



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

DEPARTAMENTO DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE PROYECTOS**

TRABAJO DE TITULACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

**MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN EN
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE PROYECTOS**

TEMA

**ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN EN EMPRESAS DE VENTA DE INSUMOS CALCÁREOS**

Autora:

ING. KEYLA ESTEFANÍA MATÍAS REYES

Tutor:

MG. RAÚL GUSTAVO SANTILLÁN LÓPEZ

GUAYAQUIL-ECUADOR

2023



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS		
TÍTULO Y SUBTÍTULO: Administración de procesos de producción y comercialización en empresas de venta de insumos calcáreos.		
AUTOR/ES: Keyla Matías Reyes		REVISORES O TUTORES: Mg. Raúl Santillán
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil		Grado obtenido: Magister en Administración de Empresas, mención en Dirección Estratégica de Proyectos
MAESTRÍA: Administración de Empresas, mención en Dirección Estratégica de Proyectos		COHORTE: I
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2023		N. DE PAGS: 143
ÁREAS TEMÁTICAS: Procesos de producción y comercialización		
PALABRAS CLAVES: Procesos de Producción, Procesos de comercialización		
RESUMEN: El Desarrollo del presente trabajo de investigación de la administración de procesos de producción y comercialización en empresas de venta de insumos calcáreos, tiene como finalidad demostrar que con una correcta administración de los procesos de producción y comercialización se conseguirá resultados positivos en el incremento de su productividad y ventas permitiéndoles tomar decisiones correctivas o preventivas. Se identificó el poco conocimiento en los procesos de comercialización y producción generando inestabilidad en los planes y estrategias del área de producción y ventas. Mediante la investigación con enfoque de tipo mixto adicional con los resultados obtenidos de las entrevistas y ficha de observación se puede analizar y proponer mejoras en los procesos lo que permite concluir en la propuesta bajo el modelo de PMBOK 6.		
N. DE REGISTRO (en base dedatos):		N. DE CLASIFICACIÓN:
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI X	NO
CONTACTO CON AUTOR/ES: Keyla Matías Reyes	Teléfono: 0987281168	E mail: kmatias@ulvr.edu.ec
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	PhD. Eva Guerrero López Teléfono: 042596500 Ext. 170 E-mail: eguerrero@ulvr.edu.ec Directora del departamento de posgrado Mg. Violeta Rodríguez Basantes Teléfono: 042596500 Ext. 170 E-mail: vrodriguez@ulvr.edu.ec Coordinadora de maestría	

DEDICATORIA

Dedico mi tesis con mucho amor a Dios por darme la sabiduría. Llena de regocijo dedico este trabajo de titulación a cada uno de mis seres queridos, quienes son mis pilares para seguir adelante.

A mi madre Sandra la persona que fue mi apoyo incondicional en todos los procesos de mi vida y ser ejemplo de humildad, valentía y trabajo.

A mis hijos Ricardo y Lucas que son mi motor y ser la fuente de inspiración en para crecimiento profesionalmente.

A mi esposo por brindarme el soporte día a día para alcanzar nuevas metas.

Ing. Keyla Matías Reyes

AGRADECIMIENTO

El mayor agradecimiento de todo este camino en conseguir mi sueño es Dios que con su infinito amor y misericordia me dio las fuerzas, sabiduría y vida para esta travesía de conocimientos y experiencias profesionales.

Agradezco a esta persona que escribe estas líneas por ser valiente que supo cruzar los obstáculos y llevar a cabo la meta.

A mi tutor Mg. Raúl Santillán con su orientación supo siempre direccionarme para el éxito de mi trabajo.

Ing. Keyla Matías Reyes

IMPRESIÓN DE INFORME ANTIPLAGIO

TESIS KEYLA MATIAS

INFORME DE ORIGINALIDAD

6%

INDICE DE SIMILITUD

6%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

1%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

ENCONTRAR COINCIDENCIAS CON TODAS LAS FUENTES (SOLO SE IMPRIMIRÁ LA FUENTE SELECCIONADA)

< 1%

★ www.buenastareas.com

Fuente de Internet

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias Apagado

Excluir bibliografía

Apagado



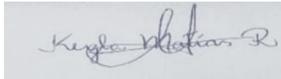
MG. Raúl Gustavo Santillán López

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Guayaquil, 11 de enero del 2023

Yo, MATÍAS REYES KEYLA ESTEFANÍA declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo mis derechos de autor a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establecido por las normativas Institucionales vigentes.



Firma: _____

Matías Reyes Keyla Estefanía

C.C: 0921004727

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DE LA TESIS

Guayaquil, 11 de enero del 2023

Certifico que el trabajo titulado ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN EN EMPRESAS DE VENTA DE INSUMOS CALCÁREOS ha sido elaborado por Keyla Estefanía Matías Reyes bajo mi tutoría, y que el mismo reúne los requisitos para ser defendido ante el tribunal examinador que se designe al efecto.

A handwritten signature in blue ink, reading "Raúl Santillán", with a horizontal line underneath.

MG. Raúl Gustavo Santillán López

Resumen Ejecutivo

El Desarrollo del presente trabajo de investigación Administración de procesos de producción y comercialización en empresas de venta de insumos calcáreos, tiene como finalidad demostrar que con una correcta administración de los procesos de producción y comercialización se conseguirán resultados positivos en el incremento de su productividad y ventas permitiéndoles tomar decisiones correctivas o preventivas.

Se identificó el poco conocimiento en los procesos de comercialización y producción generando inestabilidad en los planes y estrategias del área de producción y ventas, mediante la investigación realizada con un enfoque de tipo mixto es decir cualitativo cuantitativo, se utilizó el análisis inductivo y analítico con la ficha de observación y la entrevista no estructurada se pudieron evidenciar que no existe un control en el proceso de producción, planificación de mantenimiento de las maquinarias afectando a la comercialización de los productos.

Como solución a este problema proponemos el diseño de un modelo de administración de procesos de producción y comercialización en empresas de venta de insumos calcáreos inspirado en el modelo de PMBOK 6 y esto sirva para la permanente medición de la eficiencia e incremento en la producción y comercialización.

Palabras Clave: Procesos de producción, Procesos de comercialización, insumos calcáreos.

Abstract

The development of this research work Administration of production and marketing processes in companies selling calcareous inputs, aims to demonstrate that, with a correct administration of production and marketing processes, they will achieve positive results in increasing their productivity and sales allowing them to make corrective or preventive decisions.

It was identified the little knowledge in the processes of commercialization and production generate instability in the plans and strategies of the area of production and sales, through research a mixed type approach that is to say quantitative qualitative, inductive and analytical analysis was used with the observation sheet and the unstructured interview it was possible to show that there is a control in the production process, maintenance planning of the machinery affecting the commercialization of the products.

As a solution to this problem we propose the design of a model of management of production and marketing processes in companies selling calcareous inputs inspired by the PMBOK 6 model and this serves for the permanent measurement of efficiency and increase in production and marketing.

Keywords: Production processes, marketing processes, calcareous inputs.

Índice General

CAPITULO 1	1
Marco general de la investigación	1
1.1 Tema	1
1.2 Planteamiento del problema	1
1.3 Formulación del problema	2
1.4 Sistematización del problema.....	3
1.5 Delimitación del problema de investigación	3
1.5.1 Delimitación temporal.....	3
1.5.2 Delimitación espacial	3
1.6 Línea de investigación.....	4
1.7 Objetivos de la investigación	4
1.7.1 Objetivos generales	4
1.7.2 Objetivos específicos.....	4
1.8 Justificación de la investigación.....	4
1.9 Idea a defender.....	6
1.10 Variables de estudio	6
Capítulo 2	7
Marco Teórico.....	7
2.1. Definiciones	7
2.1.1. Definición de Producción.....	7
2.1.2. Procesos de producción	8
2.1.3. Tipos de procesos.....	9
2.1.4. El plan maestro de producción	11
2.1.5. Programación y control de operaciones.....	11
2.1.6. Cálculo de prioridades.....	12
2.2. Definición Comercialización.....	13
2.2.1. Plan Comercial.....	14
2.2.2. Estrategias de Comercialización.....	16
2.2.3. Implementar acciones.....	17
2.3. Estándar para la Dirección de Proyectos	18
2.3.1. Propósito del estándar para la dirección de proyectos	18
2.3.2. Términos	18

2.4.	Marco Conceptual	22
2.5.	Marco Legal	24
2.5.1.	Ministerio del Ambiente.....	24
2.5.2.	Norma Internacional ISO 9001:2015.....	24
2.5.3.	Norma Internacional ISO 14001: 2015.....	26
2.5.3.1.	Beneficios de considerar un Sistema de Gestión Ambiental.....	26
Capítulo 3	27
3.	Metodología de la investigación.....	27
3.1.	Enfoque Metodológico de la Investigación	27
3.2.	Tipo de la investigación	27
3.2.1.	Investigación descriptiva.....	27
3.2.2.	Investigación documental.....	28
3.3.	Métodos de la investigación.....	28
3.3.1.	Método Inductivo	28
3.3.2.	Método Analítico	29
3.4.	Técnicas de la investigación.....	29
3.4.1.	Análisis documental	29
3.4.2.	Entrevista no estructurada	29
3.4.3.	Observación	30
3.5.	Población y Muestra.....	30
3.5.1.	Población.....	30
3.5.2.	Muestra	30
3.6.	Análisis, interpretación y discusión de resultados	30
3.6.1.	Análisis Documental	30
3.6.2.	Entrevista no estructurada	56
3.6.3.	Análisis de la entrevista.....	69
3.6.4.	Ficha de Observación.....	71
3.6.4.1.	Análisis de la ficha de observación	71
3.7.	Análisis Macroentorno (Pestel)	72
3.7.1.	Matriz de Pestel.....	73
3.8.	Análisis Microentorno (5 Fuerzas de Porter).....	77
3.8.1.	Matriz de las Cinco Fuerzas de Porter	80
3.9.	Análisis de la situación (Foda)	81
3.9.1.	Matriz Foda Cruzado.....	82

Capítulo 4	85
4. Propuesta.....	85
4.1. Título de la propuesta.....	85
4.2. Objetivo de la propuesta.....	85
4.2.1. Objetivos Específicos	85
4.3. Justificación	85
4.3.1. Descripción de la propuesta de solución	86
4.3.1.1. Plan de entrega de proyecto.....	87
4.3.1.2. Identificación de los interesados.....	87
4.3.1.3. Análisis de los interesados / matriz poder – interés	89
4.3.1.4. Matriz de evaluación de la participación de los interesados	90
4.3.1.5. Estrategias de comunicación	91
4.3.1.6. Matriz de comunicaciones del proyecto	92
4.3.2. Programación del proyecto.....	94
4.3.2.1. Estructura de desglose del trabajo	94
4.3.2.2. Estrategia de ejecución del proyecto	95
4.3.2.3. Cronograma del proyecto	95
4.3.2.4. Requisitos de recursos del proyecto	96
4.3.2.5. Estrategia de adquisiciones.....	96
4.3.2.6. Estimado de costos / Presupuesto del proyecto	98
4.3.2.7. Plan de desembolsos y curvas de costos.....	100
4.3.2.8. Identificación de riesgos.....	100
4.3.2.9. Análisis cuantitativo de riesgos	102
Elaborado por: (Matías, 2022)	103
4.3.2.10. Plan de respuesta a los riesgos.....	103
4.3.3. Procesos Comerciales mejorados	104
4.3.3.1. Análisis de la cadena de valor	105
4.3.4. Planteamiento de estrategias	105
4.4. Factibilidad de aplicación (en tiempo, espacio y recursos).....	106
4.5. Beneficiarios directos e indirectos.....	106
4.6. Conclusiones de la Propuesta	107
Conclusiones.....	108
Recomendaciones.....	109

Índice de Tablas

Tabla 1. Delimitación de la investigación	3
Tabla 2. Comparativo de Indicadores Año 2020.....	56
Tabla 3 Entrevista al Departamento de Producción	57
Tabla 4 Entrevista Departamento Comercial	63
Tabla 5. Análisis de Entrevista	70
Tabla 6. Análisis matriz de Pestel	74
Tabla 7. Análisis de Matriz Foda Cruzado.....	83
Tabla 8. Pasos para el plan de proyecto	86
Tabla 9. Lista de Interesados en el proyecto	87
Tabla 10. Análisis de los interesados	89
Tabla 11. Matriz de la Participación de los Interesados	91
Tabla 12. Matriz de Comunicación del proyecto	92
Tabla 13 Presupuesto del proyecto	98
Tabla 14. Análisis cuantitativo de riesgos.....	102

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Cinco P	9
Gráfico 2. Estado de la Situación Financiera Empresa Calcita ABC	31
Gráfico 3. Nivel de Endeudamiento Calcita ABC.....	37
Gráfico 4. Indicador de Solvencia Calcita ABC.....	38
Gráfico 5. Capital Neto de Trabajo Calcita ABC.....	39
Gráfico 6 Estado de Situación Financiera Calcita DEF.....	40
Gráfico 7. Nivel de Endeudamiento Calcita DEF	44
Gráfico 8. Indicador de Solvencia Calcita DEF	45
Gráfico 9. Capital Neto de Trabajo Calcita DEF.....	47
Gráfico 10 Estado de Situación Financiera Calcita XYZ.....	48
Gráfico 11. Nivel de Endeudamiento Calcita XYZ.....	53
Gráfico 12. Indicador de Solvencia Calcita XYZ.....	54
Gráfico 13. Capital Neto de Trabajo Calcita XYZ.....	55
Gráfico 14. Matriz 5 Fuerzas de Porter	80
Gráfico 15 Estructura de desglose del trabajo.....	94
Gráfico 17. Cronograma del proyecto.....	95
Gráfico 18. Requisitos de los recursos del proyecto.....	96
Gráfico 19 Plan de desembolsos	100
Gráfico 20. Cadena de valor	104

Índice de Anexos

Anexo 1 Formato de Entrevista Área de Producción	114
Anexo 2 Formato de Entrevista Área Comercial.....	116
Anexo 3 Ficha de Observación	127

CAPITULO 1

Marco general de la investigación

1.1 Tema

“Administración de procesos de producción y comercialización en empresas de venta de insumos calcáreos”.

1.2 Planteamiento del problema

En los últimos años el mundo ha tenido varios cambios, en lo que respecta a la gestión de la comercialización generadas desde los procesos productivos. Esto conlleva que las empresas aceleren las fases para mantener y aumentar los niveles de ventas con un constante mejoramiento en los modelos de gestión de producción enlazando el manejo eficaz de todos los recursos logrando ser más óptimos y competentes.

El ambiente económico en América Latina para cada país es diferente en algunos es más desarrollado que otros. En general, todos han sido golpeados por la crisis económica se deberá intensificar las políticas para moderar los costos sociales y productivos de la pandemia. El decrecimiento de la economía refleja que la productividad es baja y la tasa de crecimiento es negativa estos factores no ayudan al crecimiento económico.

La economía ecuatoriana se prepara en el proceso de una recuperación económica, y en la actualidad se encuentra redelineando estrategias de desarrollo económico cuya finalidad es la de variar la economía para el fortalecimiento del mercado interno. Todas las empresas que se dedican a labores de la producción y comercialización de diversos productos y/o servicios en el país, están atravesando muchos cambios en el mercado actual, del producto de la llamada globalización que ha dado lugar a ingresar a empresas internacionales con mayores recursos, provenientes de economías de gran escala y con tecnología moderna.

Lo que ha afectado en la situación del posicionamiento empresarial, por lo que resulta imprescindible replantearse procesos que conlleven a mantenerse y tener una posición que genere

rentabilidad y crecimiento. Esta importancia en su desarrollo reside en que las PYMES en general sustentan la economía del Ecuador, formando ofertas laborales indispensables en la producción nacional.

En determinados períodos se han realizado evaluaciones de los yacimientos de carbonato de calcio ha concurrido de manera prioritaria en la economía de productores tanto de petróleo y gas, pero la variedad que tiene de aplicación esta piedra ha desarrollado su uso para otras actividades como las del sector: acuícola, avícola, pecuario, curtiembre e industrial. El uso del carbonato de calcio puede ser directamente o calcinada como cal viva o añadiendo agua. Entonces el producto es sujeto de un proceso de trituración que reduce la dimensión de la piedra y se logra obtener una granulometría esperada. La cal es una materia muy utilizada debido a sus variadas aplicaciones mismas que dependen de la composición química, textura, finura color, etc.

El proceso de la presente propuesta requiere suministrar una guía de mejora útil para vigorizar su intervención en el mercado de una forma sostenible y sustentable. Un plan de comercialización es de gran jerarquía, puesto que admite una medición del grado de necesidad de gustos y preferencias en aquellos productos y servicios del lado parte del consumidor; por lo que la empresa planifica todas sus estrategias en el cumplimiento de sus objetivos, y a la vez cubrir cada una de sus perspectivas para alcanzar un alto mercado competitivo.

Esta investigación constituye un beneficio para las empresas, asimismo genera ingresos importantes y oportunidades de negocio positivos en el mercado, que se da mediante la calidad y servicio dado al cliente, para lograr satisfacer las necesidades requeridas. Esta investigación permitirá dar respuesta a las necesidades insatisfechas de una empresa, que genera beneficios económicos al país y a la vez satisfacción de las necesidades del consumidor, de esta forma cumplir con cada uno de los objetivos propuestos.

1.3 Formulación del problema

¿Cómo afecta la administración de procesos de producción a la comercialización en empresas de venta de insumos calcáreos?

1.4 Sistematización del problema

- a) ¿De qué forma se establece un marco teórico para la presente investigación en empresas productoras y comercializadoras de insumos calcáreos?
- b) ¿Cómo identificar los factores para el mejoramiento de la administración de procesos de producción y comercialización en empresas de venta de insumos calcáreos?
- c) ¿Cuáles son los impactos que generan una incorrecta administración de procesos de producción y comercialización en empresas de venta de insumos calcáreos?
- d) ¿Cómo debe estar diseñado los procesos para mejorar la administración de procesos de producción y comercialización en empresas de venta de insumos calcáreos?

1.5 Delimitación del problema de investigación

1.5.1 Delimitación temporal

Limitación de tiempo: El trabajo de investigación se desarrollará en julio 2021 hasta marzo 2022.

1.5.2 Delimitación espacial

Tabla 1. Delimitación de la investigación

País	Ecuador
Provincia	Guayas
Cantón	Guayaquil
Sector	Norte

Elaborado por: (Matías, 2022)

1.6 Línea de investigación

- Línea: Desarrollo Empresarial y del Talento Humano.
- Sub-Línea: Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

1.7 Objetivos de la investigación

1.7.1 Objetivos generales

Evaluar la administración de procesos de producción y comercialización en empresas de venta de insumos calcáreos.

1.7.2 Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente la administración de procesos de producción y comercialización
- Diagnosticar la situación actual de la administración de procesos de producción y comercialización en empresas de venta de insumos calcáreos.
- Identificar los factores que se utilizan para determinar la administración de procesos de producción y comercialización en empresas de venta de insumos calcáreos.
- Elaborar una propuesta para administrar los procesos de producción y comercialización en empresas de venta de insumos calcáreos.

1.8 Justificación de la investigación

En una empresa industrial concurren varios factores que se debe tener en cuenta, y se puede decir que se hará complicado si no existe una planificación. Lo que resulta de vital importancia es mantener un control de la organización, disponiendo de conocimientos administrativos avanzados para conservar el funcionamiento apropiado. Y uno de los factores más significativos es el área de

producción, donde hay muchas empresas del sector que se les presentan complicaciones en promover su productividad y eficiencia.

El objetivo de una buena administración en su proceso de producción va de la mano junto a una inversión económica, por tal motivo debe constar un monto que este determinado a la adquisición y mantenimiento de maquinarias, ya que al no disponer del mencionado rubro podrían presentarse problemas en el área mencionada. Donde lo fundamental es el control de la materia prima que es la que produce el producto final de la empresa.

Otra area determinante es la de comercialización que es la cual la empresa se cerciora de vender sus productos, para la generación de empleos y utilidades. Mientras en algunas empresas sucede que el equipo de ventas no aumenta sus ventas, pese a sus grandes esfuerzos. Sin embargo, muchas veces sin importar lo capacitado de su personal, hay otros factores que inciden también como la falta de integración de sus sistemas, ya que no cuentan con un ERP.

En cambio, cuando los sistemas del área comercial consiguen comunicarse logran optimizarse los procesos y maximizar las inversiones realizadas en tecnología de punta. Pero, ante la falta de comunicación, con todos los departamentos es otro problema; pues deben trabajar en equipo para el fiel cumplimiento de los objetivos trazados de la empresa.

Existe en su mayoría una falta de unión entre las áreas tanto de Producción como la Comercial es bastante común, pues ocurre que el equipo de ventas ofrece frecuentemente una mayor cantidad de producto vs la capacidad de poderlo producir, entonces pueden también presentarse el caso de que el area de la producción no está planificando con tiempo su cronograma de mantenimiento. Por lo que, ambos departamentos deberían trabajar en conjunto para realizar sus tareas de la mejor manera para adquirir juntos sus objetivos, pero la dispersión puede convertirse en una gran limitante en el crecimiento de la empresa.

La mayor parte de organizaciones buscan en robustecer especialmente al área comercial para conseguir sus metas, pero se desconoce que el área de producción es de igual relevancia que se debe efectuar medidas para mostrar fallas o transformar la tecnología para automatizar procesos para reducción de tiempos de producción para que ambos trabajen conjuntamente para alcanzar los objetivos de la empresa.

El presente trabajo de investigación, expone la importancia de una adecuada administración de procesos de producción y comercialización para empresas de venta de insumos calcáreos en la ciudad de Guayaquil. La gran mayoría de las empresas requieren disponer apropiadamente de sus áreas comerciales y de producción para tener crecimiento en la participación de mercado, y ser más competitivos para mantenerse.

Para esto, es esencial desarrollar medidas capaces que permitan obtener rentabilidad en las empresas para competir dentro del actual mercado exigente, como el desarrollar competencias en empleados principalmente de estas áreas. Se pretende mediante esta investigación enfocar la mejorar de la administración de los procesos de producción y comercialización, donde se genere y se alcance un impacto positivo en dueños y empleados de estas empresas, que les permita alcanzar una solidez y estabilidad comercial frente a sus competidores

1.9 Idea a defender

La adecuada administración de los procesos de producción influye significativamente en la comercialización en empresas de venta de insumos calcáreos en la ciudad de Guayaquil.

