de las acciones realizadas. Por tanto, se debe considerar el porcentaje de cumplimiento de los objetivos y metas, mediante el análisis de los resultados e indicadores para determinar si se mantiene los procesos existentes o se presenta alguna anomalía o condición para su adecuada corrección. A través de reuniones se debe analizar la evaluación de cada una de las acciones para proceder a informar al personal de la empresa el estado o situación que se encuentran, incluyendo, los resultados obtenidos.

## CONCLUSIONES

Al diagnosticar la situación actual el departamento de compra y venta de la empresa se logró observar la problemática que presentan, inicialmente no tienen departamento independiente, lo cual resulta imposible comprender los procesos de cada sección. Dentro del área de ventas existen muchas complicaciones como poco stock, dentro del área de compras existe la falta de categorización de proveedores, compras sin la debida aprobación, poca comunicación, no se miden los reclamos de calidad. Todo esto como consecuencia de no contar con un sistema de mejora continua.

Al analizar los flujos de actividades, tareas y recursos del departamento de compra y venta de la empresa Lubripernos Import, se puede observar diferentes situaciones y aspectos que no benefician a la empresa, existen decisiones que toma el personal de compra que no son las correctas para la entidad, ya que esto afecta al personal de ventas y consecuentemente la poca comunicación afecta directamente la relación con el cliente. Sin embargo, para cumplir con el propósito de la investigación fue necesario organizar y gestionar de manera eficiente y eficaz los procedimientos que se realizan.

Como producto de la investigación, se determinó los recursos financieros que son destinados para la implementación del modelo Deming, encontrando que, el costo del personal a contratar será de \$5.600; el costo de insumos y materiales tendrá un valor de \$675, de tal manera, que los recursos financieros tienen un monto de \$6.275,00. Este valor será el total a necesitar para la implementación del modelo, el cual será financiado totalmente por el dueño de la empresa.

El proyecto es viable desde la perspectiva comercial, técnico, financiero y económico. Con el cálculo indicador ROI, el retorno de la inversión es positiva con el 67,76%, por tanto, si existe un beneficio económico para la empresa. Las proyecciones de ventas que se realizaron para los próximos cinco años, refleja el gran potencial que tiene la empresa. Con ayuda del método Deming, esto presenta armonía entre las cifras que se han analizado y en base a sus condiciones actuales.

## RECOMENDACIONES

Es importante hacer una evaluación de los demás departamentos de la empresa, con el propósito de observar la situación actual, en caso de haber grandes observaciones es necesario aplicar medidas que ayuden a mitigar la situación del área de la empresa analizada. Los empleados deben comprometerse con el flujo de actividades y cambios del proyecto, ya que esto garantizará el éxito total. Es necesario que se realice un cronograma, con este se podrá obtener una fecha de inicio y fin del proyecto, ser puntual y ejecutar todos los cambios necesarios.

Es necesario que se determine los recursos financieros para la creación e implementación de un plan de marketing, este debe sustentarse en las 4P (producto, precio, plaza y promoción. Esto ayudará a incrementar las ventas, tener una mayor salida de los productos que vende la empresa.

Es importante que a futuro la empresa, realice una evaluación profesional por consultores expertos, que permitan diseñar, aplicar y ejecutar un sistema de gestión como las ISO, mismos que permiten obtener ciertas ventajas en relación a la competencia.

