



DIVISIÓN DE POSGRADO

Título del trabajo:

“Efectividad en la gestión de los procesos administrativos y su relación con la rentabilidad de las PYMES del sector comercial. Empresa Branovi S.A. (período 2016 – 2018)”

Línea de Investigación:

Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Modalidad de titulación:

Estudio de caso - Examen Complexivo

Programa de Maestría

Maestría en Administración de Empresas Mención en Sostenibilidad en Sectores

Título a Obtener:

Magister en Administración de Empresas Mención en Sostenibilidad en Sectores

Autora:

Samantha Elisa Restrepo Alvear

Tutor:

Guillermo Granja Cañizares, MAE

Samborondón – Ecuador

2020

Agradecimiento

Agradezco a Dios y a la Virgen, por colmarme de bendiciones y brindarme la fortaleza suficiente para superarme cada día y no dejarme vencer por los obstáculos.

A mi mamá, mis hermanas y a mi esposo, por ser el motor de mi vida, quienes me dieron la fuerza y el apoyo para culminar esta meta.

A la Universidad Ecotec, sus docentes, que compartieron sus conocimientos, experiencias y anécdotas que son gran valor para mi vida personal y profesional. En especial a mi querido tutor Mgs. Guillermo Granja, por su acompañamiento y orientación en la elaboración de la tesis.

Un agradecimiento especial a mi gran amiga Gabriela Villamar, quien me proporcionó toda la información necesaria para realizar este trabajo, que sin importar la hora o día siempre está dispuesta a ayudarme en todo lo que necesite.

Agradezco a mis compañeros de maestría quienes se convirtieron en mis amigos; en especial a mi SIX BAND con los que trabajé en grupo durante toda la maestría.

Dedicatoria

A mi mamá, por su amor y apoyo incondicional, por darme el ejemplo que debo seguir y las fuerzas para luchar en todo lo que me proponga.

A mi esposo, quien siempre me apoyó y me demostró su amor, paciencia y fe; y cuyo aliento del día a día se convirtió en mi fortaleza para seguir adelante y culminar esta meta.



DIVISIÓN DE POSGRADO

CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN FINAL

QUE EL PRESENTE ESTUDIO DE CASO TITULADO:

EFFECTIVIDAD EN LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y SU RELACIÓN CON LA RENTABILIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR COMERCIAL. EMPRESA BRANOVI S.A. (PERÍODO 2016 – 2018)

ACOGIÓ E INCORPORÓ TODAS LAS OBSERVACIONES REALIZADAS POR LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL ASIGNADO Y CUMPLE CON LA CALIDAD EXIGIDA PARA UN TRABAJO DE TITULACIÓN DE POSTGRADO, POR LO QUE SE AUTORIZA A: SAMANTHA ELISA RESTREPO ALVEAR, QUE PROCEDA A SU PRESENTACIÓN.

Samborondón, 2 de marzo de 2020

Samborondón, 2-03-2020



Mgtr. Guillermo Granja Cañizares
TUTOR



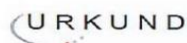
DIVISIÓN DE POSGRADO
PROCESO DE TITULACIÓN
CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado GUILLERMO GRANJA CAÑIZARES, tutor del trabajo de titulación "EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y SU RELACIÓN CON LA RENTABILIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR COMERCIAL. EMPRESA BRANOVI S.A. (PERIODO 2016-2018)" elaborado por **SAMANTHA ELISA RESTREPO ALVEAR**, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN SOSTENIBILIDAD DE SECTORES

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias 1% mismo que se puede verificar en el siguiente <https://secure.orkund.com/old/view/61553376-862470-957038#q1bKLVayibQMdQx0jGO1VEqzkzPy0zLTE7MS05VsJLQMzCwNDUyMDI2MTczMTI0MjQwrvwUA>

Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.

(PONER PRINT DE PANTALLA DEL RESULTADO)



Urkund Analysis Result

Analysed Document: urkund TESIS FINAL SAMANTHA RESTREPO (4 FEB 2020).docx (D63448899)
Submitted: 2/5/2020 12:03:00 AM
Submitted By: ggranja@ecotec.edu.ec
Significance: 1 %

Sources included in the report:

TESIS FINAL LOURDES CORNEJO (31 ENERO 2020).docx (D63282758)

Instances where selected sources appear:

4



MGS GUILLERMO GRANJA CAÑIZARES
PROFESOR TUTOR

Resumen

La presente investigación tiene como propósito analizar la efectividad en la gestión de los procesos administrativos y su relación con la rentabilidad en la empresa BRANOVI S.A. El trabajo se originó debido a que esta compañía, cuya actividad económica es la comercialización de electrodomésticos y productos electrónicos, a pesar de mantener altos volúmenes de ventas, posee bajos márgenes de rentabilidad. Durante la investigación se pudo notar que gran parte del problema se debe a que los procesos administrativos no estaban correctamente definidos pues, las actividades operativas son llevadas informalmente, y toda la responsabilidad en cuanto a administración y toma de decisiones recae sobre la Gerencia. Entre los procesos que se realizan de forma empírica, se pudieron identificar el abastecimiento de inventario, la comercialización y el proceso de conteo físico. Sin embargo, en la práctica estos procesos son manejados verbalmente y no cuentan con una distribución de tareas y responsabilidades por cada miembro involucrado. Además, se determinó que los gastos familiares también son combinados con los gastos de la empresa BRANOVI S.A., por lo que es evidente que no hay protocolos que definan qué tipo de rubros deben ser considerados como necesarios para bajar los costos y así, tratar de obtener una mejor rentabilidad.

Palabras claves:

Procesos, Inventario, Rentabilidad, Electrodoméstico, Comercio.

Abstract

The purpose of this research is to analyze the effectiveness in the management of administrative processes and their relationship with the profitability of the company BRANOVI S.A. The work originated because this company, whose economic activity is the commercialization of household appliances, despite maintaining high sales volumes, has low profit margins. During the investigation it was noted that a large part of the problem is due to the fact that the administrative processes were not correctly defined, since the operational activities are carried out informally, and all the responsibility regarding administration and decision-making rests with Management. Among the processes that are carried out empirically, it was possible to identify the inventory supply, the commercialization and the physical counting process. However, in practice these processes are handled verbally and do not have a distribution of tasks and responsibilities for each member involved. In addition, it was determined that family expenses are also combined with the expenses of the company, so it is clear that there are no protocols that define what type of items should be considered as necessary to lower costs and thus, try to obtain a better cost effectiveness.

Keywords:

Processes, Inventory, Profitability, Appliances, Commerce.

Índice

1	Introducción	1
1.1	Antecedentes	1
1.2	Problema de investigación.....	4
1.3	Pregunta global o formulación del problema	6
1.4	Preguntas científicas	6
1.5	Idea por Defender	6
1.6	Objetivos de la investigación	6
1.6.1	Objetivo General.....	6
1.6.2	Objetivos Específicos	6
1.7	Justificación.....	7
2	Revisión de Literatura.....	8
2.1	Teorías de la administración estratégica.....	8
2.2	Teorías de la gestión de procesos	10
2.3	Teoría de las finanzas	12
2.4	Situación de las Pymes en el Ecuador	15
2.5	La posición del autor	17
3	Método de la investigación	19
3.1	Descripción de la metodología	19

3.1.1	Tipo de estudio	19
3.1.2	Métodos	19
3.2	Enfoque	20
3.3	Técnica e instrumentos de investigación.....	20
3.4	Cuadro de variables	21
4	Análisis de Resultados	22
4.1	Situación actual de la empresa BRANOVI S.A.	22
4.1.1	Visión.....	23
4.1.2	Misión.....	23
4.1.3	FODA	23
4.1.3.1	Factores Internos.....	23
4.1.3.2	Factores Externos	23
4.1.4	Análisis Industria	24
4.1.4.1	Situación económica del Ecuador.....	24
4.1.4.2	Situación del sector de electrodomésticos	26
4.1.5	Análisis Competencia	28
4.2	Procesos administrativos	29
4.2.1	Procesos claves	29
4.2.1.1	Proceso de abastecimiento de inventario.....	29