1.10 Variables de estudio

- Adecuada administración de los procesos de producción
- Comercialización en empresas de venta de insumos calcáreos en la ciudad de Guayaquil

Capítulo 2

Marco Teórico

2.1. Definiciones

2.1.1. Definición de Producción

Detallamos las diferentes definiciones que hemos seleccionado que serán tomadas como guía para mejorar los procesos de producción

Según Anaya (2016) indica:

La producción es todo proceso de transformación de unos recursos en bienes o servicios, mediante la aplicación de una determinada tecnología. La producción, en términos de sistemas, como un proceso en virtud del cual mediante la utilización de unos determinados recursos materiales y humanos (inputs), a los cuales se les aplica una cierta tecnología, obtendremos unos bienes o servicios (outputs). (pp. 14,15)

Se entiende que la producción es un proceso donde se utiliza recursos tanto materiales y humanos para que podamos obtener un producto final.

Vilcarromero (2017) indica que:

Dentro de las empresas industriales la diligencia en la gestión de producción es la pieza clave para asegurar su triunfo. Por lo que su componente más trascendental es la producción, por lo es fundamental que cuenten con un buen control y planificación para que mantengan su desarrollo en un nivel óptimo.

Entonces se puede exteriorizar que la gestión de producción es el agregado de herramientas administrativas, que va a lograr extender los niveles de la productividad de una empresa, entre tanto, la gestión de producción está centrada en la planificación, demostración, ejecución y control de diferentes maneras, para lograr un producto de calidad. (p. 14)

“El concepto de producción señala que los consumidores favorecen los productos que están disponibles y que son muy accesibles. Por lo tanto, la gerencia debería concentrarse en mejorar la eficacia de la producción y la distribución”. (Kotler & Armstrong, 2012, p. 10)

Casanova, Núñez, Navarrete, & Proaño (2021) indican lo siguiente:

El proceso productivo es el agregado de actividades generadoras de costos por la producción de un bien finalizado, y que los costos, son aquella inversión en que se requiere para realizarlo, identificando aquellos costos, como un aspecto crucial que debe ser proyectado y controlado, de tal forma que sea formalizado conforme un sistema de contabilidad de costos de acuerdo al contexto de la empresa.

Se dice que el proceso productivo, constantemente es administrado por la parte administrativa, la misma que planifica y controla en base a información; y por otra parte, está la operativa, que es la generadora de la información tanto del proceso productivo como de la generación de recursos. (p. 307)

Podemos decir que la empresa necesita del departamento de producción ya que es el lugar en donde se transforma la materia prima a producto final logrando cumplir las expectativas del cliente.

Todas las empresas cuentan con esta área. Actualmente se suele emplear el término área de operaciones debido a que suele existir una confusión con el término de producción y se lo asocia sólo con los bienes tangibles y no a los intangibles o de servicio.

2.1.2. Procesos de producción

“Cuando el proceso de producción implica una transformación física de los materiales empleados, por ejemplo, cortes, troquelados, prensados, moldeados, etc., hablamos de procesos de fabricación”. (Anaya, 2016, p. 18)

Anaya (2016) afirma:

Lo que hace preciso resaltar, lo necesario tanto en la fabricación para un stocks, el servicio al cliente, también en el sentido de disponibilidad de producto, celeridad de entrega y fiabilidad en el plazo de entrega, tiene que confeccionarse a través de los almacenes comerciales y los servicios logísticos de la empresa, ya que la fábrica está limitada en el cumplimiento del plan de producción acordado, previo con el departamento de marketing, entre tanto que en la fabricación de los pedidos, la fábrica propiamente tiene la responsabilidad en el cumplimiento de las entregas

pactadas, por lo que poseen relevante importancia conceptos de planificación, prioridades de entrega, cargas de trabajo, etc.

Podemos concluir que el proceso de producción busca permanentemente alcanzar la continuidad, en flujo de productos, teniendo en cuenta a diferentes órdenes de trabajo.

“Es el conjunto de actividades que crean bienes y servicios a través de la transformación de entradas (insumos) en salidas. Las actividades que crean bienes y servicios están presentes en todas las organizaciones”. (Moreno, 2017, p. 79)

A esta área se le encarga la planeación, organización, dirección y control de los recursos de producción de productos y servicios en la empresa, y la administración de los recursos directos necesarios para la producción aplicando el principio de las “cinco P”.



Gráfico 1. Cinco P

Elaborado por: (Matías, 2022)

Fuente: (Moreno, 2017)

2.1.3. Tipos de procesos

Según Moreno (2017) afirma que:

Para una empresa que se propone trabajar en la fabricación de productos, que satisfagan las necesidades de los clientes, le resulta primordial el seleccionar el tipo de producción, en la que logre un mayor rendimiento de recursos aprovechables dentro de su proyecto empresarial. Ya que, sin lugar a dudas cualquier proceso de producción de una actividad económica le genera un valor agregado. Estos procesos se someten a análisis para poder resolver problemas que se pudieran presentar y siempre aspira mejorar en su eficiencia a través de la automatización, con aquellos métodos que le sirvan en su proceso de ampliación de su productividad, al igual en la optimización de la calidad que busca adquirir para su crecimiento económico.

Los tipos de producción, buscan dar una solución a las necesidades de producción con la finalidad de alcanzar el resultado de objetivos proyectados en el proceso, que admitan asegurar el éxito en el proceso productivo, incorporándose el reconocimiento de la marca, fidelidad de clientes y niveles de utilidad esperados.

Se citarán los procesos de producción que existen y son:

- Por lotes.
- Procesos continuos.
- En cadena
- Tipo proyecto; los cuales, se definen a continuación:

Procesos por lotes: El modo mencionado es muy acreditado en las empresas, empleándose en las grandes empresas productoras. En su generalidad, la organización se fracciona en plantas, especializadas indistintamente cada una en un proceso del producto final. Donde el producto recorre desde su estado inicial por toda la planta hasta estar listo por completo. Y se termina por el trabajo de los operadores de cada maquinaria, para ser distribuida para que la producción continúe su curso. Los lotes, se van dotando como se vayan generando los costos mediante la práctica de las máquinas y el tamaño de series de producto, de una pequeña fábrica textil como ejemplo ilustrativo de su proceso productivo.

Procesos continuos: El caso en concreto se trata de procesos formados para una serie que deberá recorrerlo, la materia prima hasta transformarse en un producto final. No siendo necesaria ni indispensable la injerencia de personal en cada área, sino que se solicita no tantos elementos para la supervisión y realización de actividades cuando el proceso es sencillamente automatizado. Son las refinerías y otras procesadoras las que se desarrollan en estos procesos.

Producción en cadena: Conocida como producción en masa, producción en serie o fabricación en serie, ha sido un proceso innovador dentro de la producción industrial, la cual corresponde la cadena de montaje o línea de ensamblado o línea de producción; con una forma de organización donde la producción se comisiona a cada trabajador según alguna función específica y especializada en las máquinas también más desarrolladas.

Sistema de producción por proyectos: Es desarrollada en una secuencia de fases; donde según el tipo de sistemas no hay flujo de producto, existiendo una secuencia de operaciones, tales tareas u operaciones individuales asimismo en una secuencia que busque contribuir a los objetivos concluyentes del proyecto, que se caracterizan por el elevado costo y dificultades que se presentan en la planificación y el control administrativo.

En estas producciones el producto se lo asocia a un cliente en particular, donde en la mayoría muchos casos, no se inicia ningún trabajo hasta que se haya concretado sus pedidos. Pues la puesta en marcha de un solo producto, requiere operación con uso de recursos. Se menciona que las características de cada producto, representan perfiles diferentes. Donde este tipo de producción, encierran dos sistemas, con un modelo para la administración de proyectos PERT-CPM Técnica de Revisión y Evaluación de Programas.

2.1.4. El plan maestro de producción

Anaya (2016) menciona lo siguiente:

Al plan maestro de producción (PMP), se lo conoce como MPS, se lo puede catalogar como una declaración de la fábrica en relación a los siguientes parámetros:

Qué producir.

Cuánto producir.

Cuándo producir.

Definitivamente, se enfoca en una evaluación calendarizada para que todo lo que la empresa espera fabricar lo haga. Es decir, es la agenda desarrollada con antelación para los artículos escogidos como concernientes al plan maestro, cambiándose a un conjunto de documentos de planificación que se trasladan a ejecutar al llamado plan de necesidades de materiales o MRP-I.

2.1.5. Programación y control de operaciones

La programación y control de las operaciones en planta constituyen la responsabilidad básica del denominado plant manager o responsable de la producción industrial y podríamos

definirla como “El conjunto de principios, enfoques y técnicas utilizadas por el manager para planificar, programar, controlar y evaluar las operaciones de producción”

Hay que tener en cuenta que en una fábrica puede trabajar de dos formas diferentes:

- Fabricación para stocks, en cuyo caso se mueve como consecuencia de un programa de producción aceptado para un horizonte determinado de tiempo y que implica previamente una disposición calculada de la capacidad disponible.
- Fabricación sobre pedidos aceptados al cliente, de acuerdo con unos plazos de entrega establecidos, en función de la cartera de pedidos pendientes de fabricar, la capacidad disponible y el lead time de fabricación y entrega.

En definitiva, las funciones básicas van desde la implementación y ejecución de un programa de fabricación hasta el lanzamiento individualizado de OT a los departamentos de producción según los pedidos recibidos y aceptados, así como la monitorización y el control de las operaciones de producción y la evaluación global del performance de la fábrica en toda su extensión. (Anaya, 2016)

2.1.6. Cálculo de prioridades

Cuando se produce en un determinado centro de trabajo un problema de colas por falta de capacidad y no se desea cambiar la capacidad, hay que establecer en un sistema de prioridades en el tratamiento de las órdenes de trabajo, como puede ser por ejemplo el No. De OT o la fecha de entrega prevista. A continuación, vamos a señalar los criterios más habituales:

- Cronológico: Lo primero que llega es lo primero que se hace.
- Rapidez: O sea, aquello que implique menor tiempo de proceso.
- Fecha de vencimiento: Lo más urgente es lo primero que se hace.
- Tiempo ocioso remanente. (Fecha de vencimiento – fecha anual)

- Lead time de fabricación -: De tal manera que, a menor tiempo remanente, mayor prioridad.
- Criterio Comercial: Prioridad 0.
- Otros criterios: Mínimo esfuerzo, menor coste, etc.

Sin duda alguna, el criterio más técnico de todos es el llamado ratio crítica, que es la comparación entre la holgura de tiempo de que disponemos y el lead time de fabricación, o sea:

Ratio crítico= Tiempo restante/Trabajo remanente

Tiempo remanente= Fecha actual-Fecha de vencimiento

Trabajo remanente= No. De días necesarios para terminar el trabajo.

De tal manera que cuanto más pequeño sea el ratio crítico, mayor será la urgencia, lo que permite establecer un ranking de prioridades en la llamada lista de despacho que se confecciona por cada centro de trabajo. También se puede generar un informe por excepción de todos aquellos trabajos críticos que están retrasados en el programa, con objeto de revisarlos y tomar acciones correctoras pertinentes.

El principal objetivo, tanto de las fechas de vencimiento como de los ratios críticos, es el de comunicar a los responsables de la fabricación la situación de los programas con objeto de que los trabajos se realicen a tiempo. Esto requiere, sin embargo, una gran disciplina y una comunicación fluida entre el encargado del taller y el responsable de control de producción. (Anaya, 2016)

2.2. Definición Comercialización

Según (Kotler & Armstrong, 2012) “Filosofía según la cual el logro de las metas de la organización depende de conocer las necesidades y los deseos de los mercados meta, así como de proporcionar las satisfacciones deseadas de mejor manera que los competidores.” (p. 10)

Según Organización Internacional del Trabajo (2016) indica:

La comercialización es establecer una lealtad y fidelidad entre los clientes, para que sigan regresando y se sientan contentos, incluso recomienden presentando sus servicios a otros. Si todos los clientes experimentan con agrado un producto se lo contarán a otros, y es probable que el negocio crezca y sea rentable con el tiempo. Esta comercialización, por lo tanto, debe comenzar con entender y satisfacer las penurias de los clientes. Aunque ya existan proveedores que están satisfaciendo las necesidades de dichos clientes, se van a volver selectivos y apoyarán los negocios que ofrecen bienes y servicios distintos, y que mejor satisfacen sus necesidades.

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2018) afirma:

Es el conjunto de funciones que se despliegan desde que el producto sale del establecimiento de un productor, hasta que le llega al consumidor, a través de un mercado concluyente. Convirtiéndose en un mecanismo de coordinación, para las transferencias e intercambios realizados por los diferentes agentes participantes de la cadena de la producción

Podemos concluir que la comercialización es un conjunto de procedimientos para introducir los productos en un proceso de distribución. Debemos planificar que para una correcta comercialización debemos tener un producto atractivo, el canal correcto de distribución para que pueda cumplir el presupuesto de ventas y logré cumplir las expectativas del cliente.

Y para que se pueda tener un plan de comercialización y aplicarlo en una empresa, es necesario desplegar estrategias que permitan alcanzar los objetivos, teniendo claro que las estrategias de comercialización influyen en las ventas y toma de decisiones, ya que de esta manera se tiene una idea sobre la situación real de la empresa y proponer varias alternativas para incrementar las ventas.

2.2.1. Plan Comercial

“Un plan comercial es la herramienta que nos permitirá planificar el camino a tomar para alcanzar unos objetivos definidos”. (Ruiz, 2016) “El plan comercial de una empresa es un documento en el cual se registran las acciones que tomará la compañía para atraer y retener clientes, qué productos o servicios venderás, cuáles son tus proyecciones financieras”. (Silva, 2020)

Según (CMI U. CHILE, 2021):

Disponer de sólidos planes comerciales estratégicos, hace que se combine la gestión de sus recursos humanos, técnicos y financieros para ponerlos al servicio de oportunidades comerciales, que vayan trascendiendo ante alguna amenaza y de esta manera se identifique y se proyecte las ventajas competitivas de sus empresas.

De forma definitiva, el vigorizar las herramientas de planificación estratégica empresarial por parte de los directivos de las firmas, es un requerimiento relevante y, por su potencialidad para lograr una mayor optimización del desempeño organizacional y poder abrirse camino con éxito ante sus clientes actuales y virtuales.

De tal manera, logren defender, potenciar y consolidar su posición competitiva y proyectarse con solidez a los futuros retos de sus negocios

La planificación de la gestión de la comercialización es clave para cualquier organización empresarial, ya que permite acceder a y permanecer en los mercados, posicionar el producto y/o la organización, obtener mejores márgenes de rentabilidad, conocer las necesidades de los clientes y aprovechar oportunidades comerciales. También ayuda a cumplir con tiempos de entrega y con el monitoreo de actividades y metas. (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2018, p. 76)

Se puede indicar que un plan comercial es una parte del Plan de Negocio de una empresa. Es un documento en el que se detallan las acciones de marketing para determinados productos de una empresa, en un periodo de tiempo explícito. Para lo cual, se realiza la determinación de metas y objetivos de ventas, en la definición que necesita la empresa para poder alcanzar las metas en un tiempo presentado.

Cuya finalidad es la de minimizar aquellos riesgos al momento de comercializar los productos, pudiéndose prevenir futuros inconvenientes, teniendo estrategias para poder enfrentarlos. Y con este plan comercial se puede experimentar diferentes estrategias y modificarlas, para conseguir el objetivo, convirtiéndose en un aliado maximizado de las ventas.

2.2.2. Estrategias de Comercialización

Según Sánchez (2020) afirma:

- **Estrategias defensivas**

Se espera evitar que empeore la situación actual. En este tipo de estrategias prevalecerán las acciones encaminadas a afrontar amenazas y conservar las fortalezas.

- **Estrategias ofensivas**

Se espera mejorar la situación actual. En este tipo de estrategias imperarán las acciones enfocadas a explotar las oportunidades y proteger las fortalezas.

- **Estrategias de reorientación**

Buscan transformar la situación haciendo cambios que eliminen las debilidades y creen nuevas fortalezas. En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a corregir debilidades y explotar oportunidades.

- **Estrategia de supervivencia**

Se espera innovar la situación haciendo cambios que eliminen las debilidades y creen nuevas fortalezas. En este tipo de estrategias influirán las acciones enfocadas a corregir debilidades y utilizar oportunidades.

(Acosta & Terán, 2017) afirma que:

En determinadas condiciones las empresas dadas su crítica situación interna por deficiencias de dirección, retraso tecnológico, insuficientes medios financieros o dadas las dificultades del entorno o ambos tipos de factores a la vez, se ven obligadas a adoptar determinadas estrategias defensivas, que no significan desarrollo, pueden estar orientadas a mantenerse en los mismos niveles, disminuir estos o incluso vender o cerrar. Entre estas estrategias se encuentran las de saneamiento, cosecha, desinversión y liquidación (por venta o cierre). (p. 71)

-

- **Estrategia de especialización y diversificación**

Especialización. En esta forma de desarrollo la empresa no entra en nuevas actividades, ella concentra su labor en los productos anteriores o relacionados con estos aprovechando sus capacidades distintivas.

Diversificación. Plantea a la empresa la entrada en nuevos negocios o actividades para los cuales debe desarrollar nuevas capacidades distintivas que respondan a los factores claves de éxito que exige el nuevo tipo de negocio. (Acosta & Terán, 2017, p. 70)

Las estrategias de comercialización consisten en acciones estructuradas que cooperan para alcanzar los objetivos que pueden ser incrementar las ventas, posicionar la marca, etc según sea el caso de la empresa. Cuando se realiza una adecuada estrategia incrementará la probabilidad que el producto o servicio tenga mayor aceptación.

2.2.3. Implementar acciones

Según Sánchez (2020) afirma:

Al realizar los pasos anteriores se tiene que definir un listado de acciones en detalle para cada fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza listada, que priorizemos en función de la estrategia de la compañía.

Y por paso final, queda calendarizar, con el responsable desde los costos, fecha, objetivo a cumplirse y cada una de las acciones a implementarse para el periodo, en cuya finalización volveremos a utilizar el análisis FODA..

En estos se planifican las actividades o acciones que son necesarias desarrollar para llevar a cabo la estrategia. Un plan de acción contiene el número de actividades, las actividades a desarrollar, las fechas de cumplimiento, los responsables y los participantes. Esto garantiza que se hagan los trabajos que son necesarios para garantizar la implementación de la estrategia. (Acosta & Terán, 2017, p. 39)

2.3. Estándar para la Dirección de Proyectos

2.3.1. Propósito del estándar para la dirección de proyectos

El propósito del Estándar para la Dirección de Proyectos es dar una base para comprender la dirección de proyectos y cómo consiente lograr los resultados previstos. El estándar se aplica independientemente del sector, ubicación, tamaño o enfoque de la entrega, por ejemplo, predictivo, híbrido o adaptativo. Cuenta el sistema dentro del cual operan los proyectos, incluida la gobernanza, las posibles funciones, el entorno del proyecto y las consideraciones para la relación entre la dirección de proyectos y la gestión del producto.

2.3.2. Términos

Project Management Institute (2021) señala que:

Los términos del Estándar para la Dirección de Proyectos es donde se ve reflejado el progreso de la profesión. Las organizaciones hacen tiempo para que los proyectos produzcan resultados, además de salidas y artefactos. Esperando que los directores del proyecto entreguen proyectos que creen valor para la organización y los interesados dentro del sistema de la organización para la entrega de valor. Se precisan los términos con el fin de proporcionar contexto para el contenido de este estándar, que son los siguientes:

- **Resultado.** Es el resultado final de un proceso o proyecto. Los cuales pueden incluir salidas y artefactos, pero tienen un propósito de concentrarse en los beneficios y el valor para los que se comenzó el proyecto.
- **Portafolio.** Son aquellos proyectos, programas, portafolios secundarios y operaciones gestionadas como un grupo con el ánimo de alcanzar los objetivos estratégicos.
- **Producto.** Son los artefactos producidos, medibles en número y que puede ser un elemento terminado o un componente de un elemento.
- **Programa.** Son los proyectos, programas secundarios y actividades de programas relacionados cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se negociaran en forma individual.

- Proyecto. Es el esfuerzo transitorio que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos, muestra un principio y un final para el trabajo del proyecto o una fase del trabajo del proyecto. Los proyectos pueden ser independientes o constituir parte de un programa o portafolio.

- Dirección de proyectos. Es la aplicación de conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas a actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. La dirección de proyectos se refiere a orientar el trabajo del proyecto, para entregar los resultados previstos. Los equipos del proyecto pueden alcanzar los resultados utilizando una amplia gama de enfoques predictivos y adaptativos.

- Director del proyecto. Es el individuo nombrado por la organización, para liderar al equipo del proyecto que es responsable de alcanzar los objetivos del mismo. Los directores del proyecto realizan una variedad de funciones, tales como suministrar el trabajo del equipo del proyecto para lograr los resultados y tramitar los procesos para entregar los resultados previstos. En la Sección 2.3 están identificadas funciones adicionales.

- Equipo del proyecto. Es el conjunto de individuos que realizan el trabajo del proyecto con el fin de alcanzar sus objetivos.

- Sistema para la entrega de valor. Es el conjunto de actividades estratégicas de negocio dirigidas a la construcción, sostenimiento y/o avance de una organización. Los portafolios, programas, proyectos, productos y operaciones pueden formar parte del sistema de entrega de valor de una organización.

- Valor. Es la cualidad, escala o utilidad de algo. Los interesados observan el valor de diferentes maneras. Los clientes pueden concretar el valor como la capacidad de usar características o funciones específicas de un producto. Las organizaciones pueden concentrarse en el valor de negocio, con lo determinado utilizando métricas financieras, tales como los beneficios menos y el costo de lograrlos. Este valor social incluye la contribución a grupos de personas, comunidades o al medio ambiente.

Para otros términos utilizados en esta estándar, referirse al Glosario y al Léxico de Términos de Dirección de Proyectos del PMI.

2.3.3. Audiencia

Los proyectos concurren y maniobran dentro de entornos internos y externos, y poseen grados de influencia en la entrega de valor. Los entornos internos y externos pueden hacer una balanza entre la planificación y otras actividades del proyecto. Las influencias pueden producir un impacto propicio, desfavorable o neutral en las características del proyecto, los interesados o los equipos del proyecto.

Project Management Institute (2021) menciona

Entorno Interno

Estos factores internos a la organización surgen de la misma organización, un portafolio, un programa, otro proyecto o una combinación de estos. Contienen artefactos, prácticas o conocimiento interno. El conocimiento sujeta las lecciones aprendidas, así como los artefactos completados procedentes de proyectos anteriores.

Los ejemplos incluyen:

- Activos de procesos. Los activos del proceso pueden contener herramientas, metodologías, enfoques, plantillas, marcos de referencia, patrones o recursos de la PMO.
- Documentación de gobernanza. La documentación encierra políticas y procesos.
- Activos de datos. Los activos de datos pueden incluir bases de datos, bibliotecas de documentos, métricas, datos y artefactos de proyectos anteriores.
- Activos de conocimiento. Los activos de conocimiento pueden circunscribir conocimiento entre los miembros del equipo del proyecto, técnicos en la materia y otros empleados.
- Seguridad. Las medidas de seguridad pueden envolver procedimientos y prácticas para tener acceso a la instalación, protección de datos, niveles de confidencialidad y secretos de propiedad.