## Referencias

- Acevedo, E., & García, A. (2018). *Propuesta de optimización al proceso de compras en el departamento de ferretería de Maravillas Centro Comercial*. Obtenido de Universidad Cooperativa de Colombia :  
[https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/6990/2/2018\\_AcevedoyGarcia\\_optimizaci%3%b3n\\_Ferreteria\\_centrocomercial.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/6990/2/2018_AcevedoyGarcia_optimizaci%3%b3n_Ferreteria_centrocomercial.pdf)
- Aguilera, G. (Enero de 2018). La calidad y su incorporación en la administración pública. *Sociedad, Estado y Territorio*, 3(1), 82-98. Obtenido de <http://www.coltam.edu.mx/wp-content/uploads/2018/03/21.-La-calidad-y-su-incorporacio%CC%81n-en-la-Administracio%CC%81n-Pu%CC%81blica.pdf>
- Amaya, C. (2017). *Costos y Presupuestos*. Obtenido de Universidad Santo Tomás:  
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/28938/Proyecto%20cartilla%20costos%20y%20presupuestos-conceptos%20basicos-v-def.pdf%20%20novenena%20entrega.pdf?sequence=1>
- Araujo, K. (2017). *Diseño de un sistema logístico basado en la gestión de compras, inventarios y almacenes para la reducción de costos en la empresa Anvip Perú S.R.L. – Lima*. Obtenido de Universidad Privada del Norte: <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/10659>
- Barrios, M. (Mayo de 2015). "*Circulo De Deming en el departamento de producción de las empresas fabricantes de chocolate artesanal de la ciudad de Quetzal Tenango*". Obtenido de Universidad Rafael Landívar:  
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/01/01/Barrios-Maria.pdf>
- Bastidas, V. (2018). *La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial*. Obtenido de Universidad Andina Simón Bolívar:  
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6233/1/T2664-MAE-Bastidas-La%20estructura.pdf>
- Briones, L., & Mejía, S. (2020). *Diseño de políticas y procedimientos dirigidos al departamento de ventas para la empresa JPATÍÑOCORP S.A.* Obtenido de Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/4077/1/T-ULVR-3408.pdf>
- Cadena, O. (2018). *Gestión de la calidad y productividad*. Obtenido de Universidad de las Fuerzas Armadas:  
<http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/21000/15416/GESTION%20DE%20LA%20CALIDAD%20Y%20PRODUCTIVIDAD.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cano, C. (2017). *La administración y el proceso administrativo*. Obtenido de Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano: <https://ccie.com.mx/wp-content/uploads/2020/04/Proceso-Administrativo.pdf>
- Castillo, L. (Noviembre de 2019). *El modelo Deming (PHVA) como una estrategia competitiva para realizar el potencial administrativo*. Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada:  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/34875/CastilloPineda%20LadyEsmeralda2019.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Catelblanco, A. (2016). *Indicadores de gestión de calidad en empresas del sector manufactura* .  
Obtenido de Fundación Universidad de América :  
<https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/6999/1/07061509389-2016-II-GC.pdf>
- Ccapa, Y. (2019). *Gestión de la calidad con el enfoque de Atención al cliente de las Mype del Sector Comercio, Rubro venta de equipos informáticos de la ciudad de Juliaca, 2019*. Obtenido de Universidad Católica los Ángeles Chimbote:  
[http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/11716/GESTION\\_DE\\_CALIDAD\\_ATENCION\\_AL\\_CLIENTE\\_Y\\_MYPE\\_CCAPA\\_HUANCCO\\_YENNY.pdf?sequence=4&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/11716/GESTION_DE_CALIDAD_ATENCION_AL_CLIENTE_Y_MYPE_CCAPA_HUANCCO_YENNY.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Cedeño, A., & Chavez, C. (Septiembre de 2018). *Manual de procedimientos, en el area de compras para la comercializadora de autopartes*. Obtenido de Universidad de Guayaquil:  
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/33279/1/Tesis%20Cede%20B1o%20y%20Chavez.pdf>
- Chambi, C. (2020). *Gestión de calidad del ciclo de Deming y la gestión administrativa de las MYPE del sector servicio rubro restaurantes del barrio Santa Bárbara distrito de Juliaca año 2019*. Obtenido de Universidad Católica los Ángeles Chimbote:  
[http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/18206/GESTION\\_CALIDAD\\_CICLO\\_DEMING\\_CHAMBI\\_HUALPA\\_CIPREANA.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/18206/GESTION_CALIDAD_CICLO_DEMING_CHAMBI_HUALPA_CIPREANA.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Corredor, M. (2016). *Influencia de la Jornada Laboral (JL) en la calidad de vida (CV) del trabajador y en la calidad de vida laboral (CVL)*. Obtenido de Universidad Santo Tomás:  
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/2877/2017corredormaira.pdf?sequence=1>
- Egas, I. (2020). *Diseño y elaboración de un manual de procesos para la empresa MISKICOR*. Obtenido de Instituto Superior Tecnológico Honorable Consejo Provincial de Pichincha:  
<https://repositorio.tecnologicopichincha.edu.ec/bitstream/123456789/225/1/EGAS%20TORRES%20IVETH%20KARINA.pdf>
- Escobar, W. (2017). *Análisis de la calidad total como principal criterio de evaluación de los procesos enseñanza aprendizaje del bachillerato de la U.E. Ligami 2009 - 2011*. Obtenido de Universidad Andina Simón Bolívar:  
<http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5455/1/T2166-MGE-Escobar-Analisis.pdf>
- Espino, E. (2016). *Implementación de mejora en la gestión compras para incrementar la productividad en un conc.* Obtenido de Universidad San Ignacio de Loyola:  
[http://200.37.102.150/bitstream/USIL/2459/1/2016\\_Espino\\_Implementacion\\_de\\_mejora\\_en\\_la\\_gestion\\_compras.pdf](http://200.37.102.150/bitstream/USIL/2459/1/2016_Espino_Implementacion_de_mejora_en_la_gestion_compras.pdf)
- Espinoza, C. (2018). *Análisis del proceso de compras para diseñar una propuesta de indicadores de gestión que permita mejorar los procesos del área de compras*. Obtenido de Universidad Católica Santiago de Guayaquil: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/11016/1/T-UCSG-POS-MAE-187.pdf>
- Espinoza, C. (2018). *Análisis del proceso de compras para diseñar una propuesta de indicadores de gestión que permita mejorar los procesos del área de compras*. Obtenido de Universidad Católica: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/11016/1/T-UCSG-POS-MAE-187.pdf>