4.2.1.2	Proceso de comercialización	31
4.2.2	Procesos de Apoyo	33
4.2.2.1	Proceso de conteo físico del inventario	33
4.3	Análisis de la información financiera de BRANOVI S.A.....	35
4.3.1	Cuentas de activos, pasivos y patrimonio.....	35
4.3.2	Cuentas de ingresos, costos y gastos	36
4.3.3	Razones financieras	36
4.4	Resultados de entrevistas.....	38
4.4.1	Entrevista al Gerente General.....	38
4.4.2	Entrevista al Jefe de Operaciones	39
4.4.3	Entrevista al Contador	39
4.5	Análisis global de resultados	40
5	Conclusiones.....	41
6	Referencias.....	42
7	Anexos	46

Índice de Tablas

Tabla 1. Comparación de ingresos y utilidad, período 2017 - 2018	3
Tabla 2. Técnicas e instrumentos de investigación	20
Tabla 3. Cuadro de operacionalización de las variables de investigación	21
Tabla 4. Competencia de BRANOVI S.A.	28
Tabla 5. Cuentas de Activos, Pasivos y Patrimonio.....	35
Tabla 6. Cuentas de ingresos, costos y gastos.....	36
Tabla 7. Resultados de la entrevista al Gerente de BRANOVI S.A.	38
Tabla 8. Resultados de la entrevista al Jefe de Operaciones de BRANOVI S.A..	39
Tabla 9. Resultados de la entrevista al Jefe de Operaciones de BRANOVI S.A..	39

Índice de Figuras

Figura 1. Elementos que conforman un proceso Tomado de “La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente”, por M. Mallar, 2010, Revista Científica Visión de Futuro, 13 (1), p. 9.	11
Figura 2. Inversionistas y Deudores. Tomado de “Introducción a las Finanzas”, por V. García, 2014, Grupo Editorial Patria, p. 2.....	13
Figura 3. Clasificación de las empresas en el Ecuador. Tomado de (INEC, 2018)	16
Figura 4. Forma institucional de las empresas en el Ecuador. Tomado de (INEC, 2018)	16
Figura 5. Logotipo de la empresa BRANOVI S.A.	22
Figura 6. Variación del Producto Interno Bruto 2013 - 2018. Tomado de “Estadísticas Macroeconómicas”, por Banco Central del Ecuador, 2019	24
Figura 7. Variación de la inflación durante el período 2012 - 2019. Tomado de “Estadísticas Macroeconómicas”, por Banco Central del Ecuador, 2019	25
Figura 8. Variación del Riesgo País. Tomado de “Estadísticas Macroeconómicas”, por Banco Central del Ecuador, 2019	25
Figura 9. Variación del índice de Confianza del Consumidor. Tomado de “Estadísticas Macroeconómicas”, por Banco Central del Ecuador, 2019	26
Figura 10. Actividad económica de las empresas ecuatorianas. Tomado de “Boletín Estadístico del Sector Empresarial” por Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018.....	27

Figura 11. Principales productos demandados por las madres ecuatorianas. Tomado de “Regalos deseados por las madres” por Advance Consultora, 2019.....	28
Figura 12. Proceso de abastecimiento de inventario	30
Figura 13. Proceso de comercialización	32
Figura 14. Proceso de conteo físico preventivo	34
Figura 15. Liquidez corriente de BRANOVI S.A., período 2016 – 2018.....	37
Figura 16. Índices de Rentabilidad de BRANOVI S.A., período 2016 – 2018. ...	37

1 Introducción

1.1 Antecedentes

Actualmente, los procesos de globalización y el avance de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) hacen que el mundo empresarial evolucione y se adapte a las nuevas exigencias del mercado, situación que a su vez promueve la creación de nuevas unidades de negocios, bajo estructuras organizacionales simples, dinámicas y de fácil adaptación, dando origen a las pequeñas y medianas empresas, más conocidas por su acrónimo Pyme. Desde la perspectiva de Flores y Hernández (2013) una Pyme implica una “unidad económica de producción y decisión que, a través de una organización simple, coordina diversos factores de capital y trabajo, a fin de obtener un rédito, ya sea produciendo o comercializando bienes y servicios en un mercado” (p. 1).

Bajo este contexto, se puede entender que las Pymes se caracterizan por tener dos aspectos claves: 1) poseen una estructura simple, flexible y adaptable, debido a que tiene pocos miembros dentro de su organización; y 2) intentan satisfacer las necesidades de un mercado. Sin embargo, tomando en cuenta que no todos los negocios poseen la misma proporción de integrantes o volumen de ventas, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2018) ha hecho una clasificación para distinguir a las empresas según su tamaño:

- Microempresas: se determinan por tener ventas menores o iguales a \$ 100,000.00, y un equipo humano conformado entre 1 y 9 trabajadores.
- Pequeña empresa: sus ventas varían entre \$ 100,001 y \$ 1'000,000; además su estructura está conformada entre 10 y 49 empleados.
- Mediana empresa A: genera ventas entre \$ 1'000,001 y \$ 2'000,000; y su fuerza laboral incluye entre 50 y máximo 99 empleados.

- Mediana empresa B: sus ventas fluctúan entre \$ 2'000,001 y \$ 5'000,000; presentan una estructura organizacional entre 100 y 199 colaboradores.
- Empresa Grande: Sus ventas superan los \$ 5'000,000, y su equipo de trabajo es mayor a 199 colaboradores.

En Ecuador, las Pymes tienen una contribución muy importante para la economía, debido a que representan el 99% de las 884.236 unidades económicas registradas a nivel nacional, mientras que sólo el 1% corresponde a corporaciones o grandes empresas. En este sentido, estudios económicos desarrollados por la Revista Ekos Negocios (2012) determinan que, en la última década, las Pymes ecuatorianas han promovido el crecimiento económico, y se han convertido en una de las mayores generadoras de empleo en el país, especialmente porque en el 2012 eran 753.875 establecimientos, y en 2018 se registraron 884.236 negocios, lo que significó un crecimiento del 17% en sólo cinco años. Asimismo, la mayor parte de las Pymes se dedican a la prestación de servicios con el 40.84% y al comercio al por mayor y menor, con el 36.13% de participación.

En el sector comercial, la venta de electrodomésticos se encuentra en la segunda posición de los subsectores económicos, debido a que en 2018 reportó ingresos totales por casi \$ 600 millones de dólares; estando por encima de la venta de alimentos y bebidas (\$ 400 millones), y por debajo de la venta de automóviles (\$ 1,600 millones) (El Universo, 2018); situación determina el gran aporte que tiene la venta de electrodomésticos en el Ecuador. Dato que es relevante para el presente caso de estudio que será abordado en la empresa BRANOVI S.A., cuya actividad económica es la venta al por mayor de electrodomésticos y productos electrónicos.

BRANOVI S.A., es una compañía ecuatoriana que inició sus operaciones el 15 de mayo del 2009, en la ciudad de Guayaquil, específicamente en el Parque Industrial

California, en el km 12 de la vía a Daule. El RUC de la compañía es 0992624612001 y su representante legal es la Sra. Mónica Novillo Salazar. Durante el tiempo que ha permanecido en el mercado se ha caracterizado por la importación y distribución de electrodomésticos de todas las marcas, a los diferentes almacenes a nivel local; sin embargo, pese al importante volumen de ventas que maneja este negocio, aún no alcanza un nivel de rentabilidad óptimo para los accionistas de esta empresa, y eso se debe los costos y gastos de operación representan prácticamente el 98% de las ventas. En la tabla 1 se puede observar que, a pesar de que durante el período 2017 – 2018 las ventas se incrementaron de \$ 3 millones a \$ 4 millones, el margen de ganancia no sólo que fue bajo, sino que se redujo de 3% a 2%, lo que determina que existe un manejo eficiente de los recursos de la compañía.