- Cultura, estructura y gobernanza de la organización. Los aspectos de una organización encierran visión, misión, valores, creencias, normas culturales, estilo de liderazgo, jerarquía y relaciones de autoridad, estilo de la organización, ética y código de conducta.
- Distribución geográfica de instalaciones y recursos. Los recursos poseen ubicaciones de trabajo, equipos del proyecto virtuales y sistemas compartidos.
- Infraestructura. La infraestructura tiene instalaciones, equipamiento, canales de telecomunicaciones de la organización, hardware informático, disponibilidad y capacidad.
- Software informático. Pueden incluir software de programación, sistemas de gestión de la configuración, interfaces web a sistemas automatizados en línea, herramientas de colaboración y sistemas de autorización de trabajos.
- Disponibilidad de recursos. Incluyen restricciones contractuales y de compra, proveedores y subcontratistas aprobados y acuerdos de colaboración.
- La disponibilidad de personas y materiales con restricciones contractuales y de compra, proveedores y subcontratistas aprobados y líneas de tiempo.
- Capacidad de los empleados. Incluyen la pericia, habilidades, competencias, técnicas y conocimiento generales y especializados.

Entorno externo

Los factores externos a la organización consiguen mejorar, restringir o tener una influencia neutral sobre los resultados del proyecto. Algunos incluyen:

- Condiciones del mercado. Estas condiciones del mercado incluyen competidores, participación en el mercado, reconocimiento de marca, tendencias tecnológicas y marcas registradas.

- Dominios y asuntos de índole social y cultural. Estos factores incluyen clima político, costumbres y tradiciones regionales, días festivos y eventos públicos, códigos de conducta, ética y percepciones.
- Ambiente regulatorio. El entorno regulatorio puede incluir leyes y regulaciones nacionales y regionales relacionadas con seguridad, protección de datos, conducta de negocios, empleo, licenciamiento y adquisiciones.
- Bases de datos comerciales. Las bases de datos incluyen datos para estimación estandarizada de costos e información de estudios de los riesgos de la industria.
- Exploraciones académicas. Esta investigación puede incluir estudios del sector, publicaciones y resultados de estudios comparativos.
- Esquemas de la industria. Estos estándares están relacionados con productos, producción, medio entorno, calidad y fabricación.
- Atenciones financieras. Entre estas consideraciones se incluyen tasas de cambio de divisas, tasas de interés, inflación, impuestos y tarifas.
- Ambiente físico. El entorno físico corresponde a las condiciones laborales y climáticas.

2.4. Marco Conceptual

En el presente estudio se utilizarán términos como procesos, producción, comercialización, insumos calcáreos.

Producción

Según Arbós en (Bravo, 2015) Es la actividad económica de la empresa, cuyo objetivo es la obtención de uno o más productos o servicios, para satisfacer las necesidades de los consumidores, misma que se lleva a cabo mediante un conjunto de operaciones integradas en procesos.

Procesos

“Conjunto de tareas, actividades y procedimientos interrelacionadas que van integrando valor al servicio o producto y permiten lograr los objetivos empresariales” señala (Rey, 2015) en (Pillajo, 2019)

Comercialización.

De acuerdo a La definición de la Real Academia Española (RAE) en (Ortiz, 2019), es una definición muy general puesto que el comercializar un producto o servicio involucra el planear y organizar un conjunto de actividades necesarias que permitan poner en el lugar indicado y en el momento preciso, una mercancía o servicio para que los clientes que conforman el mercado, lo conozcan y consuman. (p. 24)

Insumos

“Conjunto de elementos que toman parte en la producción de otros bienes”. (Real Academia Española, 2021)

Calcáreos

“Que tiene cal”. (Real Academia Española, 2021)

La sustentación de la presente investigación es la base principal para el desarrollo de las fundamentaciones teóricas sino también las fundamentaciones conceptuales ya que parte de los conceptos conforma la manera en que el investigador recopila sus datos, determinando el análisis o alcance que puedan emplearse.

El presente estudio define como afecta la administración de procesos de producción y comercialización en la rentabilidad en empresas de venta de insumos calcáreos, teniendo como objetivo que el producto final de todos los procesos genere un valor agregado.

Además, define como los procesos de producción son el resultado de todas las actividades generadas eficientemente para la consecución de objetivos de una organización

2.5. Marco Legal

Las empresas industriales en el país cumplen con estándares internacionales de calidad seguridad ayudan a mejorar la credibilidad de la organización y la integración de procesos para la mejora a la eficiencia y optimización de costes.

A continuación, detallamos las leyes y reglamentos:

2.5.1. Ministerio del Ambiente

Según lo establecido en el capítulo III de la regularización ambiental, se indica la evaluación del impacto ambiental que es un procedimiento que permite predecir, identificar, describir y evaluar posibles impactos ambientales que pueden causar los proyectos o actividades ambientales; y con la ayuda de este análisis determinar las medidas preventivas, control y de compensación más efectivas para los impactos ambientales negativos.

2.5.2. Norma Internacional ISO 9001:2015

En términos generales, la versión 2015 de la norma puntualiza algunas cuestiones sobre la Gestión de Calidad y amplía otras que lo requerían. (Burckhardt, Gisbert, & Pérez, 2016)

La Norma Internacional ISO 9000:2015 define Calidad como: el grado de cumplimiento de un conjunto de características inherentes a un objeto, y complementariamente, se define que la calidad de los productos y servicios en una institución está determinada por su capacidad para satisfacer a los clientes y el impacto sobre sus partes interesadas pertinentes. (Valarezo, 2018, p. 16)

La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional. La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización, y debe:

- a) determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos;
- b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos;
- c) determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos;
- d) determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad;
- e) asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos;
- f) abordar los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo con los requisitos del apartado
- g) evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logran los resultados previstos;
- h) mejorar los procesos y el sistema de gestión de la calidad. (ISO, 2015)

La gestión de la calidad no es un elemento rígido, por lo tanto, requiere una constante actualización para satisfacer las nuevas necesidades de la organización y sus clientes.

Según lo que indica el capítulo 6 y 9 se puede concluir que la planificación debe incluir lo que se necesita hacer, qué recursos se requerirán, quién será responsable de cuándo se completa y cómo se medirán los resultados y acerca de la evaluación del desempeño para medir y controlar se debe realizar las auditorías internas ya que brindan información acerca del sistema de gestión se está adaptando a los requisitos de la organización y si el estándar se está aplicando de manera efectiva.

2.5.3. Norma Internacional ISO 14001: 2015

Los principales objetivos de la Norma Internacional ISO 14001 2105 son:

- Implementar el sistema de gestión ambiental en las empresas.
- La política ambiental de la empresa se ajusta al Sistema de Gestión Ambiental.
- El sistema de gestión ambiental en las empresas bajo la Norma ISO 14001 2015 ofrece confiabilidad y resultados garantizados.
- Confirmar que la Norma ISO 14001 2015 nace como una demanda del mercado de ahí su excelente acogida a nivel empresarial. (Araque et.al, 2018)

2.5.3.1. Beneficios de considerar un Sistema de Gestión Ambiental

Esto mejora en gran medida el aumento de las ventas mediante la certificación de productos que cumplen estándares internacionales de calidad ya que le da seguridad y confianza a los clientes que están adquiriendo productos de alta calidad.

Los productos de la empresa con certificados internacionales pueden ser vendidos en el mercado internacional logrando entrar en nuevos mercados y encontrar socios estratégicos para aumentar su eficiencia operativa.

Capítulo 3

3. Metodología de la investigación

3.1. Enfoque Metodológico de la Investigación

En el desarrollo de este trabajo se manejó un enfoque de tipo mixto, es decir cualitativo y cuantitativo, cumplidor bajo el interés de evaluación de los procesos de producción y comercialización que afectan a la rentabilidad de las empresas. Lo que permitió recopilar, analizar e integrar tanto investigación cuantitativa como cualitativa. Este enfoque se utilizó porque requerimos una mejor comprensión del problema de la investigación que no tendría dar cada uno de estos métodos por separado.

Para la realización de esta investigación mixta se obtuvo amplitud y profundidad para comprender y ratificar nuestras dos variables de estudio y nos permitió desarrollar mejores instrumentos. La información que obtuvimos la revisamos y va a hacer de manera científica y numérica desde el inicio hasta el fin de la investigación, en la cual se utilizó investigación de campo, análisis documental y entrevistas a los representantes del área comercial y de producción, de esta manera podemos tener una visión más amplia del problema y suministrar un recurso.

3.2. Tipo de la investigación

3.2.1. Investigación descriptiva

La investigación descriptiva juega un papel importante en el trabajo de investigación para la recolección de datos, análisis e interpretación del proceso de revisión del desempeño que indican los problemas que existen en los procesos de producción y comercialización de la empresa.

El tipo de investigación que contribuyó a este trabajo de titulación es descriptivo porque se pudo identificar los procesos de producción y comercialización y acciones que se deben realizar según PMBOK.

3.2.2. Investigación documental

En esta investigación se hizo ineludible el análisis inductivo y analítico elaboración de la ficha de observación y de la entrevista no estructurada como instrumentos de diagnósticos. La ficha de observación se utilizó esta técnica ya que fue indispensable para el registro de todo lo observado, que nos sirve para esta investigación. La entrevista no estructurada fue aplicada a un representante del área comercial y producción para conocer y constatar la información obtenida a través de la encuesta. Y con respecto al análisis documental se analizó los estados financieros que permitió conocer el estado de la empresa.

Fue de gran utilidad en esta investigación ya que se analizó como afectan los procesos de producción a la comercialización en empresas de venta de insumos calcáreos, mediante indicadores financieros.

3.3.Métodos de la investigación

Para la investigación se utilizó el método inductivo y analítico.

3.3.1. Método Inductivo

Nos permitió observar los fenómenos mediante los instrumentos de medición luego se realizó comparación de los datos buscando una correlación que nos ayudó a encontrar información muy relevante para determinar en los aspectos que los departamentos de producción y de comercialización deben mejorar.

Nos permitió obtener la información necesaria para establecer un análisis general de la investigación enfocado en la recolección de datos para luego ejecutar las entrevistas y fichas de observación al personal del departamento de producción y comercialización de esta manera nos permita interpretar el efecto que tiene los procesos de producción en la comercialización de los productos.

3.3.2. Método Analítico

Con relación a la información obtenida los lineamientos fueron aplicados de acuerdo a las necesidades reales de las áreas de producción y comercial. Este método se utilizó para analizar e interpretar la información de los resultados que se obtuvieron luego de la aplicación del análisis vertical y horizontal.

Este método es factible basado en el conocimiento general de la problemática obtener distinciones, conocimientos y clasificaciones de los elementos esenciales que lo integran y las relaciones que se crean entre las dos variables relacionadas con el sistema de información de la empresa.

3.4. Técnicas de la investigación

En el desarrollo de la investigación se empleó las técnicas de observación y entrevista. Lo cual nos permitió obtener información necesaria que nos sirvió para tener una visión general más clara y examinar la real situación financiera en la que se encuentra la empresa.

3.4.1. Análisis documental

Se realizó un análisis documental donde se revisó los estados financieros que nos permitió conocer la situación de la empresa y así comprender en cuales son los puntos más flexibles de la compañía.

3.4.2. Entrevista no estructurada

Esta técnica fue empleada para obtener información complementaria acerca de la producción y comercialización insumos calcáreos a un representante del área comercial y de producción para determinar los factores que no permiten que exista una relación entre estos departamentos para alcanzar las metas de la empresa.

3.4.3. Observación

Se obtuvo información mediante esta técnica basada en la realidad de los hechos y así obtener el conocimiento sobre las variables de estudio.

3.5. Población y Muestra

3.5.1. Población

La población para el presente estudio se constituye en las 22 empresas productoras y comercializadoras de insumos calcáreos de la provincia del Guayas de la ciudad de Guayaquil.

3.5.2. Muestra

El tipo de muestra que se realizó fue no probabilístico, está basada en un muestreo a conveniencia, se tomó como muestra tres empresas productoras y comercializadoras de insumos calcáreos de la provincia del Guayas de la ciudad de Guayaquil

3.6. Análisis, interpretación y discusión de resultados

3.6.1. Análisis Documental

Dentro del estudio se aplicó la técnica de análisis documental, consistió en la revisión e interpretación de los estados financieros de los últimos 3 años con el fin de poder verificar y conocer el estado de la empresa.

EMPRESA CALCITA ABC
En dólares

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	ANÁLISIS DE ESTRUCTURA						ANÁLISIS DE TENDENCIAS			
	2018		2019		2020		2019	2020		
ACTIVOS										
ACTIVO CORRIENTE										
Efectivo y Equivalente de Efectivo	52.203,32	5,4%	50.732,46	5,5%	142.646,15	15,7%	-1.476,86	-3%	31.313,69	181%
Documentos y cuentas por Cobrar	224.277,06	23,2%	183.454,87	19,7%	100.685,79	11,1%	-40.822,19	-18%	-82.769,08	-45%
Documentos y cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas	1.568,01	0,2%	3.720,39	0,4%	4.024,21	0,4%	2.152,38	137%	303,82	8%
Inventarios	318.297,28	33,0%	324.527,32	34,3%	226.571,98	25,0%	6.230,04	2%	-37.955,34	-30%
Servicios y pagos anticipados	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0%	0,00	0%
Activos por impuesto corriente	211.097,21	21,9%	194.364,83	20,3%	165.790,05	18,3%	-16.732,38	-8%	-28.574,78	-15%
Otras cuentas y Documentos por cobrar	158.446,22	16,4%	172.573,44	18,6%	268.315,04	29,5%	14.127,22	9%	35.741,60	55%
Total Activo Corriente	965.895,10	100,0%	929.373,31	100,0%	908.033,22	100,0%	-36.521,79	-4%	-21.340,09	-2%
ACTIVO NO CORRIENTE										
Propiedad, Planta y Equipos, neto	1.177.803,05	90,0%	1.236.241,87	75,5%	1.465.056,39	89,4%	58.438,82	5%	228.814,52	19%
Construcción en proceso	0,00	0,0%	227.772,72	13,9%	1.035,12	0,1%	227.772,72	0%	-226.737,60	-100%
Activos Intangibles	75.140,64	5,7%	120.314,24	7,4%	122.040,87	7,4%	45.173,60	60%	1.726,63	1%
Activos por Impuestos Diferidos	0,00	0,0%	1.676,34	0,1%	4.640,73	0,3%	1.676,34	0%	2.964,39	177%
Documentos y cuentas por cobrar L/P Relacionadas	55.337,55	4,2%	47.613,43	2,9%	39.050,75	2,4%	-7.724,12	-14%	-8.562,68	-18%
Documentos y cuentas por cobrar L/P No Relacionadas	0,00	0,0%	2.724,43	0,2%	2.724,43	0,2%	2.724,43	0%	0,00	0%
Intereses Diferidos	0,00	0,0%	0,00	0,0%	4.883,38	0,3%	0,00	0%	4.883,38	0%
Total Activo no Corriente	1.308.281,24	100,0%	1.636.343,03	100,0%	1.639.431,67	99,5%	328.061,79	25%	3.088,64	0%
TOTAL ACTIVOS	2.274.176,34	100%	2.565.716,34	100%	2.547.464,89	100%	291.540,00	13%	-18.251,45	-1%
PASIVOS										
PASIVO CORRIENTE										
Documentos y cuentas por pagar	223.753,37	24,6%	328.036,71	35,6%	158.500,10	23,4%	104.283,34	47%	-169.536,61	-52%
Documentos y cuentas por pagar relacionadas	0,00	0,0%	86.312,16	3,4%	36.424,04	5,4%	86.312,16	0%	-49.888,12	-58%
Obligaciones financieras porción corriente	334.153,42	36,8%	221.805,51	24,1%	275.673,92	40,7%	-112.353,91	-34%	53.868,41	24%
Otras obligaciones corrientes	43.306,66	5,4%	26.226,71	2,8%	0,00	0,0%	-23.079,95	-47%	-26.226,71	-100%
Anticipos Clientes	20.828,01	2,3%	13.923,75	1,5%	3.316,71	0,5%	-6.904,26	-33%	-10.607,04	-76%
Otros pasivos corrientes	279.843,80	30,8%	245.683,20	26,6%	203.154,34	30,0%	-34.166,60	-12%	-42.528,26	-17%
Total del Pasivo Corriente	907.897,26	100,0%	921.988,04	100,0%	677.063,71	100,0%	14.090,78	2%	-244.918,33	-27%
PASIVO NO CORRIENTE										
Obligaciones financieras no corriente	55.164,78	25,0%	289.741,74	59,4%	425.096,38	68,1%	234.576,96	425%	135.354,64	47%
Provisión a LP beneficios a empleados	92.094,68	41,7%	89.750,57	18,4%	106.368,68	17,0%	-2.344,11	-3%	16.618,11	19%
Pasivos por impuestos diferidos	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0%	0,00	0%
Otros Pasivos no Corrientes	73.444,33	33,3%	108.087,75	22,2%	93.100,86	14,3%	34.643,42	47%	-14.386,89	-14%
Total Pasivo No Corriente	220.703,79	100,0%	487.580,06	100,0%	624.565,92	100,0%	266.876,27	121%	136.985,86	28%
TOTAL PASIVOS	1.128.601,05	100%	1.409.568,10	100%	1.301.635,63	100%	280.367,05	25%	-107.932,47	-8%
PATRIMONIO										
Capital social	201.000,00	19,9%	201.000,00	17,4%	201.000,00	16,1%	0,00	0%	0,00	0%
Reserva legal	60.478,61	6,0%	66.314,86	5,7%	70.798,88	5,7%	5.836,25	10%	4.484,02	7%
Reserva facultativa	117.153,93		274.277,79	23,7%	383.814,27	30,8%	157.123,86	134%	109.536,48	40%
Utilidades Acumuladas	10.251,41	1,0%	-	0,0%	-	0,0%	-10.251,41	-100%	0,00	0%
Resultados Acumulados de la adopción por 1ra vez NIIF	371.623,13		371.623,13	32,1%	371.623,13	29,8%	0,00	0%	0,00	0%
Reserva por valuación de activos	-		137.880,60	11,9%	137.880,60	11,1%	137.880,60	0%	0,00	0%
Utilidad del Ejercicio	247.187,61	24,5%	105.052,46	9,1%	90.712,38	6,5%	-142.135,15	-58%	-24.340,08	-23%
TOTAL PATRIMONIO	1.007.694,69	51,5%	1.156.148,84	100,0%	1.245.829,26	100,0%	148.454,15	15%	83.680,42	8%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2.136.295,74	100%	2.565.716,94	100%	2.547.464,89	100%	429.421,20	20%	-18.252,05	-1%

Gráfico 2. Estado de la Situación Financiera Empresa Calcita ABC

Fuente: (Superintendencia de compañías, valores y seguros)

Elaborado por: (Matías, 2022)

Interpretación

Empresa Calcita ABC

En referencia a los Activos, el Activo Corriente se tiene que está representado por el 42% del total del Activo, una de las cuentas que destacan es la de Inventario de Mercadería con el 33% y Cuentas por Cobrar (Creditos tributarios a favor de la Empresa) con el 23.2%.

La significatividad se da ya que es una Empresa Comercial y debe contar con mercadería para realizar las ventas, pero se observó que se tiene un excesivo valor lo cual es malo para el negocio ya que es como si se tuviera el dinero atrapado para lo cual debería establecer nuevas políticas de ventas y así darle mayor movimiento a esta cuenta y de esta manera generarían mayores ingresos. Con respecto a los activos no corrientes de la empresa está representado por el 58%, la cuenta con mayor representatividad es la de cuentas Propiedad, Planta y equipos con 90%, este valor demuestra que la empresa tiene sus propios recursos como la planta y equipos.

Con relación a los pasivos, el Pasivo Corriente representa el 80% del total del Pasivo, la cuenta con mayor representatividad es la de Obligaciones financieras porción corriente con 36.8% y la cuenta Otros pasivos corrientes con 30.8% estos valores demuestran que la empresa tiene deudas y obligaciones que pagar las cuales son a corto plazo, estas deudas son con los proveedores ya que ellos son quienes abastecen de mercadería para el negocio Los pasivos no corrientes representa el 20% del total del Pasivo, la cuenta con mayor representatividad es Provisión a LP beneficios a empleados con 41.7%.

Y con los resultados obtenidos del patrimonio, el mismo que representa el 47% en su cuenta de Utilidad del ejercicio con 24.5% y capital suscrito o asignado con 19.9% lo que nos indica que la empresa posee un nivel adecuado, alto de capital invertido para poder continuar con sus actividades comerciales y además que no está comprometido con terceras personas, ya que el Gerente es el único dueño y propietario del negocio.

Año 2019

Con relación a los Activos, el Activo Corriente se observa que está representado por el 36% del total del Activo, una de las cuentas que sobresalen es la de Inventario de Mercadería con un valor de 34.9% y Cuentas por Cobrar (Creditos tributarios a favor de la Empresa) con el 19.7%.

La significatividad se da ya que es una Empresa Comercial y debe contar con mercadería para realizar las ventas, pero se observó que se tiene un excesivo valor en inventarios, esto es malo para el negocio ya que es como si se tuviera el dinero atrapado para lo cual debería establecer nuevas políticas de ventas como publicidad ofertas y así darle mayor movimiento a esta cuenta ya que de esta manera generarían mayores ingresos y utilidades. Con respecto a los Activos no Corrientes con 64% del total del Activo la cuenta con mayor representatividad es Propiedad, planta y Equipos con 75.5% nos quiere decir que la empresa cuenta con sus propios recursos para operar y además la cuenta Construcción en proceso tiene una participación del 13.9%.

Cuando se analizó los pasivos de la empresa, se observó que los pasivos corrientes representan el 65% del total de Pasivos la cuenta con mayor representatividad es la de cuentas y documentos por pagar a proveedores, este valor demuestra que la empresa tiene deudas y obligaciones que pagar las cuales son a corto plazo, estas deudas son con los proveedores ya que ellos son quienes abastecen de mercadería para el negocio. Adicional en Pasivos no Corrientes representan 35% del total de Pasivos, la cuenta con mayor representatividad es Obligaciones financieras no corrientes con 59.4% esto quiere decir que la empresa adquirió un préstamo para proceder con la construcción de una nueva planta, equipos, etc.

Y con los resultados obtenidos del patrimonio, el mismo que representa el 45% podemos indicar que la cuenta con mayor representatividad es resultados acumulados de la adopción por primera vez NIIF es 32.1%.