- Flórez, A. (2018). *Plan de mejoramiento empresarial de unidades de servicio de la comunidad ubicada en el asentamiento luz de salvación II del municipio de Bucaramanga*. Obtenido de Universidad Santo Tomás, Bucaramanga:  
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/11612/2018andreafllorez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fong, C. (Enero de 2017). *Las Teorías de la Ventaja competitiva*. Obtenido de Universidad de Guadalajara:  
[https://www.researchgate.net/publication/317267799\\_Las\\_teorias\\_de\\_la\\_ventaja\\_competitiva](https://www.researchgate.net/publication/317267799_Las_teorias_de_la_ventaja_competitiva)
- García, E. (2018). *Enfoques de Gestión de la Calidad*. Obtenido de Universidad Católica los Ángeles Chimbote:  
[http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/4565/GESTION\\_DE\\_CALIDAD\\_CICLO\\_DEMING\\_GARCIA\\_DOLORES\\_ELIZABETH\\_MARIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/4565/GESTION_DE_CALIDAD_CICLO_DEMING_GARCIA_DOLORES_ELIZABETH_MARIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- González, E. (2020). *Metodología para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad aplicada en la empresa de recuperación de materias primas Pinar del Río*. Obtenido de Universidad de Pinar del Río:  
<http://rc.upr.edu.cu/bitstream/DICT/3610/1/TESIS%20DE%20MAESTR%C3%8dA%20EDUARDO%20JES%C3%9aS%20GONZ%C3%81LEZ%20CONTRERAS.pdf>
- Granda, D. (16 de Agosto de 2017). *Implementación de planillas de verificación para el control de calidad en la asociación agraria bananera finca de el Oro*. Obtenido de Universidad Técnica de Machala : <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/11268/1/ECUACE-2017-CI-DE00167.pdf>
- Guerra, P. (2015). *Propuesta para el mejoramiento del proceso de importaciones y exportaciones de los productos en la empresa Havells Sylvania N.V. a partir del 2014*. Obtenido de <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/784/1/T-UIDE-1016.pdf>
- Guillén, S., & Sánchez, K. (2017). *Evaluación de la gestión del área de ventas de la empresa Constructora JSM S.A.C. para proponer medidas correctivas que incrementen la rentabilidad económica, periodo 2015 - 2016*. Obtenido de Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo: <https://core.ac.uk/download/pdf/94867591.pdf>
- Guinart, J. (2003). *Indicadores de gestión para las entidades públicas*. Obtenido de VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del estado y la administración pública, Panamá : <http://orga.blog.unq.edu.ar/wp-content/uploads/sites/28/2014/03/Guinart-indicadores.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación 6 Edición* (Vol. 9). México: Mc Graw Hill Education. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hernández, M. (2017). *Estructuración de un programa de mejora continua para una institución de educación superior*. Obtenido de Universidad Iberoamericana Puebla:  
[https://repositorio.iberopuebla.mx/bitstream/handle/20.500.11777/2121/Hen%E1ndez+%C1lvarez+Mar%EDa+Lucero.pdf;jsessionid=DA3D922FB9D180D86EBE101CBF22B949?sequence=1&fbclid=IwAR3bpIDPb9gx8Slgu\\_cbkSQ\\_vNhvIFYWj6YWD8R\\_d0vPry63CjwGriBhonE](https://repositorio.iberopuebla.mx/bitstream/handle/20.500.11777/2121/Hen%E1ndez+%C1lvarez+Mar%EDa+Lucero.pdf;jsessionid=DA3D922FB9D180D86EBE101CBF22B949?sequence=1&fbclid=IwAR3bpIDPb9gx8Slgu_cbkSQ_vNhvIFYWj6YWD8R_d0vPry63CjwGriBhonE)