Tabla 1. Comparación de ingresos y utilidad, período 2017 - 2018

	2017	2018
Ingresos	3,483,036.99	4,424,533.66
Utilidad	97,207.22	107,207.20
%	3%	2%

Nota: Obtenido de la Superintendencia de Compañías

Autores como Moscoso (2012) argumentan que la mala gestión administrativa en las Pymes, es realizada de manera deficiente, debido a la falta de conocimiento y desinterés por parte de algunos gerentes o propietarios que, de forma empírica, administran estos negocios, causando que el crecimiento de las empresas sea lento y su permanencia en el mercado sea incierto. Por ello, considerando la volatilidad de la economía ecuatoriana, y su dependencia a la dinámica de los mercados internacionales, es importante fortalecer la gestión y el desarrollo de los sectores económicos que la conforman, razón por la cual, las Pymes deben adaptarse a las demandas de los clientes y estar dispuestos a dar cambios radicales en su gestión para estar al ritmo de estos

cambios; es decir, gestionar con efectividad sus recursos económicos, humanos, financieros, comerciales y tecnológicos (Nava, 2009).

Conforme a lo expuesto previamente, analizar el caso de la empresa BRANOVI S.A., en el contexto de su gestión comercial, pretende identificar las oportunidades de mejora en su campo, aportando positivamente a la gestión empresarial, que le permitan ser una gestión empresarial efectiva y eficiente.

1.2 Problema de investigación

BRANOVI S.A. enfrenta algunos problemas que son comunes en las Pymes que, por su estructura familiar y bajo capital, presentan ciertas limitaciones de carácter financiero; para Chang (2013) uno de los mayores desafíos de las Pymes se relaciona con temas de liquidez pues, presentan dificultades para acceder a créditos que les permita ampliar su capacidad productiva, a través de la compra de maquinaria y equipo con tecnología de vanguardia, o la contratación de personal mejor preparado. Mientras que Moscoso (2012) argumenta que otros problemas que enfrentan las Pymes son:

- No disponen de un plan estratégico.
- Desconocen procesos administrativos y financieros.
- Suelen estar desactualizados en temas de resoluciones políticas y legales.
- Contratan personas con bajo nivel de formación profesional, debido a la falta de procesos de reclutamiento y selección.
- Desconocen los intereses de sus clientes, debido a que carecen de un estudio de mercado.
- Difícilmente pueden identificar los puntos débiles de su rival.

Analizando los argumentos de Chang y Moscoso, se puede determinar que la situación que atraviesa BRANOVI S.A., con relación a la gestión de sus procesos operativos, es bastante similar debido a que se trata de una empresa familiar que posee

14 miembros, y se manejan en un contexto informal, donde no hay procesos documentados, ni sustento de las actividades que se realizan en el negocio, especialmente en el área de inventario. Esta falta de control es lo que posiblemente esté afectando a sus niveles de rentabilidad, ya que en la mayoría de los casos el inventario presenta inconsistencias, y hace falta plantear políticas y sanciones administrativas que garanticen un mejor manejo de los recursos de la compañía.

Pese a esto, hay procesos que no necesariamente son factibles para la estructuración y crecimiento de las Pymes, entre los que se pueden mencionar algunos muy importantes como: el acceso al financiamiento y la seguridad de carácter jurídico (López, 2005); además, las constantes reformas económicas que se manifiestan en el contexto ecuatoriano generan incertidumbre en los inversionistas, limitando la planificación de sus organizaciones en el largo plazo. La falta de financiamiento formal por parte de la banca, hace que algunas compañías deban negociar con sus proveedores solicitando créditos o pagos con cheques diferidos, así como anticipos en cuenta corrientes, para poder cumplir con sus procesos operativos. El costo de los servicios públicos varía de acuerdo con la economía de cada ciudad, y la relación calidad – precio, podría traer complicaciones en materia de logística y transporte (Giraldo, 2017).

A esto se suman aspectos como prácticas comerciales desleales por parte de grandes negocios, y la apertura indiscriminada a la importación de bienes, colocando a las Pymes en una posición inferior al momento de competir. Finalmente, en el contexto tributario y laboral existe un costo de cumplimiento muy elevado, así como la complejidad de trámites y tiempo que conlleva, llegando inclusive a casos de corrupción para poder realizar alguna gestión. De esta forma, la empresa BRANOVI S.A. está expuesta a estas problemáticas y, en conjunto, podrían afectar su rentabilidad, por ello es necesario que se mejore la gestión de los procesos administrativos, con el propósito

de impulsar su crecimiento económico, y garantizar su permanencia en un mercado cada vez más competitivo.

1.3 Pregunta global o formulación del problema

¿De qué manera los procesos administrativos contribuyen en la rentabilidad de la empresa BRANOVI S.A.?

1.4 Preguntas científicas

- ¿Qué teorías se relacionan con los procesos administrativos y la rentabilidad de las Pymes?
- ¿Cuál es el estado actual de la gestión de los procesos administrativos de la empresa BRANOVI S.A.?
- ¿Qué aspectos pueden mejorar la efectividad de los procesos administrativos y la rentabilidad en la empresa BRANOVI S.A.?

1.5 Idea por Defender

La mejora de los procesos administrativos, incidirá en la rentabilidad de la empresa BRANOVI S.A.

1.6 Objetivos de la investigación

1.6.1 Objetivo General

Analizar la efectividad en la gestión de los procesos administrativos y su relación con la rentabilidad de la empresa BRANOVI S.A.

1.6.2 Objetivos Específicos

- Fundamentar las teorías que se relacionan con los procesos administrativos y la rentabilidad de las Pymes.
- Diagnosticar el estado actual de la gestión de los procesos administrativos de la empresa BRANOVI S.A.
- Determinar los aspectos necesarios para mejorar la efectividad de los procesos administrativos y la rentabilidad en la empresa BRANOVI S.A.

1.7 Justificación

El presente trabajo es importante porque a través de una mejora en la gestión de los procesos administrativos de la empresa BRANOVI S.A., es posible generar impactos positivos en los niveles de rentabilidad, lo que a su vez impulsaría su desarrollo y promoción, especialmente para la búsqueda de factores de innovación que le permitan desarrollar una ventaja competitiva, que le ayude a permanecer en el mercado nacional, aún en épocas de recesión económica o crisis, ya que cuando la demanda interna se contrae, las Pymes son las más afectadas porque presentan problemas de carácter financiero.

La búsqueda de nuevos mercados y clientes potenciales se convierte en una necesidad imperiosa en la actualidad, debido a que la globalización ha hecho que las fronteras prácticamente desaparezcan, impulsando una libre comercialización de todo tipo de bienes y servicios, así como también fomentan el talento de las personas; de ahí que las bondades de la gestión de los procesos administrativos son diversos porque hace posible identificar tendencias, patrones de comportamiento de los mercados, fomenta la innovación y trata de crear servicios personalizados para satisfacer nuevas demandas.

Otro beneficio resultante de la mejor gestión de los procesos administrativos, se relaciona con la utilización de los excedentes que genere una empresa, derivando en subproductos que pueden incrementar los niveles de competitividad de las Pymes, sea en temas de productividad o como en el ámbito financiero, ya que promueve economías de escala (Chiavenato, 2017). La inversión en investigación y desarrollo, es otro factor clave del éxito empresarial para comercializar bienes y servicios con mayor valor agregado. Y finalmente, una mejor administración no solo hace posible una expansión comercial de los negocios, sino que lo más importante, genera plazas de trabajo estable (Lizarralde, Ferro, Cano, Beviá, & Orihuela, 2012).

2 Revisión de Literatura

La revisión de literatura involucra un apartado donde se recopilan y analizan las teorías más relevantes sobre las variables objeto de estudio, en este caso, es importante analizar aspectos como: la administración estratégica, la gestión de procesos, la teoría de las finanzas, la situación de las Pymes en el Ecuador; y finalmente, la posición del autor referente al aporte que la teoría podría significar en el diseño de una propuesta que mejore la gestión administrativa de la empresa BRANOVI S.A.