Año 2020

Con respecto a los Activos, el Activo Corriente se observa que está representado por el 36% del total del Activo, una de las cuentas que sobresalen es la de Otras cuentas y documentos por cobrar con 29.5% esto quiere decir que la empresa ha vendido más producto y tiene una cartera por cobrar. La segunda cuenta es Inventario de Mercadería

con un valor de 25% Esta significatividad se da ya que es una Empresa Comercial y debe contar con mercadería para realizar las ventas, pero se observó que se tiene un excesivo valor en inventarios, esto es malo para el negocio ya que es como si se tuviera el dinero atrapado para lo cual debería establecer nuevas políticas de ventas como publicidad ofertas y así darle mayor movimiento a esta cuenta ya que de esta manera generarían mayores ingresos y utilidades. Con respecto a los Activos no Corrientes con 64% del total del Activo la cuenta con mayor representatividad es Propiedad, planta y Equipos con 89.4% nos quiere decir que la empresa cuenta con sus propios recursos para operar.

Al analizar los pasivos de la empresa, se observó que los pasivos corrientes representan el 52% del total de Pasivos la cuenta con mayor representatividad es Obligaciones financieras porción corriente con 40.7%, este valor demuestra que la empresa tiene deudas y obligaciones que pagar, estas deudas son con los proveedores ya que ellos son quienes abastecen de mercadería para el negocio. Adicional en Pasivos no Corrientes representan 48% del total de Pasivos, la cuenta con mayor representatividad es Obligaciones financieras no corrientes con 68.1% esto quiere decir que la empresa adquirió un préstamo para proceder con la construcción de una nueva planta, equipos, etc.

Con los resultados obtenidos del patrimonio, el mismo que representa el 49% podemos indicar que la cuenta con mayor representatividad es reserva facultativa es 30.8%.

Análisis Horizontal

Año 2018 y 2019

Luego de realizar el Análisis Horizontal de los 3 periodos contables del año 2018, 2019 y 2020 de la empresa en base de sus respectivos Estados financieros, se observó que con respecto a los años 2018 y 2019 a los Activos tiene una variación absoluta de \$ 291,540 y una variación relativa 13%. Se analizó que dentro de los Activos Corrientes se tiene las cuentas de Documentos y cuentas por cobrar que tiene una disminución de \$-40,822.19 ya que en el año 2018 se tuvo \$224,277.06 y para el año 2019 \$183,454.87 se nota que este valor baja esto es debido que para el año 2019 se ha gestionado el cobro de cuentas y documentos por cobrar.

Con respecto a los Activos no Corrientes, se puede denotar que en relación a los años 2018 y 2019 existe la cuenta de Activos intangibles con una variación absoluto de \$

45,173.60 y una variación relativa del 60% esto se debe en la adquisición de un nuevo software. El dueño del negocio no ha realizado más adquisición para este año de muebles y enseres para poder desarrollar de manera normal sus actividades comerciales.

En cuanto al Pasivo se observa que los pasivos corrientes, Otras obligaciones corrientes han disminuido \$ -23,079.95 para el año 2019 y una relación relativa de -47%, esto es bueno para la empresa ya que se están cancelando las deudas que se han contraído a corto plazo. Con respecto a los Pasivos no corrientes la cuenta que ha tenido un crecimiento es la de obligaciones financieras no corrientes con un valor absoluto de \$ 234,576.96 con un valor relativo 425% esto nos quiere decir que la empresa adquirió una nueva deuda.

En lo que se refiere al Patrimonio; la empresa para el año 2019 presenta un incremento de \$148,454.15 lo que corresponde a la reserva facultativa tiene un aumento de \$157123.86 y en valor relativo 134%, lo que nos indica que tienen un rubro de reserva especial y la Junta decide el porcentaje y fin específico de este fondo.

Año 2019 y 2020

Se observó que con respecto a los años 2019 y 2020 a los Activos tiene una variación absoluta de \$ -18,251.45 y una variación relativa -1%. Se analizó que dentro de los Activos Corrientes se tiene las cuentas de Efectivo que tiene un aumento de \$91,913.69 ya que en el año 2019 se tuvo \$50,732.46 y para el año 2020 \$142,646.15 se nota que este valor incrementa esto es debido que para el año 2020 se ha gestionado cobro de las cuentas y documentos por cobrar.

Con respecto a los Activos no Corrientes, se puede denotar que en relación a los años 2019 y 2020 existe la cuenta de Activos por impuesto diferido con una variación absoluta de \$ 2,964.39 y una variación relativa del 177% son las cantidades de impuestos sobre las ganancias a recuperar en periodos futuros, relacionadas con: Las diferencias temporales deducibles. La compensación de pérdidas fiscales obtenidas en periodos anteriores, que todavía no hayan sido objeto de deducción fiscal.

En cuanto al Pasivo se observa que los pasivos corrientes, la cuenta de Otras obligaciones corrientes han disminuido \$ -26,226.71 para el año 2019 y una relación relativa de -100%, esto es bueno para la empresa ya que se están cancelando las deudas que se han contraído a corto plazo. Con respecto a los Pasivos no corrientes la cuenta que ha tenido un crecimiento es la de obligaciones financieras no corrientes con un valor absoluto de \$ 135,354.64 con un valor relativo 47% esto nos quiere decir que la empresa adquirió una nueva deuda.

En referencia al Patrimonio; la empresa para el año 2019 presenta un incremento de \$89,680.42 en lo que corresponde a la reserva facultativa tiene un aumento de \$109,536.48 y en valor relativo 40%, lo que nos indica que tienen un rubro de reserva especial y la Junta decide el porcentaje y fin específico de este fondo.

Indicadores

- **Indicador de endeudamiento = Total de pasivos/Total de Activos → %**

Año 2018 = 1.128.601,05 / 2.274.176,34 → **50%**

Año 2019 = 1.409.568,10 / 2.565.716,34 → **55%**

Año 2020 = 1.301.635,63 / 2.547.464,89 → **51%**

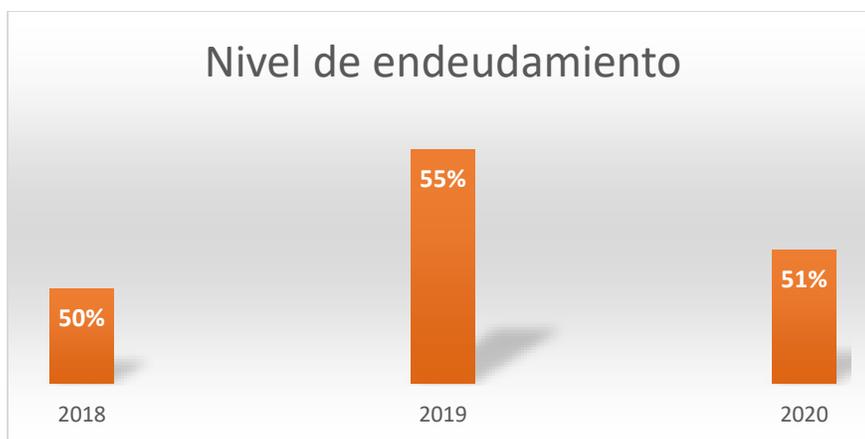


Gráfico 3. Nivel de Endeudamiento Calcita ABC

Elaborado por: (Matías, 2022)

Interpretación

Este indicador nos indica que la empresa en el año 2018 tiene unos activos de \$ 2.274.176,34 lo que equivale al 50%, para el año 2019 tiene invertido de activos \$2.565.716,34 lo que representa el 55% y para el año 2020 tiene invertido \$2.547.464,89 lo que equivale al 51% esto nos demuestra la participación que tienen los acreedores sobre la empresa, podemos observar que este reduciendo su nivel de endeudamiento, este es un nivel de endeudamiento aceptable ya es del 51%.

Esto indica que el 51% de los activos están financiados con pasivos corrientes es decir deudas a corto plazo, el nivel de endeudamiento de la empresa es bajo ya que tiene un solo dueño y no existe acreedores y además se observa que estas deudas se las puede cubrir con sus activos

- **Indicador de Solvencia**

Indicador de Solvencia = Activo Circulante / Pasivo Circulante

Año 2018 = 965.895,10 / 907.897,26 → **1.06**

Año 2019 = 929.373,31 / 921.988,04 → **1.01**

Año 2020 = 908.033,22 / 677.069,71 → **1.34**



Gráfico 4. Indicador de Solvencia Calcita ABC

Elaborado por: (Matías, 2022)

Interpretación

Se obtuvo lo siguiente; una razón de 1.06 para el año 2018 lo que significa que tiene 1.06 centavos de dólar para poder cubrir sus obligaciones, necesidades, deudas que tiene a corto plazo, mientras que para el año 2019 se originó una razón de 1.01 demuestra que tuvo 1.01 centavos de dólar para poder hacer frente a sus deudas que tiene a corto plazo y en el año 2020 se originó una razón de 1.34 lo que demuestra que tuvo 1.34 centavos de dólar para poder hacer frente a sus deudas que tiene a corto plazo, de esta manera se puede observar que tiene un decrecimiento en la totalidad de sus activos circulantes o corrientes ya que para el año 2020 obtuvieron \$ 908.033,22 en relación al año 2019 que fue de \$929.373,31; a pesar de que presenta un decremento la empresa tiene liquidez para poder hacer frente a sus obligaciones..

- **Indicador de Liquidez**

CAPITAL NETO DE TRABAJO

CNT = Activo Corriente- Pasivo Corriente → \$

Año 2018 = 965.895,10 - 907.897,26 → **57.997,84**

Año 2019 = 929.373,31 - 921.988,04 → **7.385,27**

Año 2020 = 908.033,22 - 677.069,71 → **230.963,51**

Gráfico Capital Neto de Trabajo



Gráfico 5. Capital Neto de Trabajo Calcita ABC

Elaborado por: (Matías, 2022)

Interpretación

Para el año 2018 que obtuvo fue de \$ 57.997,84 este valor muestra la cantidad de dinero que la empresa tiene para continuar con el normal desarrollo de sus actividades económicas, se observa que tiene capital y si puede solventar sus gastos; de la misma manera con referencia para el año 2019 el negocio cuenta con un capital de \$7.385,27 y en el año 2020 obtuvo \$ 230.963,51 en relación con al año 2019 tiene un incremento que fue por efectivo e inventario esto nos indica que la empresa puede solventar sus obligaciones y trabajar de manera normal.

Empresa Calcita DEF

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	ANÁLISIS DE ESTRUCTURA						ANÁLISIS DE TENDENCIAS			
	2018		2019		2020		2019	2020		
ACTIVOS										
ACTIVO CORRIENTE										
Efectivo y Equivalente de Efectivo	3.787.512,82	62,5%	1.471.696,00	18,3%	290.003,00	4,9%	-2.315.816,82	-61%	-1.181.693,00	-80%
Activos financieros mantenidos su vencimiento	0,00	0,0%	2.214.946,00	27,5%	562.302,00	9,5%	2.214.946,00	0%	-1.652.644,00	-75%
Documentos y cuentas por Cobrar	1.422.563,29	23,5%	1.260.149,00	15,7%	3.724.846,00	62,7%	-162.414,29	-11%	2.464.697,00	196%
Inventarios	462.819,53	7,6%	671.909,00	8,3%	875.782,00	14,7%	209.089,47	45%	203.873,00	30%
Activos por impuesto corriente	286.466,81	4,7%	238.557,00	3,0%	262.951,00	4,4%	-47.909,81	-17%	24.394,00	10%
Otras cuentas y Documentos por cobrar	104.458,67	1,7%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	-104.458,67	-100%	0,00	0%
Otros activos corrientes	0	0,0%	2.193.775,00	27,2%	228.712,00	3,8%	2.193.775,00	0%	-1.965.063,00	-90%
Total Activo Corriente	6.063.821,12	100,0%	8.051.032,00	100,0%	5.944.596,00	100,0%	1.987.210,88	33%	-2.106.436,00	-26%
ACTIVO NO CORRIENTE										
Propiedad, Planta y Equipos, neto	7.011.154,81	95,6%	8.953.227,00	96,3%	8.335.824,00	53,1%	1.942.072,19	28%	-617.403,00	-7%
Inversiones en subsidiarias	0,00	0,0%	0,00	0,0%	7.000.000,00	44,6%	0,00	0%	7.000.000,00	0%
Activos por Impuestos Diferidos	321.484,00	4,4%	340.969,00	3,7%	364.420,00	2,3%	19.485,00	6%	23.451,00	7%
Total Activo no Corriente	7.332.638,81	100,0%	9.294.196,00	100,0%	15.700.244,00	100,0%	1.961.557,19	27%	6.406.048,00	69%
TOTAL ACTIVOS	13.396.459,93	100%	17.345.228,00	100%	21.644.840,00	100%	3.948.768,07	29%	4.299.612,00	25%
PASIVOS										
PASIVO CORRIENTE										
Documentos y cuentas por pagar	869.800,87	39,3%	2.681.017,00	47,3%	2.312.582,00	68,0%	1.811.216,13	208%	-368.435,00	-14%
Obligaciones financieras porción corriente	0,00	0,0%	2.022.361,00	35,7%	538.462,00	15,8%	2.022.361,00	0%	-1.483.899,00	-73%
Obligaciones acumuladas	362.179,44	16,4%	290.610,00	5,1%	190.106,00	5,6%	-71.569,44	-20%	-100.504,00	-35%
Pasivos por impuestos corrientes	604.527,32	27,3%	368.349,00	6,5%	184.733,00	5,4%	-236.178,32	-39%	-183.616,00	-50%
Otros pasivos corrientes	376.836,29	17,0%	303.327,00	5,4%	176.972,00	5,2%	-73.509,29	-20%	-126.355,00	-42%
Total del Pasivo Corriente	2.213.343,92	100,0%	5.665.664,00	100,0%	3.402.855,00	100,0%	3.452.320,08	156%	-2.262.809,00	-40%
PASIVO NO CORRIENTE										
Obligaciones financieras LP	0,00	0,0%	0,00	0,0%	6.461.538,00	76,1%	0,00	0%	6.461.538,00	0%
Obligaciones por beneficios definidos	467.476,95	23,7%	471.988,00	24,0%	539.772,00	6,4%	4.511,05	1%	67.784,00	14%
Otros Pasivos no Corrientes	1.505.671,49	76,3%	1.493.671,00	76,0%	1.493.671,00	17,6%	-12.000,49	-1%	0,00	0%
Total Pasivo No Corriente	1.973.148,44	100,0%	1.965.659,00	100,0%	8.494.981,00	100,0%	-7.489,44	0%	6.529.322,00	332%
TOTAL PASIVOS	4.186.492,36	100%	7.631.323,00	100%	11.897.836,00	100%	3.444.830,64	82%	4.266.513,00	56%
PATRIMONIO										
Capital social	2.344.000,00	25,5%	2.344.000,00	24,1%	2.344.000,00	24,0%	0,00	0%	0,00	0%
Reserva legal	384.405,53	4,2%	427.262,00	4,4%	427.371,00	4,4%	42.856,47	11%	109,00	0%
Resultados Acumulados	5.935.846,30	64,5%	6.686.873,00	68,8%	7.072.583,00	72,6%	751.026,70	13%	385.710,00	6%
Otros resultados Integrales	-205.311,00	-2,2%	-129.939,00	-1,3%	-121.314,00	-1,2%	75.372,00	-37%	8.625,00	-7%
Utilidad del Ejercicio	751.026,74	8,2%	385.709,00	4,0%	24.364,00	0,2%	-365.317,74	-49%	-361.345,00	-94%
TOTAL PATRIMONIO	9.209.967,57	100,0%	9.713.905,00	100,0%	9.747.004,00	100,0%	503.937,43	5%	33.099,00	0%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	13.396.459,93	100%	17.345.228,00	100%	21.644.840,00	100%	3.948.768,07	29%	4.299.612,00	25%

Gráfico 6 Estado de Situación Financiera Calcita DEF

Fuente: (Superintendencia de compañías, valores y seguros)

Elaborado por: (Matías, 2022)

Con relación para el año 2018 tenemos lo siguiente:

Análisis Vertical

Al referirse a los Activos, el Activo Corriente se tiene que está representado por el 45% del total del Activo, una de las cuentas que destacan es Efectivo con el 62.5% y Cuentas por Cobrar con el 23.5%. Esto nos indica que la empresa no tiene problemas de liquidez a corto plazo y como es una empresa comercial tiene una cartera por cobrar a sus clientes.

Con respecto a los activos no corrientes de la empresa está representado por el 55%, la cuenta con mayor representatividad es la de cuentas Propiedad, Planta y equipos con 95.6%, este valor demuestra que la empresa tiene sus propios recursos como la planta y equipos.

Referente a los pasivos, el Pasivo Corriente representa el 53% del total del Pasivo, la cuenta con mayor representatividad es la de Documentos y cuentas por pagar con el 39.3% estos valores demuestran que la empresa tiene deudas que pagar las cuales son a corto plazo. Los pasivos no corrientes representan el 47% del total del Pasivo, la cuenta que tiene mayor representatividad es Otros Pasivos no corrientes 76.7%.

Con los resultados obtenidos del patrimonio representa el 64.5% en su cuenta resultados acumulados que nos indica que la empresa posee un nivel adecuado, alto de capital invertido para poder continuar con sus actividades comerciales y además que no está comprometido con terceras personas.

Año 2019

Los Activos, el Activo Corriente se observa que está representado por el 46% del total del Activo, una de las cuentas es otros activos corrientes con el 27%.

Con respecto a los Activos no Corrientes con 54% del total del Activo la cuenta con mayor representatividad es Propiedad, planta y Equipos con 96% nos quiere decir que la empresa cuenta con sus propios recursos para operar.

Al analizar los pasivos de la empresa, se observó que los pasivos corrientes representan el 74% del total de Pasivos la cuenta con mayor representatividad es la de cuentas y documentos por pagar a proveedores, este valor demuestra que la empresa tiene deudas y obligaciones que pagar las cuales son a corto plazo, estas deudas son con los

proveedores ya que ellos son quienes abastecen de mercadería para el negocio. Adicional en Pasivos no Corrientes representan 26% del total de Pasivos, la cuenta con mayor representatividad es Otros pasivos no corrientes con 76% esto nos indica las deudas y obligaciones son mayores de un año.

Con los resultados obtenidos del patrimonio, el mismo que representa el 68.8% la cuenta que mayor representatividad es resultados acumulados un valor que aún no e ha distribuido entre los accionistas.

Año 2020

Con respecto a los Activos, el Activo Corriente se observa que está representado por el 27% del total del Activo, una de las cuentas que sobresale es documentos y cuentas por cobrar con 62.7% esto quiere decir que la empresa ha vendido a crédito y tiene una cartera por cobrar. Con respecto a los Activos no Corrientes con 64% del total del Activo la cuenta con mayor representatividad es Propiedad, planta y Equipos con 53.1% nos quiere decir que la empresa cuenta con sus propios recursos para operar.

Al analizar los pasivos de la empresa, se observó que los pasivos corrientes representan el 29% del total de Pasivos la cuenta con mayor representatividad es Documentos y cuentas por pagar con 68%, este valor demuestra que la empresa tiene deudas y obligaciones que pagar. Adicional en Pasivos no Corrientes representan 71% del total de Pasivos, la cuenta con mayor representatividad es Obligaciones financieras a L/P con 76.1% esto quiere decir que la empresa adquirió un préstamo.

Con los resultados obtenidos del patrimonio, el mismo que representa el 72.6%

Análisis Horizontal

Año 2018 y 2019

Luego de realizar el Análisis Horizontal de los 3 periodos contables del año 2018, 2019 y 2020 de la empresa en base de sus respectivos Estados financieros, se observó que con respecto a los años 2018 y 2019 a los Activos tiene una variación absoluta de \$ 3,948,768.07 y una variación relativa 29%. Se analizó que dentro de los Activos Corrientes se tiene las cuentas de Efectivo con disminución de \$-2,315,816.82. ya que en el año 2018

se tuvo \$3,787,512.82 y para el año 2019 \$1,471,696 se nota que este valor baja esto es debido que para el año 2019 se pudo realizar la adquisición de maquinaria, etc.

Con respecto a los Activos no Corrientes, se puede denotar que en relación a los años 2018 y 2019 existe la cuenta de Propiedad, planta y equipos con una variación absoluto de \$ 1,942,072.19 y una variación relativa del 28% esto se debe en la adquisición de un nuevo equipo, software, maquinaria, etc.

En cuanto al Pasivo se observa que los pasivos corrientes, Documentos y cuentas por pagar ha incrementado \$ 1,811,216.13 para el año 2019 y una relación relativa de 208%, esto se debe que ha realizado un préstamo a corto plazo. Con respecto a los Pasivos no corrientes la cuenta que ha tenido un decrecimiento es la de otros pasivos no corrientes con un valor absoluto de \$ -12,000.49 con un valor relativo -1% esto nos quiere decir que la empresa esta cumpliendo con sus obligaciones.

En lo que se refiere al Patrimonio; la empresa para el año 2019 presenta un decremento de \$-365,317.74 en la cuenta utilidad del ejercicio en valor relativo -49%, lo que nos indica que se vendió menos debido a que la cuenta inventario incrementó es decir que tenemos más producto en bodega.

Año 2019 y 2020

Se observó que con respecto a los años 2019 y 2020 a los Activos tiene una variación absoluta de \$ -2, 106,436 y una variación relativa -26%. Se analizó que dentro de los Activos Corrientes se tiene las cuentas de Efectivo que tiene una reducción de \$-1,181,693 ya que en el año 2019 se tuvo \$1,471,696 y para el año 2020 \$290,003 se nota que este valor decrece esto es debido que para el año 2020 a que las ventas se las realiza la mayoría a crédito.

Con respecto a los Activos no Corrientes, se puede denotar que en relación a los años 2019 y 2020 existe la cuenta de Propiedad, planta y equipo con una variación absoluto de \$-617,403 y una variación relativa del -7%

En cuanto al Pasivo se observa que los pasivos corrientes, la cuenta de Otras obligaciones corrientes han disminuido \$ -1,483,899 para el año 2019 y una relación relativa de -73%, esto es bueno para la empresa ya que se están cancelando las deudas que se han contraído a corto plazo. Con respecto a los Pasivos no corrientes la cuenta que ha

tenido un crecimiento es la de obligaciones financieras LP con un valor absoluto de \$ 6,461,538 con un valor relativo 0% esto nos quiere decir que la empresa adquirió una nueva deuda.

En lo que se refiere al Patrimonio; la empresa para el año 2019 presenta un incremento de \$33,099 en lo que corresponde a la utilidad del ejercicio tiene una reducción de \$ -361,345 y en valor relativo -94%, lo que nos indica que tiene un decrecimiento en esta cuenta ante el pago de las obligaciones adquiridas y no disponer de efectivo porque gran parte de sus ventas son a crédito y sumando el ritmo decreciente de las ventas.