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill/ Interamericana. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Ingrande, T. (2018). *William Edwards Deming, el propulsor de la calidad total*. Obtenido de Lean Sherpa: <http://kailean.es/william-edwards-deming-el-propulsor-de-la-calidad-total/>
- Jorge, A. (2017). *La calidad. aplicación de sus principios a los alimentos. su visualización por distintos sectores. el enfoque del CODEX Alimentarius*. Obtenido de [http://www.fao.org/tempref/GI/Reserved/FTP\\_FaoRlc/old/prior/comagric/codex/pdf/calidad.pdf](http://www.fao.org/tempref/GI/Reserved/FTP_FaoRlc/old/prior/comagric/codex/pdf/calidad.pdf)
- Largo, A. (2018). *Propuesta de Mejoramiento Proceso de Compras en American School Way*. Obtenido de [https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/6253/TTL\\_LargoOrtizAdrianaMichel\\_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/6253/TTL_LargoOrtizAdrianaMichel_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor. (2000). *Ley Orgánica de Defensa del Consumidor*. Obtenido de <https://www.dpe.gob.ec/wp-content/dpetransparencia2012/literala/BaseLegalQueRigeLaInstitucion/LeyOrganicadelConsumidor.pdf>
- Ligan, J. (2019). *Caracterización de la competitividad y gestión de calidad de la mypes del sector comercio, rubro venta de abarrotes en el distrito de Tumbes, 2018*. Obtenido de Universidad Católica los Ángeles Chimbote: <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/8199>
- Mesias, X. (Enero de 2019). *Manual de políticas y procedimientos para mejorar el proceso de adquisiciones en la empresa CODELITE S.A*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Ecuador : <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2585/1/76851.pdf>
- Montaño, A. (2017). *Análisis de la implementación del ciclo PHVA para el aseguramiento de la calidad de servicio en el área de AT YOUR SERVICE en la actualidad*. Obtenido de Universidad de San Martín de Porres: <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/3247?locale-attribute=de>
- Navarrete, L. (2019). *Optimización de tiempos de producción y su influencia en la productividad durante la fabricación de silla de ruedas*. Obtenido de Universidad San Ignacio de Loyola: [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8686/2/2019\\_Navarrete-Merma.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8686/2/2019_Navarrete-Merma.pdf)
- Nole, S. (2018). *Característica de la gestión de calidad y atención al cliente del negocio Ortiz distrito de Sullana, año 2018*. Obtenido de Universidad Católica Lo Ángeles de Chimbote: [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/10598/GESTION\\_CALIDAD\\_NOLE\\_YACILA\\_SANDRA\\_LUCIA.pdf?sequence=4&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/10598/GESTION_CALIDAD_NOLE_YACILA_SANDRA_LUCIA.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Ocrospoma, I. (2017). *Aplicación del Ciclo de Deming para Mejorar la Productividad en el Área de Producción de la Empresa Tecnipack S.A.C, ATE-2017*. Obtenido de Universidad César Vallejo: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/1711/Ocrospoma\\_SIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/1711/Ocrospoma_SIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Paraschivescu, A., & Cotirlet, P. (2015). Quality Continuous Improvement Strategies. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 18(1), 12-21. Obtenido de [http://www.ugb.ro/etc/etc2015no1/04\\_\\_Paraschivescu,\\_Cotirlet.pdf](http://www.ugb.ro/etc/etc2015no1/04__Paraschivescu,_Cotirlet.pdf)