2.1 Teorías de la administración estratégica

La naturaleza de la planeación es un proceso que concierne a todos, tanto personas naturales como jurídicas, debido a que de esto depende la toma de decisiones, por eso para estudiar este tema, es necesario comprender que la planeación se divide en tres grandes bloques: 1) la toma de decisiones, 2) la planeación y administración estratégica y 3) la implantación de las estrategias (Torres, 2014); por tanto, la administración estratégica es una parte de la planeación que, a su vez, compone todo el proceso administrativo establecido por Fayol en su Teoría Clásica de la Administración.

Desde la perspectiva de Rogelio (2008) “la administración estratégica abarca un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento de una organización a largo plazo” (p. 4). Esto implica que se constituye como una importante herramienta de análisis que permite que los directivos de una compañía puedan identificar las necesidades y tendencias actuales y futuras de sus clientes, pero lo más importante es que, si este análisis es bien aplicado, existe la posibilidad de encontrar nuevos nichos de mercado, o segmentos que pueden tener un potencial para ser aprovechados por la compañía. Para Rodríguez y Peiró (2012) la administración estratégica incluye un proceso que se integra por fases como: el análisis ambiental, la formulación de la estrategia, la implementación de la estrategia y, finalmente, la

evaluación y control. Bajo este contexto, la administración estratégica ofrece un panorama del entorno macro y micro que rodea a la empresa, para la formulación de un plan de acción que le ayude a potenciar sus fortalezas y oportunidades, para mitigar el impacto que podrían tener las posibles debilidades y amenazas, haciendo posible la creación de una ventaja competitiva (Porter, 2014).

En este último punto, Bojórquez y Pérez (2013) concuerdan en que “el estudio de la administración estratégica hace énfasis en la vigilancia y evaluación de oportunidades y amenazas externas, a la luz de las fortalezas y oportunidades de un negocio” (p. 5). De esta forma, a través de la planeación y administración estratégica, los directivos son responsables de desarrollar, desplegar y conseguir que el giro del negocio, en todos sus niveles existentes, esté alineado con los objetivos y estrategias, para lograr una sinergia que permita la ejecución efectiva de las diferentes acciones de la compañía (Kotler & Armstrong, 2015).

Espinosa (2016) argumenta que la administración estratégica también se relaciona con la recolección de datos y un análisis de la situación del entorno que rodea a la organización, para la elaboración de nuevas estrategias que apoyen a los siguientes aspectos: 1) determinar el patrón de comportamiento de los consumidores; 2) evaluar a la competencia; 3) analizar como la demanda evoluciona en los últimos meses o años; 4) identificar alguna necesidad insatisfecha en los clientes; 5) crear ventajas competitivas que sean sostenibles en el tiempo; 6) estudiar la forma en que la organización puede adaptarse a las exigencias del mercado; y 7) definir el plan de marketing que ayudará a alcanzar los objetivos previamente fijados.

Es por ello que, Farucci (2018) comenta que es importante analizar las necesidades específicas de los clientes, con el propósito de crear bienes y servicios capaces de satisfacer las necesidades que se hubieran detectado, de esta forma, se

relaciona también con un conjunto de procesos primarios y secundarios que dan origen a lo que se conoce como la cadena de valor, cuya finalidad es lograr que una empresa obtenga una ventaja competitiva. La cadena de valor como tal, garantiza una estructura coherente para el diagnóstico de la posición de la empresa con relación a sus competidores, y se trata de un conjunto de procesos que ayudan a definir acciones que permitan que, dicha ventaja competitiva, sea sostenible (Quintero & Sánchez, 2006).

2.2 Teorías de la gestión de procesos

Como se mencionó, la administración estratégica forma parte de uno de los procesos administrativos, y como tal, es importante comprender a qué se refiere el enfoque de la gestión de procesos. Partiendo de la perspectiva de Mallar (2010) el estudio de la gestión de procesos comienza a tener mayor peso en el campo empresarial, a raíz de la globalización, donde los diversos cambios políticos, económicos, sociales y tecnológicos, transformaron el estilo de vida de las personas, trayendo consigo un replanteo de las estrategias de una gran cantidad de compañías, a fin de mantenerse vigentes y actualizadas con las nuevas tendencias y exigencias del mercado, situación que fue el marco referencial para mejorar el rendimiento operativo y el logro de la eficiencia, como un imperativo estratégico.

Esta época de cambios es lo que motivó al surgimiento de ideas y enfoques, como el valor agregado, el beneficio neto, productividad y competitividad, insertándose en la realidad de la globalización, y las fusiones y adquisiciones de negocios, como una manifestación de un modelo económico acogido por algunas naciones (Roure, 2017). Bajo este contexto, el diseño estructural de las compañías tuvo que ser redefinido hacia una estructura donde toda la organización pudiera ser concebida como una red de procesos interrelacionados, a través de la aplicación de un modelo de gestión denominado “gestión basada en los procesos”.

Los procesos son un conjunto de actividades de trabajo que están interrelacionadas, y se caracterizan por requerir una entrada o input (recursos obtenidos de proveedores), a fin de que sean transformadas en resultados (outputs), que son las actividades específicas que generan valor agregado para la organización. Carrasco (2011) comenta que un proceso puede estar conformado por cuatro elementos claves:

1. Inputs: corresponde al conjunto de materiales, o datos que deben ser procesados, conocimientos y demás recursos que van a ser transformados.
2. Factores que transforman: en esta sección pueden ser de dos tipos: a) las personas que planifican, organizan y dirigen las operaciones; y b) la tecnología que hace posible dicha transformación, como software, hardware, maquinarias, en otros.
3. Transformación: es el engranaje que hace que se conecten los inputs con los factores que las transforman, elaborando una red de procesos.
4. Output: es el resultado final del bien o servicio que fue previamente transformado. En la Figura 1 se esquematizan los elementos que componen un proceso:

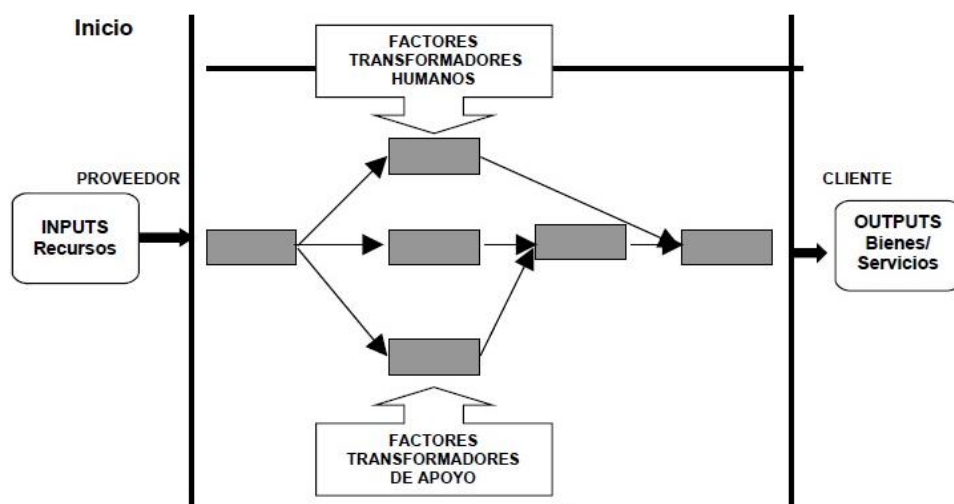


Figura 1. Elementos que conforman un proceso Tomado de “La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente”, por M. Mallar, 2010, *Revista Científica Visión de Futuro*, 13 (1), p. 9.

La gestión por procesos se basa en un modelo que hace que una empresa sea entendida como una red de procesos globales, comprometidos a la obtención de la calidad total y la satisfacción de los clientes. Lucas (2014) manifiesta que este concepto se enfoca en la modelación de los sistemas como un “conjunto de procesos a través de interacciones causa y efecto que garanticen la coordinación de los procesos entre sí, mejorando la efectividad y la satisfacción de los grupos de interés” (p. 31).