Indicadores Calcita DEC

- **Indicador de endeudamiento = Total de pasivos/Total de Activos → %**

Año 2018 = **4,186,492.36** / 13,396,459.93 → **31%**

Año 2019 = **7,631,323.00** / 17,345,228 → **44%**

Año 2020 = **11,897,836.00** / 21,644,840 → **55%**



Gráfico 7. Nivel de Endeudamiento Calcita DEF

Elaborado por: (Matías, 2022)

Interpretación

Este indicador nos indica que la empresa en el año 2018 tiene unos activos de \$ 13,396,638.81 lo que equivale al 31%, para el año 2019 tiene invertido de activos \$17,345,228 lo que representa el 44% y para el año 2020 tiene invertido \$21,644,840 lo que equivale al 55% esto nos demuestra que ha incrementado su nivel de endeudamiento.

Esto indica que el 55% de los activos están financiados con pasivos corrientes es decir deudas a corto plazo, el nivel de endeudamiento de la empresa es bajo ya que se observa que estas deudas se las puede cubrir con sus activos.

Indicador de Solvencia

Indicador de Solvencia = Activo Circulante / Pasivo Circulante

Año 2018 = $6,063,821.12 / 2,213,343.92 \rightarrow 2.74$

Año 2019 = $8,051,032 / 5,665,664 \rightarrow 1.42$

Año 2020 = $5,944,596 / 3,402,855 \rightarrow 1.75$



Gráfico 8. Indicador de Solvencia Calcita DEF

Elaborado por: (Matías, 2022)

Interpretación

Se obtuvo lo siguiente; una razón de 2.74 para el año 2018 lo que significa que tiene 2.74 centavos de dólar para poder cubrir sus obligaciones , necesidades, deudas que tiene a corto plazo , mientras que para el año 2019 se originó una razón de 1.42 lo que demuestra que tuvo 1.42 centavos de dólar para poder hacer frente a sus obligaciones o deudas que tiene a corto plazo y en el año 2020 se originó una razón de 1.75 lo que demuestra que tuvo 1.75 centavos de dólar para poder hacer frente a sus obligaciones o deudas que tiene a corto plazo, de esta manera se puede observar que tiene un decrecimiento en la totalidad de sus activos circulantes o corrientes ya que para el año 2020 obtuvieron \$ 5,944,596 en relación al año 2019 que fue de \$ 8,051,032; a pesar de que sufre un decremento la empresa si tiene liquidez para poder hacer frente a sus obligaciones..

- **Indicador de Liquidez**

CAPITAL NETO DE TRABAJO

CNT = Activo Corriente- Pasivo Corriente → \$

Año 2018 = 6,063,821.12 - 2,213,343.92 → **3,850,477.20**

Año 2019 = 8,051,032.00 – 5,665,664.00 → **2,385,368.00**

Año 2020 = 5,944,596.00 – 3,402,855.00 → **2,541,741,00**

Gráfico Capital Neto de Trabajo



Gráfico 9. Capital Neto de Trabajo Calcita DEF

Elaborado por: (Matías, 2022)

Interpretación

Para el año 2018 que obtuvo fue de \$ 3,850,477.20 este valor demuestra la cantidad de dinero que la empresa tiene para poder continuar con el normal desarrollo de sus actividades económicas, este es un resultado positivo ya que se observa que tiene capital y si puede solventar sus gastos y obligaciones ; de la misma manera con referencia para el año 2019 el negocio cuenta con un capital de \$2,385,368 y en el año 2020 obtuvo \$ 2,541,741 en el cual denotamos que en relación con al año 2019 tiene un incremento esto nos indica que la empresa puede solventar las deudas y trabajar de manera normal..

Empresa Calcita XYZ

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	ANÁLISIS DE ESTRUCTURA						ANÁLISIS DE TENDENCIAS			
	2018		2019		2020		2019		2020	
ACTIVOS										
ACTIVO CORRIENTE										
Efectivo y Equivalente de Efectivo	51.745,00	1,4%	15.023,00	0,3%	126.316,00	2,1%	-36.722,00	-71%	111.293,00	741%
Inventarios	1.678.023,00	45,3%	2.039.583,00	42,9%	3.071.629,00	49,9%	361.560,00	22%	1.032.046,00	51%
Servicios y pagos anticipados	130.164,00	3,5%	107.862,00	2,3%	305.641,00	5,0%	-22.302,00	-17%	197.779,00	183%
Activos por impuesto corriente	191.890,00	5,2%	245.770,00	5,2%	519.133,00	8,4%	53.880,00	28%	273.363,00	111%
Otras cuentas y Documentos por cobrar		0,0%		0,0%		0,0%	0,00	0%	0,00	0%
Activos financieros	1.655.654,00	44,7%	2.341.678,00	49,3%	2.128.439,00	34,6%	686.024,00	41%	-213.239,00	-9%
Total Activo Corriente	3.707.476,00	100,0%	4.749.916,00	100,0%	6.151.158,00	100,0%	1.042.440,00	28%	1.401.242,00	30%
ACTIVO NO CORRIENTE										
Propiedad, Planta y Equipos, neto	1.642.050,00	99,4%	1.808.936,00	99,0%	1.809.384,00	98,3%	166.886,00	10%	448,00	0%
Activos por Impuestos Diferidos	10.592,00	0,6%	18.308,00	1,0%	31.793,00	1,7%	7.716,00	73%	13.485,00	74%
Total Activo no Corriente	1.652.642,00	100,0%	1.827.244,00	100,0%	1.841.177,00	100,0%	174.602,00	11%	13.933,00	1%
TOTAL ACTIVOS	5.360.118,00	100%	6.577.160,00	100%	7.992.335,00	100%	1.217.042,00	23%	1.415.175,00	22%
PASIVOS										
PASIVO CORRIENTE										
Documentos y cuentas por pagar	1.676.356,00	65,3%	2.541.887,00	75,6%	2.847.176,00	71,0%	865.531,00	52%	305.289,00	12%
Documentos y cuentas por pagar relacionadas	21.589,00	0,8%	14.978,00	0,4%	28.505,00	0,7%	-6.611,00	-31%	13.527,00	90%
Obligaciones financieras porción corriente	498.974,00	19,4%	364.287,00	10,8%	622.788,00	15,5%	-134.687,00	-27%	258.501,00	71%
Otras obligaciones corrientes		0,0%	416.531,00	12,4%	460.021,00	11,5%	416.531,00	0%	43.490,00	10%
Anticipos Clientes	36.957,00	1,4%	23.581,00	0,7%	46.682,00	1,2%	-13.376,00	-36%	23.101,00	98%
Otros pasivos corrientes	332.858,00	13,0%	1.966,00	0,1%	2.878,00	0,1%	-330.892,00	-99%	912,00	46%
Total del Pasivo Corriente	2.566.734,00	100,0%	3.363.230,00	100,0%	4.008.050,00	100,0%	796.496,00	31%	644.820,00	19%
PASIVO NO CORRIENTE										
Obligaciones financieras no corriente	506.862,00	80,5%	315.361,00	69,7%	369.152,00	69,1%	-191.501,00	-38%	53.791,00	17%
Provisión a LP beneficios a empleados	123.049,00	19,5%	137.134,00	30,3%	165.284,00	30,9%	14.085,00	11%	28.150,00	21%
Total Pasivo No Corriente	629.911,00	100,0%	452.495,00	100,0%	534.436,00	100,0%	-177.416,00	-28%	81.941,00	18%
TOTAL PASIVOS	3.196.645,00	100%	3.815.725,00	100%	4.542.486,00	100%	619.080,00	19%	726.761,00	19%
PATRIMONIO										
Capital social	738.927,00	34,2%	738.927,00	26,8%	738.927,00	21,4%	0,00	0%	0,00	0%
Reserva legal	72.458,00	3,3%	95.569,00	3,5%	124.746,00	3,6%	23.111,00	32%	29.177,00	31%
Otros resultados Integrales	1.205,00	0,1%	12.855,00	0,5%	38.648,00	1,1%	11.650,00	967%	25.793,00	201%
Resultados Acumulados	878.070,00	40,6%	1.327.773,00	48,1%	1.884.908,00	54,6%	449.703,00	51%	557.135,00	42%
Utilidad del Ejercicio	472.814,00	21,9%	586.311,00	21,2%	662.622,00	19,2%	113.497,00	24%	76.311,00	13%
TOTAL PATRIMONIO	2.163.474,00	100,0%	2.761.435,00	100,0%	3.449.851,00	100,0%	597.961,00	28%	688.416,00	25%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	5.360.119,00	100%	6.577.160,00	100%	7.992.337,00	100%	1.217.041,00	23%	1.415.177,00	22%

Gráfico 10 Estado de Situación Financiera Calcita XYZ

Fuente: (Superintendencia de compañías, valores y seguros)

Elaborado por: (Matías, 2022)

Con relación para el año 2018 tenemos lo siguiente:

Análisis Vertical

Al referirse a los Activos, el Activo Corriente se tiene que está representado por el 69% del total del Activo, una de las cuentas que destacan es Inventario con el 45.3% esto nos indica que la empresa tiene producto en bodega que no cumplieron los objetivos de ventas.

Con respecto a los activos no corrientes de la empresa está representado por el 31%, la cuenta con mayor representatividad es la de cuentas Propiedad, Planta y equipos con 99.4%, este valor demuestra que la empresa tiene sus propios recursos como la planta y equipos.

Referente a los pasivos, el Pasivo Corriente representa el 80% del total del Pasivo, la cuenta con mayor representatividad es la de Documentos y cuentas por pagar con el 65.3% estos valores demuestran que la empresa tiene deudas y obligaciones que pagar las cuales son a corto plazo. Los pasivos no corrientes representan el 20% del total del Pasivo, la cuenta con mayor representatividad es Otros financieras no corrientes 80.5%.

Con los resultados obtenidos del patrimonio, el mismo que representa el 40.6%/ en su cuenta resultados acumulados que nos indica ganancia que no ha sido dividida entre los accionistas.

Año 2019

Con respecto a los Activos, el Activo Corriente se observa que está representado por el 72% del total del Activo, una de las cuentas Inventarios con el 42.9%.

Con respecto a los Activos no Corrientes con 28% del total del Activo la cuenta con mayor representatividad es Propiedad, planta y Equipos con 99% nos quiere decir que la empresa cuenta con sus propios recursos para operar.

Al analizar los pasivos de la empresa, se observó que los pasivos corrientes representan el 88% del total de Pasivos la cuenta con mayor representatividad es la de cuentas y documentos por pagar con el 75.6%, este valor demuestra que la empresa tiene deudas y obligaciones que pagar las cuales son a corto plazo, estas deudas son con los proveedores ya que ellos son quienes abastecen de mercadería para el negocio. Adicional en Pasivos no Corrientes representan 12% del total de Pasivos, la cuenta con mayor representatividad es Obligaciones financieras no corrientes con 69.7% esto nos indica las deudas y obligaciones son mayores de un año.

Con los resultados obtenidos del patrimonio, la cuenta con mayor representatividad es resultados acumulados con 48.1% un valor que aún no ha distribuido entre los accionistas.

Año 2020

Con respecto a los Activos, el Activo Corriente se observa que está representado por el 77% del total del Activo, una de las cuentas que sobresale es inventarios con el 49.9 esto indica que tiene las ventas bajas que el producto está en bodegas. Con respecto a los Activos no Corrientes con 23% del total del Activo la cuenta con mayor representatividad es Propiedad, planta y Equipos con 98.3% nos quiere decir que la empresa cuenta con sus propios recursos para operar.

Al analizar los pasivos de la empresa, se observó que los pasivos corrientes representan el 88% del total de Pasivos la cuenta con mayor representatividad es Documentos y cuentas por pagar con 71%, este valor demuestra que la empresa tiene deudas y obligaciones que pagar. Adicional en Pasivos no Corrientes representan 12% del total de Pasivos, la cuenta con mayor representatividad es Obligaciones financieras a L/P con 69.1% esto quiere decir que la empresa adquirió un préstamo.

Con los resultados obtenidos del patrimonio, la cuenta con mayor representatividad es resultados acumulados con 54.6% un valor que aún no ha distribuido entre los accionistas.

Análisis Horizontal

Año 2018 y 2019

Luego de realizar el Análisis Horizontal de los 3 periodos contables del año 2018, 2019 y 2020 de la empresa en base de sus respectivos Estados financieros, se observó que con respecto a los años 2018 y 2019 a los Activos tiene una variación absoluta de \$ 1,042,440 y una variación relativa 28%. Se analizó que dentro de los Activos Corrientes se tiene las cuentas de Efectivo con disminución de \$-36,722 ya que en el año 2018 se tuvo \$51,745 y para el año 2019 \$15,023 se nota que este valor baja esto es debido que para el año 2019 se pudo realizar la adquisición de maquinaria, etc.

Con respecto a los Activos no Corrientes, se puede denotar que en relación a los años 2018 y 2019 existe la cuenta de Activos por impuestos diferidos con una variación absoluto de \$ 7,716 y una variación relativa del 73%

En cuanto al Pasivo se observa que los pasivos corrientes, Documentos y cuentas por pagar ha incrementado \$ 619,080 para el año 2019 y una relación relativa de 19%, esto se debe que ha realizado un préstamo a corto plazo. Con respecto a los Pasivos no corrientes la cuenta que ha tenido un decrecimiento es la de obligaciones financieras no corrientes con un valor absoluto de \$ -191,501 con un valor relativo -38% esto nos quiere decir que la empresa está cumpliendo con sus obligaciones.

En lo que se refiere al Patrimonio; la empresa para el año 2019 presenta un incremento de \$449,703 en la cuenta resultados acumulados en valor relativo 51%, lo que nos indica que no ha sido repartido para las accionistas y lo siguen acumulando.

Año 2019 y 2020

Se observó que con respecto a los años 2019 y 2020 a los Activos tiene una variación absoluta de \$ 1,415,175 y una variación relativa 22%. Se analizó que dentro de los Activos Corrientes se tiene las cuentas de Efectivo que tiene un incremento de \$111,293

ya que en el año 2019 se tuvo \$15,023 y para el año 2020 \$ 126,316 se nota que este valor crece esto es debido que para el año 2020 realiza un préstamo.

Con respecto a los Activos no Corrientes, se puede denotar que en relación a los años 2019 y 2020 existe la cuenta de Activos por impuestos diferidos con una variación absoluto de \$13,485 y una variación relativa del 74%

En cuanto al Pasivo se observa que los pasivos corrientes, la cuenta de Anticipo de clientes incrementado \$ 23,101 para el año 2019 y una relación relativa de 98%, esto es bueno para la empresa ya que se realizando negociaciones futuras de ventas. Con respecto a los Pasivos no corrientes la cuenta que ha tenido un crecimiento es la de obligaciones financieras LP con un valor absoluto de \$ 53,791 con un valor relativo 17% esto nos quiere decir que la empresa adquirió una nueva deuda.

En lo que se refiere al Patrimonio; la empresa para el año 2019 presenta un incremento de \$688,416 en lo que corresponde a otros resultados integrales tiene un incremento de \$ 25,793 y en valor relativo 201%, lo que nos indica que tiene un crecimiento en esta cuenta para la protección de la empresa.

Indicadores Calcita XYZ

- **Indicador de endeudamiento = Total de pasivos/Total de Activos → %**

Año 2018 = **3,196,645** / 5,360,118 → **60%**

Año 2019 = **3,815,725** /6,577,160 → **58%**

Año 2020 = **4,542,486** / 7,992,335 → **57%**

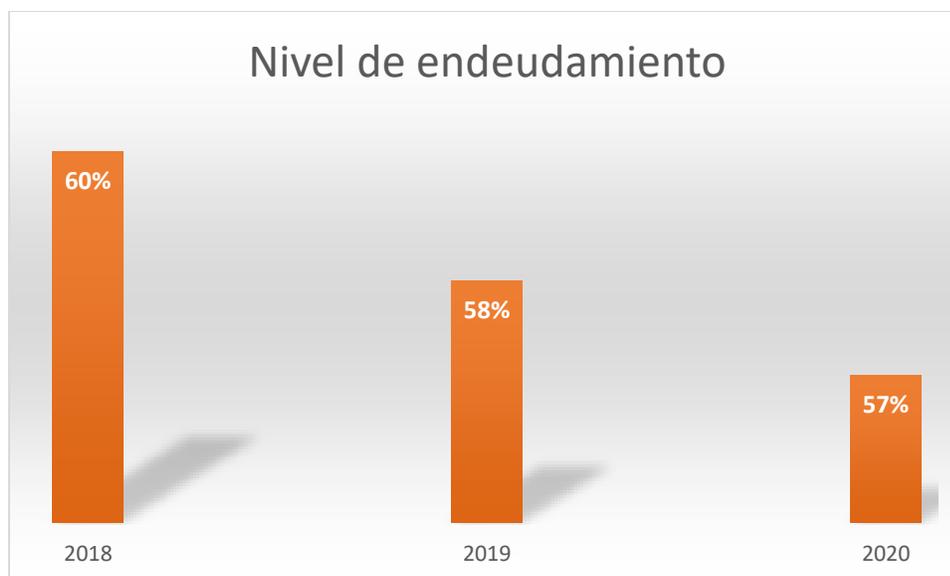


Gráfico 11. Nivel de Endeudamiento Calcita XYZ

Elaborado por: (Matías, 2022)

Interpretación

En el año 2018 tiene unos activos de \$5,360,118 lo que equivale al 60%, para el año 2019 tiene invertido de activos \$6,577,160 lo que representa el 58% y para el año 2020 tiene invertido \$7,992,335 lo que equivale al 57% esto nos demuestra que ha incrementado su nivel de endeudamiento.

Esto indica que el 57% de los activos están financiados con pasivos corrientes es decir deudas a corto plazo, el nivel de endeudamiento de la empresa es alto ya que se observa que estas deudas se las puede cubrir con sus activos..

- **Indicador de Solvencia**

Indicador de Solvencia = Activo Circulante / Pasivo Circulante

Año 2018 = 3,707,476 / 2,566,734 → **1.44**

Año 2019 = 4,749,916 / 3,363,230 → **1.41**

Año 2020 = 6,151,158 / 4,008,050 → **1.53**



Gráfico 12. Indicador de Solvencia Calcita XYZ

Elaborado por: (Matías, 2022)

Interpretación

Como resultado de aplicar el indicador de solvencia a la empresa , se obtuvo lo siguiente ; una razón de 1.44 para el año 2018 lo que significa que tiene 1.44 centavos de dólar para poder cubrir sus obligaciones , necesidades, deudas que tiene a corto plazo , mientras que para el año 2019 se originó una razón de 1.41 lo que demuestra que tuvo 1.41 centavos de dólar para poder hacer frente a sus obligaciones o deudas que tiene a corto plazo y en el año 2020 se originó una razón de 1.53 lo que demuestra que tuvo 1.53 centavos de dólar para poder hacer frente a sus obligaciones o deudas que tiene a corto plazo, de esta manera se puede observar que tiene un crecimiento en la totalidad de sus activos circulantes o corrientes ya que para el año 2020 obtuvieron \$ 6,151,158 en relación al año 2019 que fue de \$ 4,749,916; la empresa si tiene liquidez para poder hacer frente a sus obligaciones

- **Indicador de Liquidez**

CAPITAL NETO DE TRABAJO

CNT = Activo Corriente- Pasivo Corriente → \$

Año 2018 = 3,707,476 – 2,566,734 → **1,140,742**

Año 2019 = 4,749,916 – 3,363,230 → **1,386,686**

Año 2020 = 6,151,158 – 4,008,050 → **2,143,108**



Gráfico 13. Capital Neto de Trabajo Calcita XYZ

Elaborado por: (Matías, 2022)

Interpretación

El Capital Neto de Trabajo para el año 2018 que obtuvo fue de \$ 1,140,742 este valor demuestra la cantidad de dinero que la empresa tiene para poder continuar con el normal desarrollo de sus actividades económicas, este es un resultado positivo ya que se observa que tiene capital y si puede solventar sus gastos y obligaciones ; de la misma manera con referencia para el año 2019 el negocio cuenta con un capital de \$1,386,686 **y en el año 2020 obtuvo \$ 2,143,108** en el cual denotamos que en relación con al año 2019 tiene un incremento esto nos indica que la empresa puede solventar las deudas y trabajar de manera normal.

Comparativo de los indicadores

Tabla 2. Comparativo de Indicadores Año 2020

Año 2020	Calcita ABC	Calcita DEF	Calcita XYZ	Prom.
Endeud.	51%	55%	57%	54%
Solvencia	1.34	1.75	1.33	1.54
Liquidez	\$ 230,963	\$2,541,741	\$2,143,108	\$1,638,604

Elaborado por: (Matías, 2022)

Podemos indicar que en el año 2020 la empresa Calcita ABC se encuentra por debajo del promedio del indicador de endeudamiento y que tanto Calcita DEF y Calcita XYZ están por arriba del promedio.

Sobre el indicador de solvencia podemos indicar que de las tres empresas solo Calcita DEF está por arriba del promedio, pero en general las tres empresas tienen la capacidad de pagar sus deudas.

Y por último el indicador de liquidez Calcita DEF y Calcita XYZ están por arriba del promedio.

3.6.2. Entrevista no estructurada

La entrevista se realizó para conocer la opinión de los representantes de cada área involucrada en este estudio con el objetivo de conocer procedimientos y procesos que se aplican para el desarrollo de las actividades actuales y de la importancia de una adecuada gestión de los procesos. Se entrevistó a los trabajadores del área comercialización y de producción.