- Parrales, M. (Marzo de 2017). *Diseño de un Manual de Procedimientos para la gestión de compras en Shoe Store-Guayaquil*. Obtenido de Universidad de Guayaquil:  
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/17747/1/Tesis%20Mar%c3%ada%20Gabriela%20Parrales%20Y%c3%a1nez.pdf>
- Pérez, D. (2017). *Diseño de propuesta de un sistema de gestión de calidad para empresas del sector construcción. Caso: CONSTRUECUADOR S.A.* Obtenido de Universidad Andina Simón Bolívar:  
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5871/1/T2413-MAE-Perez-Dise%C3%B1o.pdf>
- Portilla, C. (2017). *Aplicación del ciclo PHVA para mejorar la calidad de las ventas del seguro de compra protegida de la empresa CHUBB Perú S.A. 2017*. Obtenido de Universidad César Vallejo:  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/1752/Portilla\\_RC.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/1752/Portilla_RC.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ramírez, K. (enero de 2017). *Análisis de los procesos de compras del departamento de contratación pública del Gobierno Autónomo descentralizado de la provincia de Esmeraldas*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Ecuador:  
<https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/1000/1/RAM%C3%8DREZ%20INTRIAGO%20%20KAYRA.pdf>
- Real Academia Española. (2017). *Diccionario de la Lengua Española*. Obtenido de  
<https://dle.rae.es/?id=DglqVCc>
- Rincon, C. (2015). *Pilares de los procesos de gestión de una organización de la salud: Calidad, talento humano y seguridad del paciente*. Obtenido de Universidad católica de Manizales:  
<http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10839/1777/Claudia%20Janeth%20Rincon%20Vidal.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rincon, C. (2017). *Pilares de los procesos de gestión de una organización de la salud: Calidad, talento humano y seguridad del paciente*. Obtenido de Universidad católica de Manizales:  
<http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10839/1777/Claudia%20Janeth%20Rincon%20Vidal.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rodríguez, S. (2017). *Aplicación del ciclo de Deming para mejorar la productividad del área de atención de muestras del laboratorio Dulces en la Empresa CRAMER Perú S.A.C. San Isidro 2016*. Obtenido de Universidad César Vallejo:  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/1802/Rodriguez\\_FSL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/1802/Rodriguez_FSL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Salazar, G. (2019). *Gestión de Calidad bajo el enfoque del ciclo de Deming en las micro y pequeñas empresas del rubro venta al por menor de productos de calzado de la ciudad de Huaraz, 2017*. Obtenido de Universidad Católica los Ángeles de Chimbote:  
[http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/10379/ESTRATEGIAS\\_MEJORA\\_CONTINUA\\_SALAZAR\\_COLLAZOS\\_GIANMARCO\\_JAVIER.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/10379/ESTRATEGIAS_MEJORA_CONTINUA_SALAZAR_COLLAZOS_GIANMARCO_JAVIER.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Salazar, G. (2019). *Gestión de Calidad bajo el enfoque del ciclo de Deming en las micro y pequeñas empresas del rubro venta al por menor de productos de calzados de la ciudad de Huaraz, 2017*. Obtenido de Universidad Católica los Ángeles de Chimbote:  
[http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/10379/ESTRATEGIAS\\_MEJORA\\_CONTINUA\\_SALAZAR\\_COLLAZOS\\_GIANMARCO\\_JAVIER.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/10379/ESTRATEGIAS_MEJORA_CONTINUA_SALAZAR_COLLAZOS_GIANMARCO_JAVIER.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Salcedo, S. (2016). *Propuesta de estructura organizacional para la empresa camaronera Jamaredli S.A.* Obtenido de Universidad Católica de Santiago de Guayaquil:  
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/6785/1/T-UCSG-PRE-ECO-MD-ADM-69.pdf>
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de Gestión y Cuadro de mando.* España: Díaz de Santos S.A.  
 Obtenido de  