A través de la identificación de sus procesos, y la correcta gestión de los mismos, las compañías son capaces de crear una cadena de valor, donde existan actividades primarias o claves, así como procesos de apoyo o soporte, que permitan maximizar los beneficios de la empresa, a través de un mayor nivel de satisfacción de los clientes. Según Quintero y Sánchez (2006) la cadena de valor es una herramienta clave del pensamiento estratégico, de manera que existe relación entre la gestión de procesos y la administración estratégica, ya que ambas se complementan para crear ventajas competitivas, o factores de diferenciación que difícilmente pueden ser imitados por otros establecimientos.

De esta manera, una entidad modelada bajo la gestión por procesos es capaz de presentar un funcionamiento coherente en la organización, permite evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos a nivel interno y externo, y finalmente, mejora la asignación de responsabilidades, determinando quien tiene funciones operativas y de control, para garantizar el cumplimiento de los requisitos y objetivos del proceso asignado en materia de calidad, costos, seguridad, riesgos, salud ocupacional, entre otros.

2.3 Teoría de las finanzas

Hablar de finanzas tiene que ver con temas relacionados con las expectativas de mejoras, el crecimiento de una inversión, el ahorro, la solvencia y demás temas afines que son abordados en el mundo de los negocios (Pascale & Pascale, 2011); sin

embargo, las finanzas están muy vinculadas con otros sectores como: el mercantil, la banca y la bolsa de valores, pero en términos más concretos, García (2014) explica que “las finanzas son el conjunto de actividades que, mediante la toma de decisiones, mueven, controlan, utilizan y administran dinero y otros recursos de valor” (p. 1).

Dentro del ámbito financiero se pueden distinguir operaciones que son realizadas por dos grupos (sean personas naturales o jurídicas), y estas son: 1) las que tienen dinero, y como tal reciben una tasa de interés como rendimiento por prestar sus recursos; y 2) las que no poseen dinero, y más bien pagan una tasa de interés por usar los recursos de terceros; escenarios que plantean los conceptos de rendimiento financiero, y costo financiero respectivamente. Los integrantes de las operaciones financieras también pueden ser denominados como inversionistas o acreedores, quienes poseen excedentes en sus recursos; mientras que los emisores o deudores están en una situación inversa pues, son quienes requieren o demandan recursos. La Figura 2 esquematiza la diferencia entre estos dos integrantes.

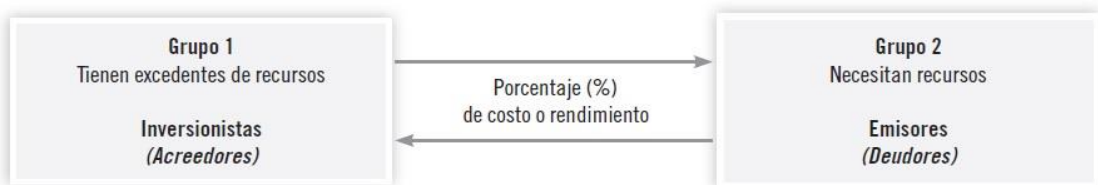


Figura 2. Inversionistas y Deudores. Tomado de “Introducción a las Finanzas”, por V. García, 2014, Grupo Editorial Patria, p. 2.

Asimismo, las finanzas se dividen en tres grandes ramas: finanzas públicas, finanzas personales y finanzas corporativas, pero para efectos de esta investigación se hace énfasis en esta última, ya que se relaciona con el sector empresarial, quienes requieren recursos para desarrollar algún proyecto de inversión, expansión o mejora de su situación interna, por tanto, necesitan de recursos ya sea a través de un inversionista o prestamista, para llevar a cabo dicha operación (García, 2014). En este caso, la empresa que solicita financiamiento tiene como premisa la aplicación de recursos para

crear patrimonio, y dentro de esto se incluyen gastos de operación, inversión en proyectos, publicidad, capacitación, entre otras.

Sin embargo, para la obtención de recursos las compañías deben diseñar lo que se conoce como un plan financiero, el cual consiste en un análisis del método de inversión que ayuda a tomar decisiones sobre la viabilidad o factibilidad de un proyecto según los indicadores financieros que arroje, sean estos: rentabilidad, liquidez, solvencia, endeudamiento y apalancamiento, como las más importantes. De esta forma, a través del plan financiero se definen las fuentes de financiamiento para que el proyecto se apalanque de forma idónea, y se logre diversificar el riesgo.

Sapag (2015) considera que el plan o estudio financiero es parte vital del análisis de viabilidad, pues abarca aspectos como la formulación y preparación, y la evaluación final del proyecto. Partiendo de la formulación y preparación, esta inicia con la obtención y creación de información para elaborar un proyecto, para esto se vale de herramientas como el estudio de mercado, el estudio técnico y un estudio organizacional, luego se construye el flujo de efectivo, el mismo que será sometido a la fase final que es la evaluación financiera.

Esta evaluación por lo general considera variables como: la tasa de descuento del proyecto (TMAR), que es el rendimiento mínimo esperado de una inversión; el valor actual neto (VAN) que es la suma de todos flujos de efectivo que se obtendrán durante el proyecto, luego de haber descontado la inversión y la tasa de descuento; y la tasa interna de retorno (TIR) que es la tasa que hace que el VAN sea igual a cero, y que representa el rendimiento real del proyecto, el mismo que, para ser aceptado, debe ser mayor a la TMAR.

2.4 Situación de las Pymes en el Ecuador

En Ecuador, el concepto de Pyme ha trascendido a la denominación de “MiPymes”, debido a que dentro del análisis del sector empresarial también se incluyen a las microempresas, por su valiosa contribución en la economía ecuatoriana como uno de los tipos de empresa más populares, y que mayores plazas de trabajo genera en la actualidad (Peña & Vega, 2018); especialmente gracias a la cantidad de nuevos emprendimientos que se han generado en los últimos años, a tal punto, que el país es considerado como uno de los que mayor tasa de emprendimiento temprano presenta en la región de América Latina (Revista Líderes, 2018).

No obstante, el hecho de que las MiPymes sean las más numerosas del sector, no significa que sean las más competitivas o las que acumulen la mayor cantidad de riqueza pues, varios de estos negocios, por estar conformadas por una estructura familiar, carecen de diversos procesos, políticas, planes y una serie de aspectos que son vitales para el buen manejo de los recursos de la organización. Asimismo, por ser empresas de tipo familiar, rara vez innovan en sus procesos administrativos (Ruiz, y otros, 2015).

Pero no todo es negativo para las Pymes, ya que su aporte a la economía es indudable, especialmente en temas de inversión, dinamismo y generación de fuentes de trabajo para gran cantidad de ecuatorianos, convirtiéndose en algunos casos en socios estratégicos de las grandes corporaciones. Esto se puede evidenciar en las estadísticas del INEC (2018) donde se determina que en el país existen 884.236 empresas de las cuales 802.696 son microempresas; 63.814 son pequeñas empresas; 8.225 son medianas empresas de tipo A; 5.468 son medianas empresas de tipo B; y 4.033 son grandes empresas. Bajo este contexto, el 99% del sector empresarial está integrado por las MiPymes, a diferencia de las grandes empresas o corporaciones, que solo representan el

1%, tal como se aprecia en la Figura 3.