Tabla 3 Entrevista al Departamento de Producción

Entrevista realizada al departamento de producción				
Preguntas	Representante CALCITA ABC	Representante CALCITA DEF	Representante CALCITA XYZ	Conclusiones
¿Cómo se desarrolla el proceso de producción que se aplica en esta compañía?	Se desarrolla mediante una producción masiva teniendo en cuenta que nuestros productos son de similares características.	desarrollamos bajo una planificación de producción.	La desarrollamos por separado debido a nuestras líneas de producto cada una tiene un proceso diferente para obtener nuestro producto final (saco)	Desarrollan bajo una planificación de producción ya sea por línea de producto
¿Cómo se establece las órdenes de trabajo para producir?	Las órdenes de trabajo se establecen mediante la proyección o demanda semanal que presenta el departamento de ventas.	Mediante una programación mensual.	Programación semanal	Realizan una planificación semanal, mensual y basado en las necesidades de ventas
¿Existe una planificación para determinar el nivel de producción en	Tenemos 3 plantas de producción y cada una maneja diferente capacidad de producción.	Se gestiona con el dpto. de ventas.	Se coordina con el área de ventas de acuerdo a los pedidos.	La planificación la realizan en conjunto con el dpto. de ventas.

función a los pedidos solicitados? Defínalo				
¿Cómo Ud. Conoce el plan de producción?	Mediante la entrega de un informe semanal entregados los días viernes.	El Plan de Producción se desarrolla entre el Departamento de Producción y el Departamento Comercial, debido a la alta demanda de nuestros productos se cuenta con stock para solventar las necesidades de una semana.	Se coordina con el Gerente de Ventas.	Conocen el plan de producción por medio del Gerente o por medio de la entrega de un informe semanal.
A su criterio ¿cuáles son los factores que afectan al NO cumplimiento de producción?	El Departamento de Producción no cuenta con un plan de mantenimiento preventivo, usualmente reaccionan para resolver el daño, lo cual conlleva	La falta de mano de obra por problemas de salud.	La falta de un plan de mantenimiento.	Los factores que afectan al No cumplimiento son: Falta de plan de mantenimiento y falta de mano de obra

	<p>en pérdidas de tiempo e incumplimiento con los compromisos adquiridos. No cuenta con una persona calificada para desempeñar el puesto de Coordinador de mantenimiento.</p>			<p>por problemas de salud.</p>
<p>¿Cuál es el plan de mantenimiento para las maquinarias de producción?</p>	<p>Máquina que se daña se repara o cambia la pieza.</p>	<p>El plan de mantenimiento que se ejecuta es de manera semanal o por horas de trabajo realizando las respectivas lubricaciones y correcciones de forma inmediata para alargar la vida útil de los equipos.</p>	<p>No tenemos un plan de mantenimiento de prevención.</p>	<p>No disponen de un plan de mantenimiento van reparando las máquinas a medida que lo necesiten. De las 3 empresas sólo una dispone de un plan.</p>

<p>¿Cómo es el flujo de información de su área hacia el área comercial?</p>	<p>No tenemos una comunicación a diario solo temas muy puntuales.</p>	<p>Se emite un informe de los KPI's de producción con las producciones por turno, en total 3 turnos de 8 horas. Todos los lunes de cada semana existen junta de Jefes Departamentales donde se revisan los indicadores de producción.</p>	<p>Mantenemos una comunicación a diario para organizar el tema de los pedidos.</p>	<p>Mantienen una comunicación a diario de los puntos más críticos y para organizar pedidos.</p>
<p>¿Cuáles son los puntos críticos que generan problema para el proceso de producción?</p>	<p>los problemas en las plantas y falta de materiales.</p>	<p>Falta de planificación de mantenimiento.</p>	<p>Falta de materiales y problemas en la planta.</p>	<p>Los puntos más críticos que coinciden en las 3 empresas son la falta de mantenimiento en la planta y falta de materiales.</p>

<p>¿Existe un plan de abastecimiento de materiales, materia prima para la compañía?</p>	<p>El abastecimiento de materiales y materia prima se solicita mediante una proyección mensual tomando como referencia la demanda que requiere el departamento comercial.</p>	<p>Si, con las proyecciones del Departamento comercial se realiza la adquisición anticipada de insumos, materias primas y otros recursos.</p>	<p>Lo ejecuta el área correspondiente pero aún tenemos problemas.</p>	<p>Si tienen un plan de abastecimiento que lo realizan en conjunto con dpto. de ventas pero aún tienen problemas.</p>
<p>¿Cómo influye el área de calidad en el proceso de producción?</p>	<p>El área de calidad son los encargados de dar la aprobación del producto terminado y así pueda ser usado para la venta a nuestros clientes para su consumo final.</p>	<p>La Coordinadora de Calidad es la encargada de aceptar o rechazar la Materia Prima, así como en el proceso de producción realizar muestreos cada hora en las 3 plantas. Si el producto no cumple con los parámetros físico-químicos se notifica al Supervisor de producción, se para el proceso y el producto</p>	<p>Si tenemos la supervisión de controlar calidad, peso, etc</p>	<p>Si disponen del área de calidad porque así supervisan el cumplimiento del producto.</p>

		entra a reproceso antes del envasado. Si existe alguna variación con los pesos de los sacos también la Coordinadora de Calidad es la responsable junto al Supervisor de validad que se cumpla con el correcto envasado y pesado del producto.		
--	--	---	--	--

Elaborado por: (Matías, 2022)

Tabla 4 Entrevista Departamento Comercial

Entrevista realizada al departamento comercial				
Preguntas	Representante ABC	Representante DEF	Representante XYZ	Conclusiones
¿Ud. Maneja presupuesto de ventas aplicados en este giro de negocio?	Si	Si, anualmente realizamos proyecciones sumado a esto mensualmente realizamos un presupuesto tentativo a llegar o superar.	Si tenemos.	Si manejan presupuesto de ventas aplicado al giro de negocio
¿Cuál es el objetivo de crecimiento estimado para los siguientes años?	El Crecimiento proyectado por año es del 10%, este 2021 alcanzaremos un crecimiento del 20% debido al crecimiento del sector acuícola que contempla el 80% de nuestras ventas y justificado por la demanda.	10%	Tenemos proyectado un crecimiento del 20%	Los objetivos de crecimiento tienen de 10% y 20%

<p>¿Cómo está conformado su equipo de ventas?</p>	<p>Tenemos a 5 personas en total, dividido en dos secciones: ventas nuevas quienes se ocupan de captar prospecto para aumentar nuestra participación en el mercado, ventas de retención quienes se encargan de fidelizar a nuestros clientes frecuentes, y nuestro Gerente en Ventas quien se encarga de proyectar las estrategias en el mercado tomando en cuenta las opiniones de ambas secciones.</p>	<p>Un equipo conformado por 10 personas.</p>	<p>Nuestro equipo de ventas es de 5 personas.</p>	<p>Tienen un equipo de ventas conformado desde 5 a 10 personas</p>
--	--	--	---	--

<p>¿Existe una distribución de las ventas a nivel Ecuador y cómo lo hace?</p>	<p>Nosotros nos encargamos de la comercialización de sus distintos productos terminados con lo cual trata de llegar a los consumidores finales, dentro de este proceso de comercialización también se vale de distribuidores, asociación de productores camaroneros y agrícolas repartidos por zonas o provincias en los cuales se aprovecha el conocimiento del territorio y principales consumidores de nuestros PT. Con empresas que se les</p>	<p>Si por supuesto</p>	<p>No, no existe.</p>	<p>De las 3 empresas solo una maneja la distribución a nivel país. Las otras empresas lo distribuyen através de sus distribuidores</p>
--	--	------------------------	-----------------------	--

	brinda el servicio de maquila para determinados productos terminados bajo el concepto de marca blanca. Los indicadores que se valoran son: volumen/mes, frecuencia de compra, cumplimiento de pagos.			
¿Cuál es el proceso de comercialización y que características críticas existen?	Manejamos 2 canales para los clientes nuevos y los clientes de atracción. Son estrategias diferentes ya que en una buscamos captar y en la otra mantener.	Durante el proceso de venta del producto existe la programación y la fecha tentativa de venta, sin embargo, debido a la alta tendencia y sumado a esto el mantenimiento de la planta existen casos que las fechas de entrega se postergan.	Tenemos inconvenientes cuando tenemos varios requerimientos de diferentes productos y no podemos abastecer.	El proceso de comercialización que manejan es por canales de clientes, realizan programación de ventas con fechas tentativas de entregas y también tienen inconvenientes porque no pueden cumplir cuando

				tienen varios requerimientos.
¿La empresa realiza análisis de mercados periódicamente y cada qué tiempo?	Realiza análisis de mercado cada 3 meses, mismos que no los realiza una persona con preparación para desempeñar esa función, lo cual repercute en resultado poco objetivos. En el 2019 se pagó una consultoría y estudio de mercado cuyo plan estratégico no era el más adecuado para el modelo de negocio de la compañía.	Se lo realiza una vez año	no realizamos.	De las 3 empresas una no realiza análisis de mercado, la otra empresa solo una vez al año y la otra empresa lo realiza cada 3 meses una persona que no tiene la preparación o con conocimientos para hacer esta función.

<p>¿Cuáles son las características que el mercado valora más de los productos que Ud. comercializa?</p>	<p>Muy alto: Calidad del producto y la gama de productos. Muy bajo el precio e igual la entrega a tiempo</p>	<p>Muy alto: Entrega a tiempo, Igual la calidad del producto y muy bajo la gama de productos.</p>	<p>Muy alto: entrega a tiempo y los precios. Le da igual la calidad del producto y muy bajo la gama de productos.</p>	<p>El mercado valora muy alto la entrega a tiempo y calidad de producto y como muy bajo gama de producto.</p>
--	--	---	---	---

Elaborado por: (Matías, 2022)

Se evidencia el formato de la entrevista. (**Ver Anexo 1 y 2**)

3.6.3. Análisis de la entrevista

La técnica de la entrevista fue muy importante para obtener información acerca de los procesos del área comercial y producción y así pudimos obtener un panorama más amplio con respecto a la situación actual.

En base a los diferentes criterios por los entrevistados es necesario contar con un estudio de mercado para mejorar las estrategias y poder cumplir los objetivos. Los entrevistados concuerdan con la necesidad de mejorar los procesos, planificación de producción, no manejarse solamente con las solicitudes de ventas sino desarrollar un stock mínimo para poder estar preparados cuando se presenten ventas altas de un producto y poder abastecer el mercado. También realizar una óptima planificación de mantenimiento a las plantas para poder atender los requerimientos de los clientes.

A continuación, en la tabla, se detalla el análisis de la entrevista y los aspectos a mejorar dentro de los procesos de producción y procesos de comercialización:

Tabla 5. Análisis de Entrevista

Dpto.	Descripción	Aspectos a Mejorar
Producción	<p>Proceso de producción.</p> <p>Establecer ordenes de trabajo.</p> <p>Coordinar con Dpto. de Ventas.</p> <p>Plan de producción</p> <p>Mantenimiento de plantas</p>	<p>Mejorar Plan de producción.</p> <p>Mejorar la Planificación de producción.</p> <p>Plan de mantenimiento de los equipos.</p>
Comercial	<p>Distribución mayor en la Costa.</p> <p>Levantamiento de información de la competencia lo realiza la Asistente de Ventas.</p> <p>Por problemas de coordinación con Producción no se entrega a tiempo pedidos.</p>	<p>Analizar para distribuir a nivel nacional.</p> <p>Estudio de mercado elaborarlo mínimo 1 vez al año.</p> <p>Rapidez en procesar y entregar los pedidos.</p>

Elaborado por: (Matías, 2022)

3.6.4. Ficha de Observación

Con el objetivo de obtener información para la mejora productiva de las áreas y sustente los datos obtenidos mediante la entrevista, se procedió a realizar una visita a las dos áreas para observar atentamente el caso, tomar información y registrarla para luego poder analizar. Mediante la ficha de observación podemos llevar un registro de los datos de manera organizada.

Ver Anexo 3

3.6.4.1. Análisis de la ficha de observación

Se observó en el área de producción que inician con la entrega de las órdenes de trabajo a los supervisores para que puedan desarrollarlas con su grupo de trabajo, ellos revisan el stock de los sacos del producto que van a elaborar y la materia prima para iniciar con el proceso. En este día no pudieron cumplir con la entrega total de la producción proyectada debido a la falta de sacos manifestaron que era demora del proveedor. La decisión que tomaron fue de cambiar de malla para así poder cumplir con su jornada laboral y cumplimiento de producción. Este producto que elaboraron no lo había solicitado el Dpto. Comercial en su requerimiento semanal. Adicional nos dimos cuenta que en ningún momento llamaron al Jefe de Ventas para indicarle lo ocurrido.

También visitamos el área Comercial en donde pudimos observar que realizan sus tareas diarias es decir cumplen con el número de llamadas y visitas a los clientes para poder alcanzar su meta. Estuvimos presente cuando se ejecutaba una llamada a un cliente y se cerraba una venta, pero el ejecutivo de ventas no pudo darle una respuesta en ese momento porque debía consultar con el Jefe de Ventas y este a su vez con el Jefe de Producción y pueda decirle para cuando estaría listo el producto. Manejan un sistema de CRM en donde colocan las actividades diarias, ventas y pedidos los cuales son proyectados en reuniones mensuales para toma de decisiones. En esta oficina tienen una pizarra en donde colocan el cumplimiento de las ventas semanales vs objetivo mensual en donde se motivan para alcanzarlo y así poder comisionar al cierre del mes.

3.7. Análisis Macroentorno (Pestel)

Este análisis indica los factores del entorno que van a afectar a las empresas.

Entorno Político

El gobierno ecuatoriano fomenta el desarrollo de la industria nacional a través de programas que brindan la participación a empresas para que puedan aumentar la productividad y competitividad siendo generadoras de empleo y mejorando los niveles de vida para la población.

Entorno Económico

El crecimiento en el sector acuícola juega un papel muy importante dentro de esta industria. Según (Corporación Financiera Nacional, 2021) En el año 2020 se registró 1,200 empresas pertenecientes al sector camaronero, siendo el 40% microempresas, 32% pequeñas empresas, 19% medianas empresas y 8% empresas grandes. Durante este año el sector camaronero generó 50,031 plazas de empleos, de las cuales el 76% correspondió a las empresas grandes.

Entorno Social

El uso de los productos calcáreos es aplicado para evitar contaminación ambiental ya que en las actividades de agricultura y acuicultura existe contaminación del agua por el uso de pesticidas y antibióticos.

En los últimos años el cuidado del medio ambiente tiene un mayor control en las regulaciones para evitar el abuso de las industrias afectando el ambiente. Ante la creciente habitacional en el sector de Vía a la Costa existen muchas inconformidades por la contaminación por ruido y polvos.

Entorno Tecnológico

Se debe innovar en la tecnología e ingeniería para que los procesos de producción cumplan con las políticas ambientales.

Entorno Ecológico

Se debe cumplir con todos los permisos ambientales necesarios para no tener inconvenientes de sanciones para poder funcionar correctamente.

Entorno Legal

Para llevar a cabo la realización del desarrollo del negocio, el gobierno ecuatoriano proporciona a las empresas seguridad jurídica, permitiendo el ingreso a las empresas que cumplan con los requisitos siendo esto la base para que exista una economía dinámica

3.7.1. Matriz de Pestel

Tabla 6. Análisis matriz de Pestel

Entorno	Descripción	Impacto	Oportunidad	Amenaza
		Alto 3 puntos		
		Medio 2 puntos		
		Bajo 1 punto		
Político	El crecimiento en el sector acuícola.	3	x	
	Estabilidad Política	3	x	
	Sistema de gobierno	3	x	
	Corrupción	3		x
Económico	Costo de mano obra	2	x	
	Costo de materia prima	3	x	
	Riesgo país	3		x
	Acceso a crédito	3	x	
Social	Cultura y creencias	3		x

	Estilo de vida de la población	3	x	
	Valores y ética	3		x
	Responsabilidad Social	3	x	
Tecnológico	Avances en ciencias de los materiales	3	x	
	Mejoras o innovaciones tecnológicas	3	x	
	Automatización	2	x	
	Inversión en I&D	2	x	
Ecológico	Protección medio ambiente	3	x	
	Desastres naturales	3		x
	Cultura de reciclaje	2	x	
	Presencia de movimientos ambientalista	3		x

	Contaminación de aire, agua y tierra	2		x
	Amenaza de epidemias y pandemias	2		x
Legal	Normas legales	3	x	
	Certificaciones nacionales	3	x	
	Legislación laboral	3	x	

Elaborado por: (Matías, 2022)

3.8. Análisis Microentorno (5 Fuerzas de Porter)

Poder de Negociación de Proveedores

En este mercado existen diferentes proveedores para los distintos servicios para el desarrollo tales como:

Sacos de polipropileno / Sacos de papel.

Estos sacos son de 25 kg y 45kg se debe tener por lo menos tres proveedores alternos que compitan por calidad/precio.

Los tiempos de reposición deberían ser máximo 7 días.

Piedra Caliza

Suministrada por la cantera que está ubicada en Vía a la Costa, proporcionando la piedra que cumpla con las características para proceder con la obtención del producto final.

Para el traslado de este material se lo realiza por medio de volquetas con viajes a diarios que son movilizadas hasta la empresa en donde el área de producción inicia con la fase de producir.

Transporte para despachos

Se tendrá como base cinco empresas que ofrezcan este servicio y cumplan las políticas de calidad y servicio.

Pallets

Se deberá contar con una terna de proveedor que participen en calidad/precio y cumplan las políticas de calidad.

Poder de Negociación de los compradores

El poder de negociación de los consumidores es alto ya que existen diferentes empresas en el sector.

Ante el crecimiento en el sector acuícola existe la oportunidad para incrementar las ventas.

Los productos que se ofrecen no tienen mucha diferencia solo en cuanto a la granulometría.

Se debe ofrecer un precio competitivo para que los clientes puedan acceder.

Amenaza de nuevos competidores

Es un mercado que establece barreras de entrada, se debe poseer un capital inicial suficiente para iniciar el negocio.

Aparición de competidores con acceso a mejor materia prima o tecnología.

Amenaza de producto sustituto

Si existe productos sustitutos y la elección depende del precio, calidad y tiempos de entrega.

Competidores dentro de la industria

Actualmente en el mercado existen 22 competidores ubicados en la provincia del Guayas.

El poder de la competencia es alto existen empresas que cuentan con más de 25 años. La versatilidad de uso que tienen estos productos es alta por lo tanto existe un crecimiento en el mercado e incluyendo una agresividad comercial.

3.8.1. Matriz de las Cinco Fuerzas de Porter

Poder de Negociación de Proveedores	Alto Poder	Poder de Negociación de los compradores	Alto Poder	Competidores dentro de la industria	Alto Poder	Amenaza de nuevos competidores	Alta Amenaza	Amenaza de producto sustituto	Alta Amenaza
Cantidad de proveedores	1	Nivel de Organización	0	Número de competidores	1	Acceso a los canales de distribución	1	Aceptación de los productos sustitutos	0
Variedad de artículos sustitutos	0	nivel de Información	1	Tamaño de los competidores	1	Nivel precio de	0	Cantidad de productos sustitutos	0
Estructura de canales de distribución	0	Crecimiento en el sector acuícola	1	Concentración del mercado	1	Nivel de inversiones	1		
Servicio de atención	1	Precio competitivo	1	Crecimiento del sector	1	Lealtad de los clientes	0		
Promedio	0,5		0,75		1		0,5		0

Gráfico 14. Matriz 5 Fuerzas de Porter

Elaborado por: (Matías, 2022)

3.9. Análisis de la situación (Foda)

Fortalezas

- Infraestructura propia.
- Más de 25 años en el mercado.
- Presencia en redes sociales.
- Ofrece productos para diferentes sectores tales como: acuícola, ingenios azucareros, petroleros, tratamientos de aguas potables/residuales y alimenticio.
- Asesoramiento técnico personalizado.

Oportunidades

- Crecimiento económico social de Guayaquil.
- Desarrollo de nuevos productos para los sectores de construcción, cosmética, pinturas y etc.

Debilidades

- Servicio postventa
- Falta de cumplimiento con las fechas de despacho.
- Falta de control en plan de mantenimiento a las máquinas.
- No poseer una asociación con un servicio de transporte.

Amenazas

- Municipio de Guayaquil exige reubicación de canteras y fábricas por contaminación por polvos y ruidos a los habitantes del sector Vía a la Costa de las ciudadelas aledañas.
- Aparición nuevos competidores.
- Ingreso de empresas extranjeras al mercado que posean maquinarias de gran capacidad y nueva tecnología.

3.9.1. Matriz Foda Cruzado

En base al Foda cruzado se realizó las siguientes estrategias:

- Estrategias Ofensivas: se utilizó las fortalezas y se potencia las oportunidades.
Se debe aprovechar la trayectoria en el mercado y desarrollo de nuevos productos aprovechando la diversidad de uso de los insumos calcáreos.
Buscar un acercamiento con los clientes que nos permita conocer las exigencias, cambios en el mercado.
Aprovechar el uso de las redes sociales realizando campañas de marketing para dar a conocer las empresas y los diferentes productos con sus bondades.
- Estrategias de confrontación: se utiliza las fortalezas frente a las amenazas.
Se debe contar con un plan comercial agresivo para confrontar la presencia de nuevos competidores. Definir las estrategias ya sean por precios o diferenciación de producto.
Contar con un plan de responsabilidad social para poder afianzar las acciones sociales que se tiene con la comunidad.
- Estrategias de refuerzo: se utilizó las debilidades por las oportunidades.
Se debe corregir inmediatamente con planes de mantenimiento a las plantas y de producción para no tener problemas en las entregas de los pedidos de los clientes.
Realizar alianzas estratégicas con las empresas proveedoras de servicios de transporte para no tener retrasos en entregas y contar con costos competitivos y no sea limitantes al momento de cerrar negocios.
- Estrategias defensivas: Se encontró formas para defenderse de las amenazas.
Se debe contar con capacitaciones a todo el personal para que comprendan la importancia del servicio al cliente tanto interno como externo ya que ellos son el motor de la empresa.
El equipo de ventas contar con plan de servicio de postventa y seguimiento a las quejas y sugerencia por parte de los clientes. Y por último controlar los planes comerciales y de producción.

Tabla 7. Análisis de Matriz Foda Cruzado

	Oportunidades	Amenazas
Matriz FODA Cruzado	<p>Crecimiento económico social de Guayaquil.</p> <p>Desarrollo de nuevos productos para los sectores de construcción, cosmética, pinturas y</p>	<p>Municipio de Guayaquil exige reubicación de canteras y fábricas por contaminación por polvos y ruidos a los habitantes del sector Vía a la Costa de las ciudadelas aledañas.</p> <p>Aparición nuevos competidores.</p> <p>Ingreso de empresas extranjeras al mercado que posean maquinarias de gran capacidad y nueva</p>
Fortalezas	<p>Aprovechar que los insumos calcáreos se los utiliza en otras industrias diferentes a la acuícola, agrícola y así desarrollar nuevos productos.</p> <p>Apertura del área de investigación y desarrollo.</p> <p>Realizar visitas o acercamiento para conocer las</p>	<p>Desarrollar un plan de responsabilidad social.</p>
Infraestructura propia.		
Más de 25 años en el mercado.		
Presencia en redes sociales.		
Amplio uso en diferentes sectores		
Asesoramiento técnico		

	nuevas exigencias del mercado	
Debilidades		
Servicio postventa		
Falta de cumplimiento con las fechas de despacho.	Elaborar plan de mantenimiento y producción.	
Falta de control en plan de mantenimiento a las máquinas.	Realizar una alianza estratégica con empresas que ofrezcan servicios de transporte.	Brindar un excelente servicio al cliente. Capacitar al personal. Controlar los procesos de producción.
No poseer una asociación con un servicio de transporte.		