[https://books.google.com.ec/books?id=NW9HeT0Vm\\_IC&printsec=frontcover&dq=indicadores+de+gestion&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=indicadores%20de%20gestion&f=true](https://books.google.com.ec/books?id=NW9HeT0Vm_IC&printsec=frontcover&dq=indicadores+de+gestion&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=indicadores%20de%20gestion&f=true)
- Sánchez, J. (2013). *Indicadores de Gestión Empresarial.* Estados Unidos de América: Palibrio LLC.  
 Obtenido de  
[https://books.google.com.ec/books?id=lc7RdmsTSu4C&printsec=frontcover&dq=indicadores+de+gestion&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=indicadores%20de%20gestion&f=true](https://books.google.com.ec/books?id=lc7RdmsTSu4C&printsec=frontcover&dq=indicadores+de+gestion&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=indicadores%20de%20gestion&f=true)
- Sandoval, P. (2017). *Aplicación del ciclo de Deming para la mejora de la rentabilidad en la empresa ALMAKSA S.A.C, Los Olivos 2017.* Obtenido de Universidad César Vallejo:  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/14408/Sandoval\\_APM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/14408/Sandoval_APM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sarabia, S. (2017). *Diseño de un modelo de gestión de comercialización en ventas para la ferretería "Comercial William Lui" de la parroquia San Juan.* Obtenido de Universidad Regional Autónoma de los Andes:  
<http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/8311/1/TUBADM026-2017.pdf>
- Tufiño, I., & Zelada, C. (2018). *Propuesta de diseño de implementación del Ciclo Deming y su influencia en el índice de reprocesos del área de maestría de la empresa JOSAK EIRL.* Obtenido de Universidad Privada del Norte:  
<https://core.ac.uk/download/pdf/187772566.pdf>
- Uría, M. (2020). *Características de la gestión de calidad y el financiamiento de las MYPE del sector comercio-rubro venta de calzado del mercado Túpac Amaru de la ciudad de Juliaca, provincia de San Román - Puno, 2019.* Obtenido de Universidad Católica los Ángeles Chimbote:  
[http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/18819/FINANCIAMIENTO\\_GESTI%c3%93N\\_CALIDAD\\_MYPE\\_UR%c3%8da QUIROZ\\_MARTHA\\_MILAGROS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/18819/FINANCIAMIENTO_GESTI%c3%93N_CALIDAD_MYPE_UR%c3%8da QUIROZ_MARTHA_MILAGROS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Vásconez, B. (agosto de 2015). *Análisis del proceso de venta y su incidencia en la rentabilidad de la empresa INFOQUALITY S.A. en la ciudad de Quito; año 2014.* Obtenido de Universidad Internacional de SEK:  
<https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/1683/1/TESIS%20-%20BERTHA%20V%20C%81SCONEZ.pdf>
- Vásconez, S. (2018). *Modelo de gestión de calidad para la empresa "Jardinsa".* Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Ecuador:  
<https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2464/1/76751.pdf>
- Vega, H. (2019). *Propuesta de mejora de competitividad como factor relevante para la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas, del sector comercio, rubro venta de café pergamino, del distrito de Villa Rica, provincia de Oxapampa, departamento de Pasco, 2018.* Obtenido de Universidad Católica los Ángeles Chimbote:

[http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/15398/GESTION\\_CALIDAD\\_COMPETITIVIDAD\\_%20VEGA\\_CORONEL\\_HEIDI\\_INES.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/15398/GESTION_CALIDAD_COMPETITIVIDAD_%20VEGA_CORONEL_HEIDI_INES.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Vega, J. (2018). *La gestión de calidad y su influencia en los beneficios de las micro y pequeña empresa, del sector comercio-rubro venta de ropa para damas, Av. Saenz Peña desde la cuadra 5 a la 8, distrito del Callao departamento de Lima, periodo 2016*. Obtenido de Universidad Católica los Ángeles Chimbote:

[http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/16058/GESTION\\_CALIDAD\\_INFLUENCIA\\_VEGA\\_AGUILUZ\\_JHEMMAREL\\_DANAE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/16058/GESTION_CALIDAD_INFLUENCIA_VEGA_AGUILUZ_JHEMMAREL_DANAE.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## Anexos

### Anexo 1: Evidencia





*Anexo 2: Observación directa*