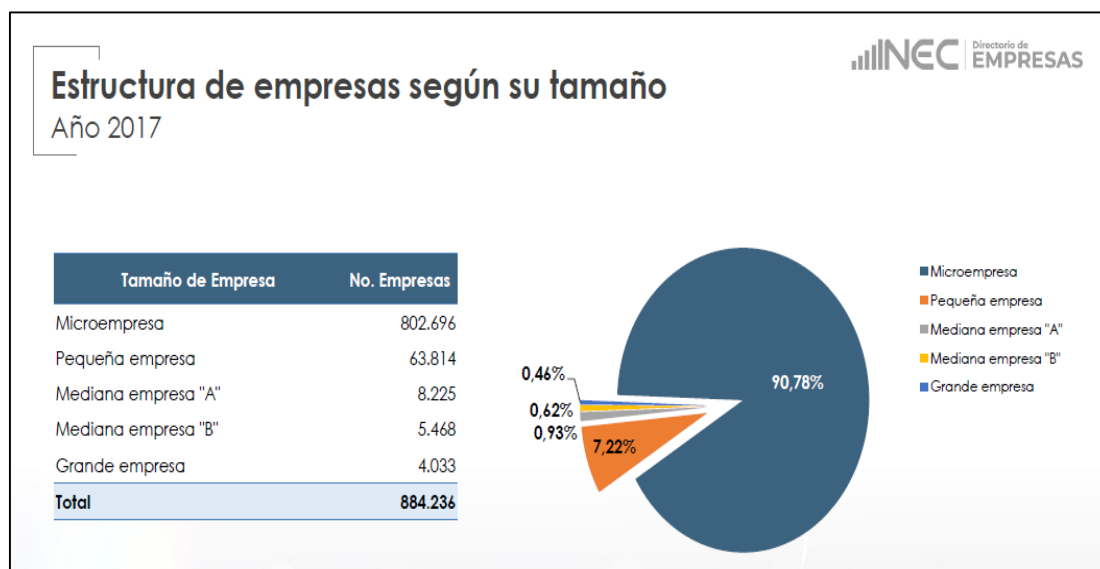


Figura 3. Clasificación de las empresas en el Ecuador. Tomado de (INEC, 2018)

De esta clasificación, es importante mencionar que la forma institucional bajo la cual estas compañías se organizan, es a través del Régimen Simplificado – RISE pues, el 49.45% presenta esta modalidad, seguida por aquellas personas naturales que no están obligadas a llevar contabilidad, con el 32.75% de participación; y el 17.8% restante se desagrega en personerías jurídicas, personas naturales obligadas a llevar contabilidad, sociedades sin fines de lucro, entre otras, según se presenta en la Figura 4.

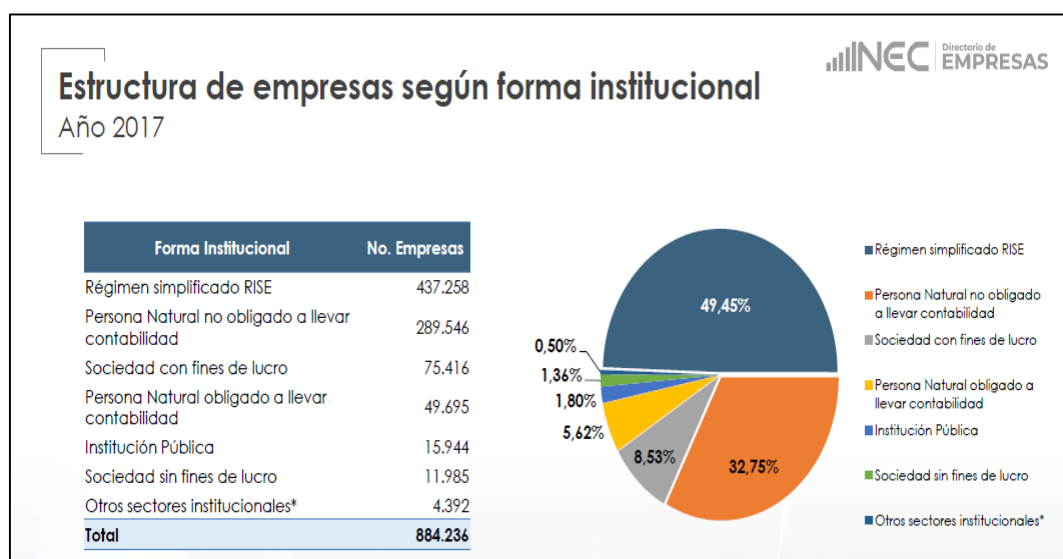


Figura 4. Forma institucional de las empresas en el Ecuador. Tomado de (INEC, 2018)

La importancia de analizar la forma institucional de estos negocios, permite comprender el motivo por el cual varios de ellos presentan falencias en sus procesos administrativos, y requieren de soluciones inmediatas para mejorar su organización pues, al no contar con documentos formales que respalden su actividad económica, difícilmente podrán aplicar a créditos o préstamos con entidades financieras, para realizar cualquier tipo de proyecto o inversión que mejore su capacidad productiva o nivel de competitividad, así como la adquisición de tecnología, de manera que una limitación que presentan estos negocios se relaciona con la dificultad de acceder a financiamiento formal. Por lo tanto, es importante que este tipo de compañías incorpore planes estratégicos desde que inician su actividad, con el propósito de garantizar su sostenibilidad dentro del mercado al que se dirige.

2.5 La posición del autor

Una vez que se han recogido las teorías que mayor relación tienen con este trabajo, se puede decir que la empresa BRANOVI S.A., requiere de la aplicación de un plan estratégico que, en primera instancia, le ayude a identificar su posición dentro del mercado donde se desenvuelve, así como también determinar qué aspectos del ambiente interno y externo podrían convertirse en fortalezas y oportunidades, para así mitigar el impacto de sus debilidades y amenazas, planteando estrategias que le ayuden a diseñar procesos administrativos más eficientes, y esto aporte positivamente en los niveles de rentabilidad del negocio.

Las visitas realizadas a este establecimiento permiten apreciar que, una de las falencias más importantes, se relaciona con el hecho de no contar con un plan estratégico y, por lo tanto, la compañía no tiene un horizonte hacia el cual pretenda llegar. De manera que es necesario establecer una misión, visión y metas empresariales que haga que los procesos administrativos se orienten hacia ellos. Otro aspecto que

afecta al negocio es que, al ser de origen familiar, se manejan en un ámbito informal donde no hay procesos documentados, y tampoco sustento de todas las actividades que se realizan, especialmente en el área de inventario, donde se presentan inconsistencias de forma recurrente, y es importante la aplicación de políticas de control.

Por otra parte, la teoría analizada sirve de soporte para comprender las necesidades que tiene BRANOVI S.A. pues, la administración estratégica es un componente clave del proceso administrativo, a fin de que la compañía comience por planificar su actividad, estableciendo metas, estrategias y demás acciones que generen compromiso entre los miembros de la organización, para mejorar las ventas del negocio y, por ende, su rentabilidad a través de la satisfacción de las necesidades del cliente.

Este último punto es vital, debido a que los clientes se sentirán satisfechos cuando la compañía le ofrezca aquello que estaba buscando, tanto en la calidad del producto, como en la calidad del servicio de atención. De manera que la gestión de procesos es otro elemento clave que debe enfatizar la directiva de BRANOVI S.A., para identificar su cadena de valor; es decir, establecer sus actividades primarias y actividades de apoyo, para maximizar los beneficios de la compañía, a través de la incorporación de procesos que aporten valor al cliente.

Finalmente, el desarrollo de una propuesta de procesos administrativos debe ser analizada desde el punto financiero, tomando en cuenta aspectos de inversión, así como los beneficios potenciales que podría percibir por la ejecución de un proyecto que le ayude a mejorar sus niveles de rentabilidad. Para este efecto, la evaluación financiera de la propuesta, a través de indicadores como el TIR y el VAN, serán claves para determinar la viabilidad en términos económicos.

3 Método de la investigación

3.1 Descripción de la metodología

3.1.1 Tipo de estudio

La presente investigación se fundamenta en una metodología de tipo exploratorio y descriptivo, debido a que es necesario hacer un levantamiento de datos en el lugar de los hechos, es decir, en las instalaciones de la empresa BRANOVI S.A. En primera instancia, se considera que la investigación es de carácter exploratorio porque hay pocos respaldos de la actividad económica que realiza el negocio, ya que como se mencionó, muchos procesos son informales y se llevan verbalmente, por lo que es necesario hacer una entrevista con los directivos para obtener la información que ayude a sustentar este trabajo.

Luego, la investigación es descriptiva porque se evalúa la parte social de una situación o fenómeno en específico, para evidenciar los aspectos diferenciadores o particulares del objeto de estudio; observando las actitudes, costumbres o situaciones más importantes de un grupo de personas, y describir las actividades realizadas por el público objetivo (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). De esta forma, es descriptiva porque los datos que proporcionen los directivos serán analizados e interpretados para diagnosticar el estado actual de los procesos administrativos de la compañía BRANOVI S.A., entonces, se podrá establecer las causas y efectos y, por lo tanto, se identifica una base para el desarrollo de una propuesta que le permita a este negocio, mejorar la gestión de sus procesos administrativos.