Elaborado por: (Matías, 2022)

Capítulo 4

4. Propuesta

4.1. Título de la propuesta

Modelo de administración de procesos de producción y comercialización en empresas de venta de insumos calcáreos basado en el modelo de PMBOK® 6.

4.2. Objetivo de la propuesta

Diseñar un modelo que permita la correcta administración de procesos de producción y comercialización en empresas de venta de insumos calcáreos.

4.2.1. Objetivos Específicos

- Evaluar los resultados y la incidencia en los procesos de producción y de comercialización.
- Analizar los procesos de producción y comercialización para una correcta administración.
- Detallar las actividades en los procesos de producción y de comercialización.
- Estructurar un modelo de proceso de producción y comercialización para una óptima administración.

4.3. Justificación

La propuesta se justifica desde la investigación que se realizó por medio de entrevista, análisis documental y observación en la cual se encontraron los siguientes resultados como son: falta de control en la programación de producción, falta de planificación para el mantenimiento de las maquinarias, poca aplicación de ofertas y promociones, no realizan investigación de mercado.

Se ha realizado este trabajo de investigación para encontrar alternativas de solución. La empresa puede mejorar su proceso y planificación de producción a través de nuevos métodos de control, de esta manera la empresa podrá ser más competitiva y aumentar la capacidad de producción de esta manera obtendrá mayor rentabilidad.

Es importante la aplicación de estrategias comerciales como: fidelización, captación de nuevos clientes, mejorar servicio al cliente, promoción y publicidad para lograr alcanzar los objetivos comerciales, cumplimientos de ventas.

4.3.1. Descripción de la propuesta de solución

Se desarrolla esta propuesta con el modelo de PMBOK 6 a continuación se detalla los pasos:

Tabla 8. Pasos para el plan de proyecto

1. Plan de entrega de proyecto: Nombre del proyecto a desarrollar.
2. Involucramiento de los involucrados: Las personas interesadas en el desarrollo del proyecto.
3. Identificación de interesados
4. Análisis de los interesados
5. Matriz de evaluación de la participación de los interesados
6. Estrategias de comunicación
7. Estructura de desglose del trabajo
8. Estrategia de ejecución del proyecto
9. Cronograma del proyecto
10. Requisitos de recursos del proyecto
11. Estructura de desglose de los recursos
12. Estrategia de adquisiciones
13. Estimado de Costos/ Presupuesto de proyecto
14. Plan de desembolsos
15. Identificación de riesgos

16. Análisis cualitativo de riesgos
17. Plan de respuesta a los riesgos

Elaborado por: (Matías, 2022)

4.3.1.1. Plan de entrega de proyecto

Modelo de administración de procesos de producción y comercialización en empresas de venta de insumos calcáreos.

4.3.1.2. Identificación de los interesados

Se procede con la identificación de los interesados en el desarrollo del proyecto.

Tabla 9. Lista de Interesados en el proyecto

Departamento	Cargo	Roles
Empresa		
Producción	Jefe de Producción	Control del proceso. Fase de inicio, planificación y cierre.
Producción	Supervisor de Producción	Control de la producción. Análisis de los procesos para cumplimiento de la producción.
Producción	Operadores de Producción	Ejecuta ordenes de trabajo.
Producción	Supervisor de Mantenimiento	Inspección de las instalaciones. Planificación de trabajo preventivo y correctivo.
Producción	Operadores de Mantenimiento	Ejecuta ordenes de trabajo.
Calidad	Supervisor de Calidad	Cumplimiento de normas de Calidad y seguridad de los productos.
Gerencia	Gerente General	Fija los objetivos que señalan el rumbo el horizonte de la empresa.
Proyectos	Líder de Proyecto	Responsable de planeamiento y ejecución del proyecto.
Comercial	Jefe Comercial	Desarrollar acciones comerciales.

Comercial	Ejecutivos de cuentas	Asesoramiento al cliente
Marketing	Coordinador de Marketing	Diseño e implementación de campañas de marketing.
Compras	Coordinador de compras	Responsable de realizar compras oportunamente.
Terceros: Consultores / Contratistas / Proveedores		
Contratista Servicio Mecánico		mantenimiento mecánico
Contratista Servicio Eléctrico		mantenimiento eléctrico
Consultora de Marketing		asesoría sobre estudio de mercado
Otras Instituciones		
Municipio de Guayaquil		Permisos
INP		Permisos
Ministerio Ambiente		Permisos
Grupos de Personas / Comunidades		
Clientes mayoristas		Abastecer el mercado acuícola
Comuna		
Otros		
Mina		Proveer de insumo calcáreo y zeolita (roca)
Proveedor de Pallets		Proveer de pallets.
Proveedor de Sacos		Proveer de sacos.
servicio de transporte de despacho		Traslado del producto de las instalaciones a su destino.

Elaborado por: (Matías, 2022)

4.3.1.3. Análisis de los interesados / matriz poder – interés

Los interesados se analiza el poder e interés que tiene en el proyecto.

Tabla 10. Análisis de los interesados

Interesados	Intereses	Impacto del proyecto	PODER		INTERÉS	
			Alto	Bajo	Alto	Bajo
EMPRESA:		Muy alto	x		x	
Terceros:	Contratista Servicio Mecánico - Eléctrico - Consultora de Mkt	Baja		x		x
Instituciones:	Municipio de Guayaquil, Ministerio de Medio Ambiente, INP	Muy Baja	x			x
Grupos de personas:	Clientes de mayoristas y Comuna	Muy Alto		x	x	

Otros:	Mina, Pallets, Sacos, Transporte	Muy Bajo	x	x
--------	-------------------------------------	----------	---	---

Elaborado por: (Matías, 2022)

4.3.1.4. Matriz de evaluación de la participación de los interesados

El nivel de participación de cada participante que debe alcanzar para que el proyecto tenga éxito.

Los interesados se clasifican en:

- Desconocedor: desconocedor del proyecto y de sus impactos.
- Reticente: Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales reticente al cambio.
- Neutral: Conocedor del proyecto no lo apoya ni es reticente.
- Partidario: Conocedor del proyecto y de sus impactos y apoya el cambio.
- Líder: Conocedor del proyecto y de sus impactos e involucrado activamente en asegurar el éxito.

Matriz de la participación de los interesados

Tabla 11. Matriz de la Participación de los Interesados

A(actual) y D (deseada)

Interesado	D	R	N	P	Líder
Empresa					A-D
Terceros: Contratista	A			D	
Instituciones	A		D		
Grupo de Personas	A			D	
Otros	A		D		

Elaborado por: (Matías, 2022)

4.3.1.5. Estrategias de comunicación

- Proporcionar un entrenamiento sobre la comunicación para que el personal este preparado para comunicarse entre ellos y con los agentes externos de la empresa.
- Impulsar el trabajo en equipo este tipo de actividad ayuda para generar confianza y familiaridad promoviendo el compromiso con la empresa.
- Planificar reuniones periódicamente para transmitir información directa para resolver dudas y verificar que todos estén alineados con los mismos objetivos.
- Optimizar la gestión administrativa.
- Implementar estrategias de procesos de producción para satisfacer las necesidades de los clientes.

4.3.1.6. Matriz de comunicaciones del proyecto

Tabla 12. Matriz de Comunicación del proyecto

Requisitos de información de los interesados			Dimensiones		Distribución de la información			Roles de los interesados			
Información o Mensaje	Formato o recurso	Ambiente	Formalidad / Oficialidad	Orientación	Medio	Motivo	Frecuencia	Elaborado por	Aprobado por:	Recibido por:	
1	Iniciación del proyecto	Documento, Presentación, Correos	Interno/Externo	Formal	Vertical / Horizontal	email	Informar a los interesados	Una sola vez	Líder de Proyecto	Gerencia General	Control de documentos
2	Planificación del proyecto	Plan de proyecto	Interno	Formal	Vertical / Horizontal	email	Informar a los interesados	Una sola vez	Líder de Proyecto	Gerencia General	Gerencia general, equipo producción, colaboradores de empresa.
3	Estado del proyecto	Informe de performance	Interno	Formal	Vertical / Horizontal	email	Informar a los interesados	Semanal	Líder de Proyecto	Gerencia General	Gerencia General, equipo producción-mantenimiento, terceros

4	Coordinación del proyecto	Acta de reunión	Interno	Formal	Vertical / Horizontal	email	Informar a los interesados	Semanal	Líder de Proyecto	Gerencia General	Control de documentos
5	Cierre del proyecto	Cierre del proyecto	Interno	Formal	Vertical / Horizontal	email	Informar a los interesados	Una sola vez	Líder de Proyecto	Gerencia General	Interesados

Elaborado por: (Matías, 2022)

4.3.2. Programación del proyecto

4.3.2.1. Estructura de desglose del trabajo

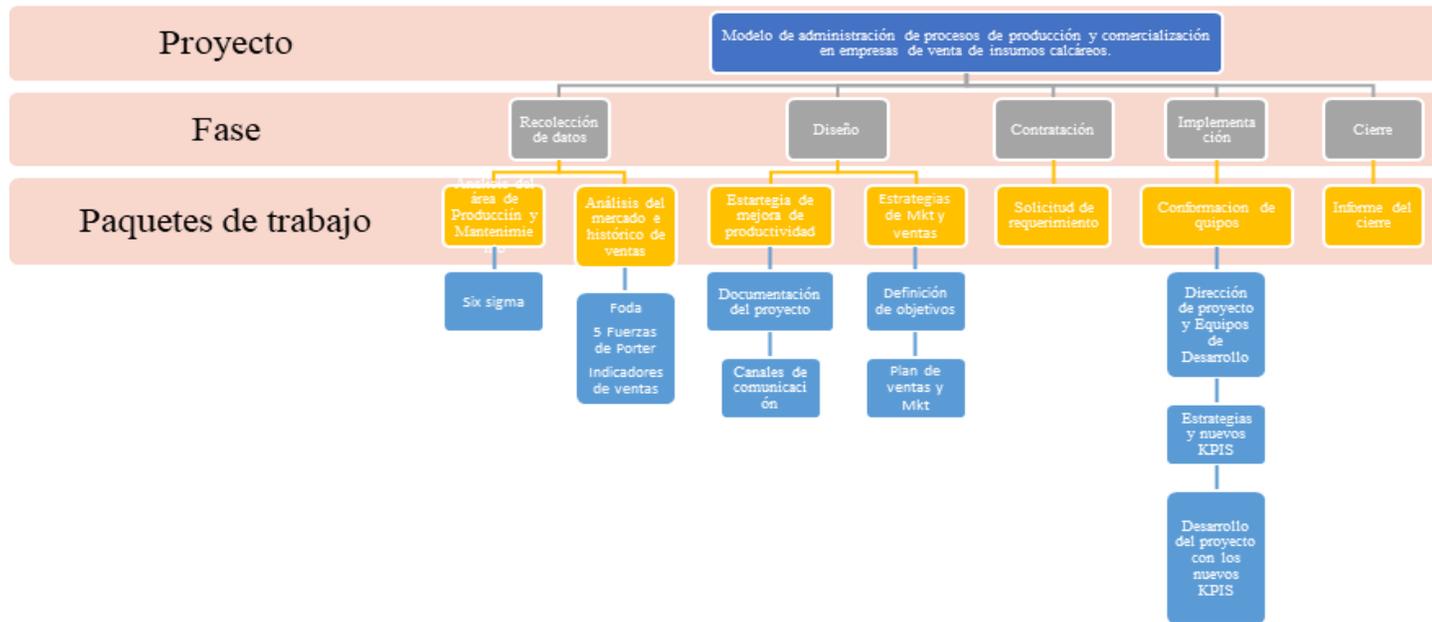


Gráfico 15 Estructura de desglose del trabajo.

Elaborado por: (Matías, 2022)

4.3.2.2. Estrategia de ejecución del proyecto

- Reducción de costos de producción e incremento de la rentabilidad.
- Procesos de producción con enfoque repetitivo porque se basa en beneficio respecto a la personalización del producto de un enfoque al proceso y ventajas económicas de producción.
- Programar y control de operaciones
- Estrategias comerciales

4.3.2.3. Cronograma del proyecto

Se detalla el cronograma el tiempo en semanas de trabajo

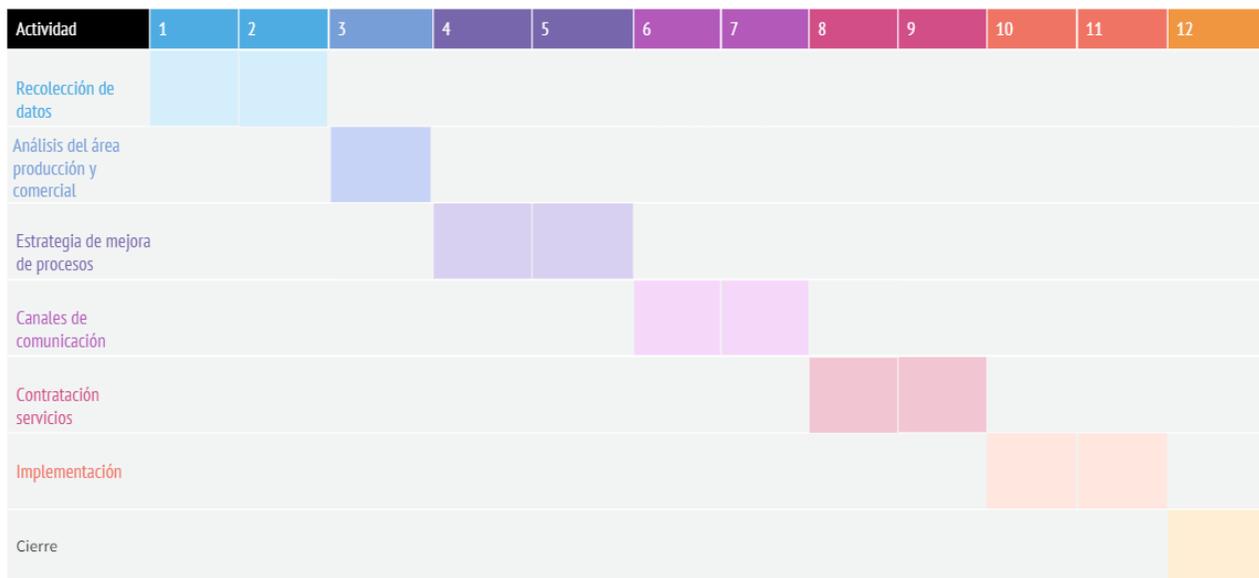


Gráfico 16. Cronograma del proyecto

Elaborado por: (Matías, 2022)

4.3.2.4. Requisitos de recursos del proyecto

A continuación, se detalla las horas que emplearán los participantes para el desarrollo y cumplimiento de las tareas

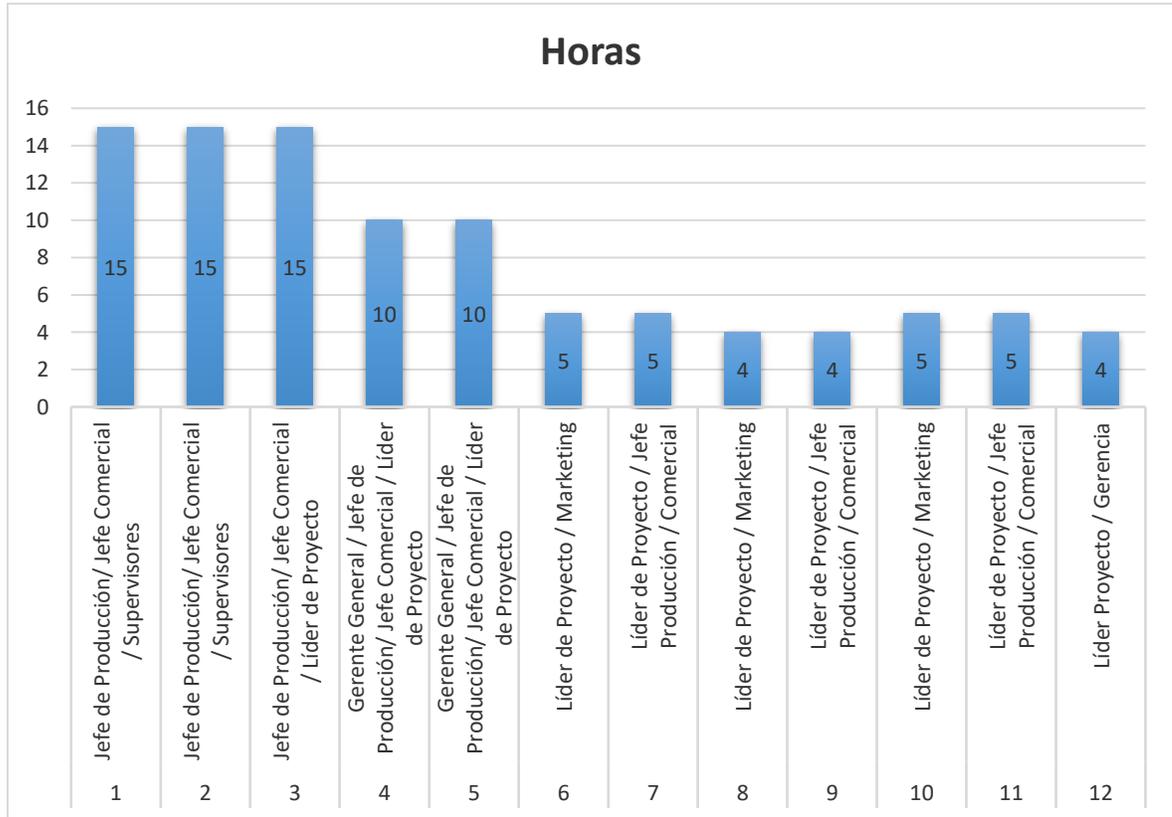


Gráfico 17. Requisitos de los recursos del proyecto

Elaborado por: (Matías, 2022)

4.3.2.5. Estrategia de adquisiciones

La definición de la estrategia de las adquisiciones contempla, entre otros:

- Determinación de los recursos, productos y servicios que es necesario adquirir de fuente externa.
- Los tipos de contratos que serán usados para las contratistas.
- Criterios de evaluación o selección de los proveedores.

- Explicación del proceso (publicación, reuniones de oferentes, evaluación de propuestas, negociación, perfeccionamiento del contrato).
- Las acciones que el equipo del proyecto debe llevar a cabo a través del departamento de adquisiciones, contratación o compras.
- Restricciones y premisas que podrían afectar a las compras y adquisiciones planificadas.
- Identificación de fuerza de ventas seleccionados precalificados que se utilizarán.
- Decisiones de fabricación propia o compra, y vinculación de estas en los procesos.
- Estimar los recursos de las actividades y desarrollar el cronograma.

4.3.2.6. Estimado de costos / Presupuesto del proyecto

Tabla 13 Presupuesto del proyecto

Elemento	Actividades	Unidad	Unid.	Precio por Unid.	Costo
Líder Proyecto	Desarrollo del proyecto	Horas	97,00	75,00	7.275,00
Contratista	Servicio de Mantenimiento	semanal	2,00	600,00	1.200,00
Contratista	Servicio Mecánico	semanal	2,00	600,00	1.200,00
Contratista	Servicio Eléctrico	semanal	2,00	600,00	1.200,00
Contratista	Agencia de Marketing	semanal	2,00	600,00	1.200,00
Administración	Permisos de funcionamiento		5,00	500,00	2.500,00
Jefe de Producción	Control del proceso	Horas	79,00	60,00	4.740,00

Jefe Comercial	Control del proceso	Horas	79,00	50,00	3.950,00
Marketing	Canales de comunicación. Investigación de mercado	Horas	14,00	50,00	700,00
Compras	Realizar compras/contratos	Horas	4,00	40,00	160,00
Costos directos					24.125
Costos indirectos (5%)					6.031,25
Reserva para riesgos (5%)					3.618,75
Total					33.775,00

Elaborado por: (Matías, 2022)

Para el proyecto se ha considerado los costos de los participantes del proyecto, las horas que emplearán para el desarrollo del mismo. Los contratistas que brindarán sus servicios para la optimización de los recursos.

- Disponer de los permisos de funcionamiento al día.

4.3.2.7. Plan de desembolsos y curvas de costos

Actividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Recolección de datos	\$ 2775	\$ 2775										
Análisis del área producción y comercial			\$ 2775									
Estrategia de mejora de procesos				\$ 1850	\$ 1850							
Canales de comunicación						\$ 625	\$ 925					
Contratación servicios								\$ 5300	\$ 3950			
Implementación										\$ 625	\$ 375	
Cierre												\$ 300

Gráfico 18 Plan de desembolsos

Elaborado por: (Matías, 2022)

4.3.2.8. Identificación de riesgos

- Personal

No es posible contratar al personal con el perfil requerido.

No cuenta con los cursos requeridos.

Se enferma personal clave para el desarrollo del proyecto.

- Tecnología

No se cuenta con el sistema que soporte las transacciones e indicadores requeridos

- Clientes

Solicita nuevos requerimientos.

- Presupuesto

Reducción de presupuesto por problemas financieros de la empresa.

- Tiempo

El tiempo del desarrollo del proyecto es subestimada.

- **Instituciones**

Soliciten la reubicación de empresas o canteras ubicadas en Vía a la Costa por daños a la comunidad.

4.3.2.9. Análisis cuantitativo de riesgos

Tabla 14. Análisis cuantitativo de riesgos

Lista de Riesgos		Probabilidad	Impacto	Calificación del riesgo P x I
	No es posible contratar al personal con el perfil requerido.			
Personal	No cuenta con los cursos requeridos.	0,5	7	3,5
	Se enferma personal clave para el desarrollo del proyecto.			
Tecnología	No se cuenta con el sistema que soporte las transacciones e indicadores requeridos	0,2	5	1
Clientes	Solicita nuevos requerimientos.	0,2	6	1,2
Presupuesto	Reducción de presupuesto por problemas financieros de la empresa.	0,15	4	0,6

Tiempo	El tiempo del desarrollo del proyecto es subestimada.	0,1	4	0,4
				6,7
Calificación de riesgo del proyecto				1,34

Elaborado por: (Matías, 2022)

4.3.2.10. Plan de respuesta a los riesgos

- Capacitar al personal para que cumpla con todos los requisitos.
- Compartir responsabilidades para las tareas del proyecto es decir una Jefatura con una supervisión.
- Mejorar el sistema operativo para evitar interrupciones de trabajo.
- Elaborar frecuentemente encuestas de satisfacción del producto a los clientes.
- Considerar una reserva económica para el desarrollo del proyecto.