3.1.2 Métodos

Los métodos que se relacionan con el presente estudio son inductivo y deductivo. Primero, el método inductivo tiene que ver con la realización de un análisis de cada una de las partes que conforman el contexto de estudio (Arias, 2014); esto significa que el método inductivo aplica durante la observación del estado actual de los

procesos del negocio, para comprender las causas que han llevado a generar afectaciones en la rentabilidad; y posteriormente, con esta información se aplica el método deductivo que consiste en la interpretación general de las variables previamente evaluadas, y así plantear una propuesta de gestión de procesos administrativos que sea idónea para la empresa.

3.2 Enfoque

El enfoque de la investigación es mixto porque se aplica una herramienta cualitativa como la entrevista a los directivos de la empresa BRANOVI S.A., y esos datos no son objeto de medición numérica, sino que se describen con precisión y detalles los diferentes aspectos relativos al estado actual de los procesos administrativos. Sin embargo, la investigación es cuantitativa porque se incluye un análisis de la situación financiera del negocio, especialmente para evaluar aspectos de liquidez y rentabilidad, para comprender como han evolucionado las finanzas del negocio en los últimos años.

3.3 Técnica e instrumentos de investigación

Para efectos de este trabajo se aplicarán las siguientes técnicas e instrumentos:

Tabla 2. *Técnicas e instrumentos de investigación*

Técnica	Instrumento	Descripción
Revisión Documental	Serie de Datos	Se revisará la misión, visión y la forma en que son manejados los procesos en la empresa.
Observación Directa	Estados Financieros	Se analizarán los estados financieros del período 2016 – 2018 para calcular los principales indicadores financieros: liquidez, endeudamiento, rentabilidad, rotación de inventario, entre otros.
Entrevista	Cuestionario de preguntas abiertas	Se hará una entrevista a los directivos de la empresa BRANOVI S.A., representadas por el Gerente General, el Contador y Jefe de Operaciones para analizar el estado de los procesos administrativos.

Nota: Elaborado por la autora

3.4 Cuadro de variables

Tabla 3. Cuadro de operacionalización de las variables de investigación

Tema de Investigación	Problema de Investigación	Objetivo General de la Investigación	Tipo de Investigación	Enfoque de investigación	Método de investigación	Técnicas de Investigación	Instrumentos de Medición	Variable de Investigación	Indicadores de Variable
Efectividad en la gestión de los procesos administrativos y su relación con la rentabilidad de las PYMES del sector comercial. Empresa BRANOVI S.A. (período 2016 – 2018)	¿De qué manera los procesos administrativos contribuyen en la rentabilidad de la empresa BRANOVI S.A.?	Analizar la efectividad en la gestión de los procesos administrativos y su relación con la rentabilidad de la empresa BRANOVI S.A.	Exploratoria y Descriptiva	Mixto: Cuantitativa y Cualitativa	Inductivo y Deductivo	-Revisión Documental -Entrevista -Observación Directa	-Serie de Datos -Cuestionario -Estados Financieros	Variable Independiente BRANOVI S.A. Procesos administrativos de la empresa BRANOVI S.A.	-Visión -Misión -FODA -Análisis Industria -Análisis Competencia -Proceso de Compras -Procesos organizativos -ROE -ROA
								Variable Dependiente: Rentabilidad.	

Nota: Elaborado por la autora

4 Análisis de Resultados

4.1 Situación actual de la empresa BRANOVI S.A.

Compañía Bravo – Novillo BRANOVI S.A. es una empresa ecuatoriana con RUC # 0992624612001, fundada el 15 de mayo del 2009, se encuentra domiciliada en el Parque California 2, km 12 Vía a Daule de la ciudad de Guayaquil. Su representante legal es la Sra. Mónica Novillo Salazar, y la actividad económica de este establecimiento es la venta al por mayor de todo tipo de electrodomésticos y demás productos electrónicos. Dentro del catálogo de productos que ofrece esta compañía se pueden mencionar: (a) televisores, (b) tecnología (impresoras, portátiles, lectores de barra, pendrive, tarjetas de memoria), (c) equipos de sonido, (d) línea blanca (cocinas, refrigeradoras, lavadoras), (e) acondicionadores de aire, (f) ventiladores, y (g) demás equipos tecnológicos (tabletas, celulares, etc.).

La compañía se desenvuelve en el mercado de los electrodomésticos como uno de los distribuidores, al por mayor y menor, más prestigiosos de la ciudad de Guayaquil. Durante sus 11 años de trayectoria, ha logrado establecer vínculos comerciales con diferentes almacenes a nivel nacional para abastecerles de los productos que requieren, y distribuirlos hasta el consumidor final, gracias a su cadena de suministro que se ve respaldada por cinco vendedores que viajan por las diferentes provincias del país para cerrar las ventas y ampliar la gama de productos, servicios y clientes.



Figura 5. Logotipo de la empresa BRANOVI S.A.

4.1.1 Visión

Convertirse en la empresa líder a nivel nacional en la distribución al por mayor y menor de una amplia variedad de electrodomésticos y equipos electrónicos de las marcas más prestigiosas y de excelente calidad, satisfaciendo oportunamente las necesidades de los clientes.

4.1.2 Misión

Ofrecer un producto de calidad y un servicio comprometido con mejorar la experiencia de los clientes, a través de un equipo humano profesional y responsable.

4.1.3 FODA

4.1.3.1 Factores Internos

FORTALEZAS	DEBILIDADES
- Calidad y variedad de los productos. - Local se encuentra ubicado en un lugar estratégico de Guayaquil. - Experiencia en el mercado - Precios asequibles y atractivos para los clientes.	- Limitaciones presupuestarias. - Poca experiencia en marketing y publicidad. - Falencias en la comunicación con el personal. - Falta de un plan estratégico y procesos administrativos.

Nota: Elaborado por la autora

4.1.3.2 Factores Externos

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
- Aumento de la confianza del consumidor. - Niveles bajos de inflación, determinan estabilidad de precios. - Reducción de los aranceles a productos tecnológicos. - Uso de plataformas digitales para el desarrollo de publicidad.	- La competencia tiene mayor reconocimiento en el mercado. - Aumento de los índices delictivos. - Inestabilidad política y económica del país.

Nota: Elaborado por la autora

4.1.4 Análisis Industria

4.1.4.1 Situación económica del Ecuador

La economía ecuatoriana se ha caracterizado por presentar una situación de altibajos durante el período 2013 – 2018, que deja en evidencia su sensibilidad ante factores exógenos, como la volatilidad de los precios del barril de petróleo que, entre 2015 y 2016, registró sus niveles más bajos, y fue el detonante de una desaceleración económica para el Ecuador, que parecía haberse recuperado en 2017, donde la tasa de variación del PIB fue 2.4%, pero en 2018 nuevamente se redujo a 1.1%, tal como se aprecia en la Figura 6. Los pronósticos del Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional - FMI, manifiestan que para el 2019 la economía ecuatoriana habría crecido a una tasa inferior a 1%, lo que es reflejo de un ambiente recesivo que aún es percibido por la ciudadanía y el sector empresarial (Banco Central del Ecuador, 2019).