4.3.3. Procesos Comerciales mejorados



Gráfico 19. Cadena de valor

Elaborado por: (Matías, 2022)

4.3.3.1. Análisis de la cadena de valor

Actividades primarias

- Logística interna: La piedra será retirada de la cantera en las volquetas transportada hasta la planta.
- Operaciones: Inicio del proceso de recibir la piedra clasificada lista utilizar en el horno.
- Logística externa: Los despachos coordinados de lunes a viernes con su respectivo turno.
- Marketing: Para esta etapa se cuenta con equipo comercial para atender las necesidades de los clientes.
- Servicio postventa: Implementación de un sistema para registrar los comentarios y sugerencias de los clientes para tomar acciones correctivas.

Actividades de soporte

- Infraestructura: Conformado por los gerentes y Dpto. financiero ayudan a la toma de decisiones. Fijan políticas de precios y créditos.
- Desarrollo Tecnológico: Proceso de automatización de maquinarias para poder reducir costos operativos.
- Recursos Humanos: Responsable de la capacitación, motivación del personal.
- Compras: Responsable de la adquisición de los materiales y materias primas de acuerdo al pronóstico de ventas

4.3.4. Planteamiento de estrategias

Con la implementación de este modelo se pretende mejorar los procesos de producción de esta manera se incrementaría la capacidad productiva de una forma ordenada, por ende, las ventas aumentarían ya que se contaría con stock suficiente para la satisfacción del mercado.

- Incremento de la fuerza de ventas.
- Implementación de un equipo técnico de campo para la visita a las camaroneras y agricultores de la región Costa y Sierra para tener mayor cobertura.
- Establecer un punto de distribución para la región Sierra con bodega.
- Análisis de las necesidades del mercado para determinar correctamente los niveles de ventas.
- Establecer presupuesto adecuadamente.
- Mejorar canales de comunicación con los clientes vía telefónica, correos, visitas comerciales.
- Implementación de un sistema de CRM para seguimiento de quejas y sugerencias por parte de los clientes para tomar acciones correctivas.

4.4. Factibilidad de aplicación (en tiempo, espacio y recursos)

El presente modelo tiene como alcance factibilidad en tres aspectos:

Tiempo: 12 semanas

Espacio: Ciudad de Guayaquil

Recursos: Modelo PMI BOOK 6

4.5. Beneficiarios directos e indirectos

- Departamento de Producción
- Supervisor de Producción
- Supervisor de Mantenimiento
- Supervisor de Calidad
- Departamento Comercial
- Marketing
- Toda la empresa
- Gerencia General
- Líder del Proyecto
- Clientes
- Comunidad

4.6. Conclusiones de la Propuesta

De los resultados que se obtuvieron a través de las técnicas aplicadas en este trabajo de investigación se puede mencionar:

Conocer las falencias en los procesos de los Dptos. De Producción y Comercial.

A través de las entrevistas se puede determinar que cada Dpto. debe proponer su propia programación de productos basados en los históricos de producción y de ventas para poder llegar a un consenso trabajando en base a las prioridades y cumpliendo con las proyecciones.

Contar con un plan de contingencia para evitar los retrasos en las entregas de los productos.

Capacitar al personal de producción para que pueda tomar acciones preventivas y correctivas.

Brindar capacitaciones al equipo comercial de servicio al cliente.

Para una empresa es importante contar con un área que se encargue de la gestión de proyectos ya que se puede canalizar los procesos con su respectivo seguimiento para lograr los objetivos optimizando recursos y tiempo.

Conclusiones

Con este trabajo de investigación se pudo fundamentar teóricamente los puntos de procesos de producción y comercialización y se concluye que son de vital importancia para la empresa ya que podemos tener de una manera precisa los pasos para producir de forma eficaz optimizando los recursos y reduciendo costos logrando el cumplimiento de productos de calidad y con el plan comercial alcanzando los objetivos de la empresa.

Se diagnosticó la situación actual que atraviesa este grupo de empresas productoras y comercializadoras de insumos calcáreos se puede mencionar que no cuentan con procesos de programación de producción y mantenimiento de las maquinarias afectando a la comercialización de los productos debido que existe incumplimiento en las entregas y de esta manera se obtiene insatisfacción al cliente.

Se identificó que no cuentan con procesos previamente establecidos que permitan tomar medidas preventivas o correctivas ante un problema. Los dos departamentos estudiados deben mantener buenas relaciones de comunicación para poder trabajar en equipo y así podrán obtener buenos indicadores.

Luego que hemos identificado las falencias que presenta cada área para cumplir con los objetivos de la empresa la propuesta está basada en PMBOK 6, porque es un modelo para una correcta gestión de proyectos que ayuda a disminuir riesgos no solo con un enfoque de predictivo sino para la adecuada planificación de diferentes fases teniendo una gestión de cambio organizacional. Con la aplicación de PMBOK 6 podemos satisfacer las necesidades de los interesados del proyecto, gestionar los cambios, cronogramas y presupuestos logrando cumplir con las tareas.

Recomendaciones

Se recomienda la implementación del modelo de PMBOK 6 ya que ayuda a llevar una correcta gestión del proyecto de inicio a fin generando beneficios en varios aspectos en la gestión y dirección de proyectos.

Se recomienda la creación del área de gerencia de proyectos en la empresa donde se desarrollen los proyectos de la empresa.

Se recomienda elaborar programas de planificación, prevención y control de producción para lograr un stock mínimo y estar siempre listos ante una falencia.

Se recomienda elaborar un plan comercial describiendo claramente las estrategias, los presupuestos ya que nos permitirá conocer al mercado, definir objetivos para tomar decisiones correctas para así alcanzar las metas.

Bibliografía

- Acosta, C., & Terán, M. (2017). *Administración estratégica*. Sangolquí: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Alfacentauri S.A. (2021, 04). *Superintendencia de Compañías y Valores*. Retrieved from <https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/consultaImagen/visor.zul?pdc=KF57tyTdx1ttdo6UZwj%2Bj1XR3AC3qwGugzde1TAWMo0z%2FXI09vudSv0w85QUgqf5zeUVk%2BTswrPr9tTMPJ6osviacHeTd%2BYOls6ib6BgIqmETvYS37nj6Xi1k6fS0yPkv3Hk407oxaFcyx2TjM5pQ%3D%3D>
- Anaya, J. J. (2016). *Organización de la producción industrial Un enfoque de gestión*. Madrid: Esic Editorial.
- Araque, M. (2018). *Gestión Ambiental en la empresa mediante la Norma ISO 14001-2015*. Quito: Abya-Yala.
- Bermeo, E., & Rincón, C. (2018). *Manual de planeación estratégica de marketing*. Neiva - Colombia: Editorial Univarra.
- Bravo, A. (2015). Análisis de factibilidad para implementación de una línea de producción de carbonato de calcio para la empresa Minmetececua Cia. Ltda. . (*Tesis de Maestría*). Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca.
- Burckhardt, V., Gisbert, V., & Pérez, A. (2016). *Estrategia y Desarrollo de una Guía de aplicación de la norma ISO 9001:2015*. Alicante: 3 ciencias Área de Innovación y desarrollo.
- Casanova, C. I., Núñez, R. V., Navarrete, C. M., & Proaño, E. (2021). Gestión y costos de producción: Balances y perspectivas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 306.
- CMI U. CHILE. (2021, Noviembre 2). *Centro de Marketing Industrial*. Retrieved from Recuperado de <https://cmiuchile.com/planificacion-comercial/>
- Corporación Financiera Nacional. (2021, 08). <https://www.cfn.fin.ec>. Retrieved from <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2021/fichas-sectoriales-3-trimestre/Ficha-Sectorial-Camaron.pdf>
- Gutiérrez, J., & Restrepo, J. (2017). *DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO PARA LA SOCIEDAD COMERCIALIZADORA ANDINOS S. A. (tesis de maestría)*. Medellín: Universidad EAFIT - Escuela de Administración .
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2018). *Manual 5: el mercado y la comercialización*. San José: Recuperado de <chrome-extension://efaidnbmninnibpcjpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Frepositorio.iica.int%2Fbitstream%2Fhandle%2F11324%2F7088%2FBVE18040224e.pdf%3Fsequence%3D1&clen=1729340>.
- ISO. (2015, Septiembre 15). *Norma Internacional ISO 9001:2015*. Retrieved from <chrome-extension://efaidnbmninnibpcjpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=http%3A%2F%2Fwww.itvalledelguadiana.edu.mx%2Fftp%2FNormas%2520ISO%2FISO%25209001-2015%2520Sistemas%2520de%2520Gesti%25C3%25B3n%2520de%2520la%2520Calidad.pdf&clen=1351035&chunk=true>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.

- Marco, F. (2016). *Gestión y Administración en las organizaciones*. Florencio Varela - Buenos Aires: Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Matías, K. (2022).
- Ministerio del Ambiente. (2017, Marzo 29). Retrieved from chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.ambiente.gob.ec%2Fwp-content%2Fuploads%2Fdownloads%2F2018%2F05%2FTULSMA.pdf&clen=1088652&chunk=true
- Ministerio del Ambiente. (2018, Agosto 21). *Ley de Minería*. Retrieved from chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.gob.ec%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Fregulations%2F2018-09%2FDocumento_Ley-de-Miner%25C3%25ADa.pdf&clen=172162&chunk=true
- Moreno, J. O. (2017, noviembre). *Fundación Universitaria del Área Andina*. Retrieved from Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/326424395.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Mejore su negocio. Comercialización*. Ginebra: OIT.
- Ortiz, S. (2019). PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE SERVICIO DE DETECCIÓN DE FUGAS DE AGUA NO VISIBLES. . (Tesis de maestría). UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS, Cuernavaca.
- Pérez, C. (2020). *Propuesta de diseño de un sistema integrado de gestión ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015*. Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador, Quito.
- Pillajo, D. (2019). Análisis del Modelo de Gestión por Procesos en la producción de cereales extruidos y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Productos Panda, ubicada en Quito, en el periodo 2015- 2017. (Tesis de Maestría). Universidad Internacional SEK, Quito.
- Project Management Institute, editor. (2021). Retrieved from <https://drive.google.com/file/d/1b4gDi9VJxDjj7LpQxEJh6795JA7KICU1/view>
- Real Academia Española. (2021). *Real Academia Española*. Retrieved from <https://dle.rae.es/insumo?m=form>
- Ruiz, R. (2016). *Planifica el éxito*. Madrid: ESIC Editorial. Retrieved from https://www.bondelia.com/public_html/Estructura-Plan-Comercial-Bondelia-Vender-mas-y-mejor-en-menos-tiempo-pdf.pdf
- Sánchez, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO*. Madrid: Bubok Publishing S.L.
- Silva, D. d. (2020, Agosto 26). *¿Cómo hacer un plan comercial en 7 pasos?* Retrieved from Blog de Zendesk: Recuperado de: <https://www.zendesk.com.mx/blog/como-hacer-un-plan-comercial/>
- Superintendencia de compañías, valores y seguros. (n.d.). Retrieved from <https://www.supercias.gob.ec/portalscv/index.htm>
- Valarezo, A. (2018). Propuesta de diseño de un SGC ISO 9001:2015. (Tesis de Maestría). Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador, Quito.

Vilcarrmero, R. (2017). *La gestión en la producción*. Retrieved from Recuperado de <https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/908>

Anexos

Anexo 1 Formato de Entrevista Área de Producción



ENTREVISTA REALIZADA A COLABORADOR DEL AREA PRODUCCION

Entrevistado:

Cargo:

Objetivo: Obtener información directamente de la fuente para explorar los factores y acorde a esto buscar las soluciones respectivas para el diseño de una propuesta para administrar los procesos de producción y comercialización en empresas de venta de insumos calcáreos.

- ¿Cómo se desarrolla el proceso de producción que se aplica en esta compañía?
- ¿Cómo se establece las órdenes de trabajo para producir?
- ¿Existe una planificación para determinar el nivel de producción en función a los pedidos solicitados? Defínalo
- ¿Cómo Ud. Conoce el plan de producción?
- A su criterio ¿cuáles son los factores que afectan al NO cumplimiento de producción?
- ¿Cuál es el plan de mantenimiento para las maquinarias de producción?

- ¿Cómo es el flujo de información de su área hacia el área comercial?
- ¿Cuáles son los puntos críticos que generan problema para el proceso de producción?
- ¿Existe un plan de abastecimiento de materiales, materia prima para la compañía?
- ¿Cómo influye el área de calidad en el proceso de producción?

Anexo 2 Formato de Entrevista Área Comercial



ENTREVISTA REALIZADA A COLABORADOR DEL AREA COMERCIAL

Entrevistado:

Cargo:

Objetivo: Obtener información directamente de la fuente para explorar los factores y acorde a esto buscar las soluciones respectivas para el diseño de una propuesta para administrar los procesos de producción y comercialización en empresas de venta de insumos calcáreos.

- ¿Ud. Maneja presupuesto de ventas aplicados en este giro de negocio?
- ¿Cuál es el objetivo de crecimiento estimado para los siguientes años?
- ¿Cómo está conformado su equipo de ventas?
- ¿Existe una distribución de las ventas a nivel Ecuador y cómo lo hace?
- ¿Cuál es el proceso de comercialización y que características críticas existen?
- ¿La empresa realiza análisis de mercadeo periódicamente y cada qué tiempo?

- ¿Cuáles son las características que el mercado valora más de los productos que Ud. comercializa?

Muy bajo Igual Muy alto

Calidad de producto

Entregas a tiempo

Tiempo de proceso pedido (desde que se solicita y se entrega al cliente)

Gama de productos ofrecidos

Precio

Entrevistados: Representantes área de producción

- **¿Cómo se desarrolla el proceso de producción que se aplica en esta compañía?**

Representante 1 ABC: Se desarrolla mediante una producción masiva teniendo en cuenta que nuestros productos son de similares características.

Representante 2 DEF: desarrollamos bajo una planificación de producción.

Representante 3 XYZ: La desarrollamos por separado debido a nuestras líneas de producto cada una tiene un proceso diferente para obtener nuestro producto final (saco)

- **¿Cómo se establece las órdenes de trabajo para producir?**

Representante 1 ABC: Las órdenes de trabajo se establecen mediante la proyección o demanda semanal que presenta el departamento de ventas.

Representante 2 DEF: Mediante una programación mensual.

Representante 3 XYZ: Programación semanal

- **¿Existe una planificación para determinar el nivel de producción en función a los pedidos solicitados? Defínalo**

Representante 1 ABC: Tenemos 3 plantas de producción y cada una maneja diferente capacidad de producción.

Representante 2 DEF: Se gestiona con el dpto. de ventas.

Representante 3 XYZ: Se coordina con el área de ventas de acuerdo a los pedidos.

- **¿Cómo Ud. Conoce el plan de producción?**

Representante 1 ABC: Mediante la entrega de un informe semanal entregados los días viernes.

Representante 2 DEF: El Plan de Producción se desarrolla entre el Departamento de Producción y el Departamento Comercial, debido a la alta demanda de nuestros productos se cuenta con stock para solventar las necesidades de una semana.

Representante 3 XYZ: Se coordina con el Gerente de Ventas.

- **A su criterio ¿cuáles son los factores que afectan al NO cumplimiento de producción?**

Representante 1 ABC: El Departamento de Producción no cuenta con un plan de mantenimiento preventivo, usualmente reaccionan para resolver el daño, lo cual conlleva en pérdidas de tiempo e incumplimiento con los compromisos adquiridos. No cuenta con una persona calificada para desempeñar el puesto de Coordinador de mantenimiento.

Representante 2 DEF: La falta de mano de obra por problemas de salud.

Representante 3 XYZ: La falta de un plan de mantenimiento.

- **¿Cuál es el plan de mantenimiento para las maquinarias de producción?**

Representante 1 ABC: Máquina que se daña se repara o cambia la pieza.

Representante 2 DEF: El plan de mantenimiento que se ejecuta es de manera semanal o por horas de trabajo realizando las respectivas lubricaciones y correcciones de forma inmediata para alargar la vida útil de los equipos.

Representante 3 XYZ: No tenemos plan de mantenimiento preventivo.

¿Cómo es el flujo de información de su área hacia el área comercial?

Representante 1 ABC: No tenemos una comunicación a diario solo temas muy puntuales.

Representante 2 DEF: Se emite un informe de los KPI's de producción con las producciones por turno, en total 3 turnos de 8 horas. Todos los lunes de cada semana existen junta de Jefes Departamentales donde se revisan los indicadores de producción.

Representante 3 XYZ: Mantenemos una comunicación a diario para organizar el tema de los pedidos.

• **¿Cuáles son los puntos críticos que generan problema para el proceso de producción?**

Representante 1 ABC: los problemas en las plantas y falta de materiales.

Representante 2 DEF: falta planificación de mantenimiento.

Representante 3 XYZ: Falta de materiales y problemas en la planta.

- **¿Existe un plan de abastecimiento de materiales, materia prima para la compañía?**

Representante 1 ABC: El abastecimiento de materiales y materia prima se solicita mediante una proyección mensual tomando como referencia la demanda que requiere el departamento comercial.

Representante 2 DEF: Si, con las proyecciones del Departamento comercial se realiza la adquisición anticipada de insumos, materias primas y otros recursos.

Representante 3 XYZ: Lo ejecuta el área correspondiente pero aún tenemos problemas.

- **¿Cómo influye el área de calidad en el proceso de producción?**

Representante 1 ABC: El área de calidad son los encargados de dar la aprobación del producto terminado y así pueda ser usado para la venta a nuestros clientes para su consumo final.

Representante 2 DEF: La Coordinadora de Calidad es la encargada de aceptar o rechazar la Materia Prima, así como en el proceso de producción realizar muestreos cada hora en las 3 plantas. Si el producto no cumple con los parámetros físico-químicos se notifica al Supervisor de producción, se para el proceso y el producto entra a reproceso antes del envasado.

Si existe alguna variación con los pesos de los sacos también la Coordinadora de Calidad es la responsable junto al Supervisor de validad que se cumpla con el correcto envasado y pesado del producto.

Representante 3 XYZ: Si tenemos la supervisión de controlar calidad, peso, etc

Entrevistados: Representantes área comercial

- **¿Ud. Maneja presupuesto de ventas aplicados en este giro de negocio?**

Representante 1 ABC: Si

Representante 2 DEF: Si, anualmente realizamos proyecciones sumado a esto mensualmente realizamos un presupuesto tentativo a llegar o superar.

Representante 3 XYZ: Si tenemos.

- **¿Cuál es el objetivo de crecimiento estimado para los siguientes años?**

Representante 1 ABC: El Crecimiento proyectado por año es del 10%, este 2021 alcanzaremos un crecimiento del 20% debido al crecimiento del sector acuícola que contempla el 80% de nuestras ventas y justificado por la demanda.

Representante 2 DEF: 10%

Representante 3 XYZ: Tenemos proyectado un crecimiento del 20%

- **¿Cómo está conformado su equipo de ventas?**

Representante 1 ABC: Tenemos a 5 personas en total, dividido en dos secciones: ventas nuevas quienes se ocupan de captar prospecto para aumentar nuestra participación en el mercado, ventas de retención quienes se encargan de fidelizar a nuestros clientes frecuentes, y nuestro Gerente en Ventas quien se encarga de proyectar las estrategias en el mercado tomando en cuenta las opiniones de ambas secciones.

Representante 2 DEF: Un equipo conformado por 10 personas.

Representante 3 XYZ: Nuestro equipo de ventas es de 5 personas.

- **¿Existe una distribución de las ventas a nivel Ecuador y cómo lo hace?**

Representante 1 ABC: Nosotros nos encargamos de la comercialización de sus distintos productos terminados con lo cual trata de llegar a los consumidores finales, dentro de este proceso de comercialización también se vale de distribuidores, asociación de productores camaroneros y agrícolas repartidos por zonas o provincias en los cuales se aprovecha el conocimiento del territorio y principales consumidores de nuestros PT.

Con empresas que se les brinda el servicio de maquila para determinados productos terminados bajo el concepto de marca blanca.

Los indicadores que se valoran son: volumen/mes, frecuencia de compra, cumplimiento de pagos.

Representante 2 DEF: Si por supuesto

Representante 3 XYZ: No, no existe.

- **¿Cuál es el proceso de comercialización y que características críticas existen?**

Representante 1 ABC: Manejamos 2 canales para los clientes nuevos y los clientes de atracción. Son estrategias diferentes ya que en una buscamos captar y en la otra mantener.

Representante 2 DEF: Durante el proceso de venta del producto existe la programación y la fecha tentativa de venta, sin embargo, debido a la alta tendencia y sumado a esto el mantenimiento de la planta existen casos que las fechas de entrega se postergan.

Representante 3 XYZ: Tenemos inconvenientes cuando tenemos varios requerimientos de diferentes productos y no podemos abastecer.

- **¿La empresa realiza análisis de mercados periódicamente y cada qué tiempo?**

Representante 1 ABC: Realiza análisis de mercado cada 3 meses, mismos que no los realiza una persona con preparación para desempeñar esa función, lo cual repercute en resultado poco objetivos.

En el 2019 se pagó una consultoría y estudio de mercado cuyo plan estratégico no era el más adecuado para el modelo de negocio de la compañía.

Representante 2 DEF: Se lo realiza una vez año

Representante 3 XYZ: no realizamos.

- **¿Cuáles son las características que el mercado valora más de los productos que Ud. comercializa?**

Representante 1 ABC:

	Muy Bajo	Igual	Muy Alto
Calidad del Producto			x
Entrega a Tiempo		X	
Gama de productos ofrecidos			x
Precio	x		
		X	

Representante 2 DEF:

	Muy Bajo	Igual	Muy Alto
Calidad del Producto		x	
Entrega a Tiempo			x
Gama de productos ofrecidos	x		
Precio			x

Representante 3 XYZ:

	Muy Bajo	Igual	Muy Alto
Calidad del Producto		x	
Entrega a Tiempo			x
Gama de productos ofrecidos	x		
Precio			x

Anexo 3 Ficha de Observación

Ficha de Observación			
Procesos Producción y Comercial			
Fecha	29/11/2021	Observador	Keyla Matías
Área:	Producción y Comercial	Empresa	Calcita ABC
Hora Inicio:	7:00	Horario Final:	15:00

Temas Principales				
	Área de Producción	Excelente	Bueno	Insuficiente
1	Capacitación y orientación al personal	x		
2	Horarios y tareas a realizar por el personal	x		
3	Cumplimiento de la planificación de producción diaria		x	
4	Toma de decisiones de producción basadas en pedidos del área comercial		x	
5	Aprovecha el tiempo y los recursos en forma adecuada			x

	Área Comercial			
1	Buena comunicación con los clientes	x		
2	Supervisa el desempeño de colaboradores de ventas	x		
3	Uso adecuado de los recursos para el cumplimiento de las ventas diarias	x		
4	Seguimiento Post-venta		x	
5	El tiempo de confirmación de un pedido es inmediato.		x	