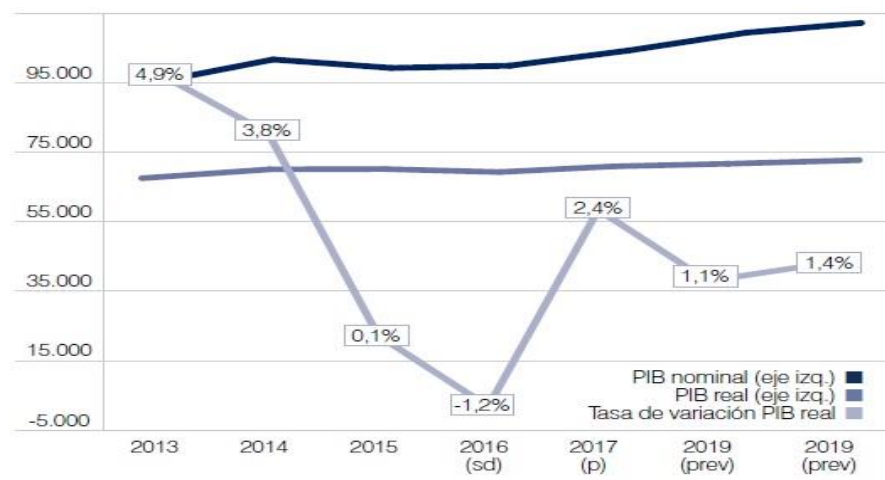


Figura 6. Variación del Producto Interno Bruto 2013 - 2018. Tomado de “Estadísticas Macroeconómicas”, por Banco Central del Ecuador, 2019

En lo que respecta a la tasa de inflación, durante el período 2012 – 2019, ha presentado niveles relativamente estables pues, pasó de 4.16% a 0.52%, según se observa en la Figura 7. Esta situación es positiva para la economía en general, pero particularmente para los sectores dedicados al comercio, debido a que, si la inflación se mantiene baja, hay mayores posibilidades de que la ciudadanía conserve su poder

adquisitivo y, por ende, se sientan más confiadas y motivadas a realizar un mayor consumo de bienes y servicios (Banco Central del Ecuador, 2019).

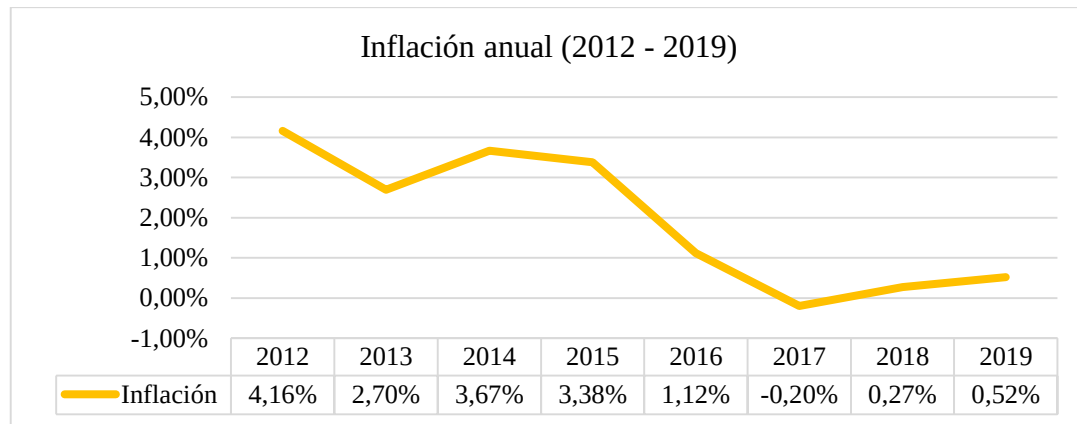


Figura 7. Variación de la inflación durante el período 2012 - 2019. Tomado de “Estadísticas Macroeconómicas”, por Banco Central del Ecuador, 2019

Otro indicador que ha presentado una variación importante en los últimos años es el riesgo país, tanto así que en 2015 se registró la tasa más alta de los últimos cinco años, al ubicarse en 1266 puntos. Posteriormente, entre 2016 y 2018 había presentado niveles inferiores, pero en diciembre 2019 volvió a incrementarse hasta 1150 puntos, debido a la conmoción social que vivió el país a causa del paro nacional suscitado en octubre 2019 (Banco Central del Ecuador, 2019). La figura 8 muestra la variación del riesgo país, donde se observa una tendencia creciente.

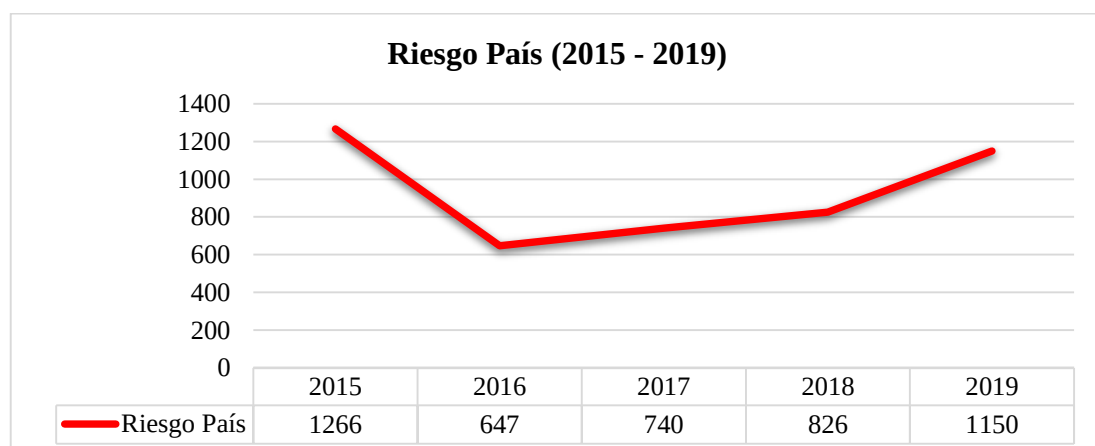


Figura 8. Variación del Riesgo País. Tomado de “Estadísticas Macroeconómicas”, por Banco Central del Ecuador, 2019

Como se mencionó previamente, la economía ecuatoriana está pasando por una época de recesión en casi todos los sectores productivos, y esto trae como consecuencia una reducción de la confianza del consumidor (Banco Central del Ecuador, 2019), tal como se aprecia en la figura 9 pues, ante una situación inestable, la ciudadanía se limita a la realización de ciertos consumos porque disponen de poco circulante, y prefieren consumir o invertir, cuando las condiciones económicas sean más favorables.

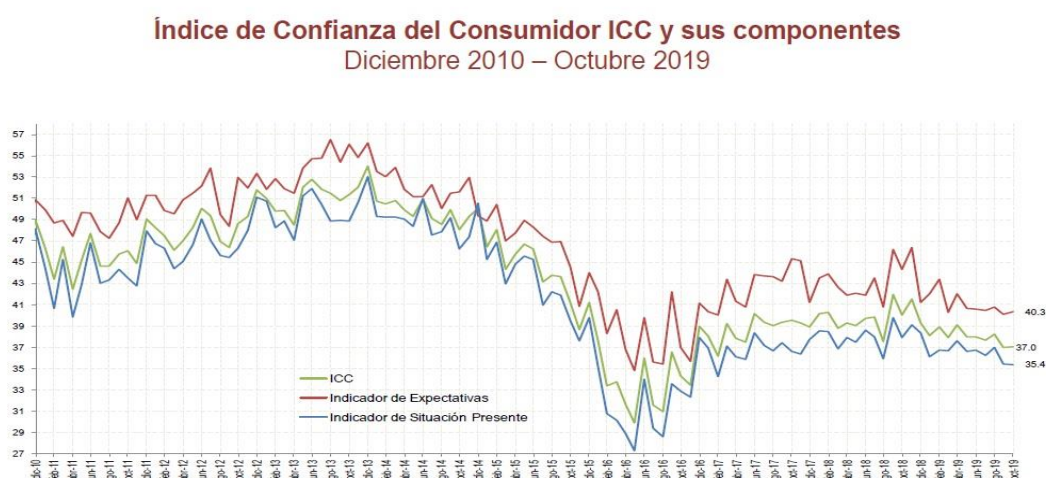


Figura 9. Variación del índice de Confianza del Consumidor. Tomado de “Estadísticas Macroeconómicas”, por Banco Central del Ecuador, 2019

4.1.4.2 Situación del sector de electrodomésticos

Las estadísticas del INEC (2018) determinan que en el país existe un total de 884.236 empresas, de las cuales el 36% se dedica al comercio, sea al por mayor o menor de todo tipo de bienes, entre los que se destacan los vehículos, los alimentos y bebidas, y los electrodomésticos y equipos tecnológicos, tal como se observa en la figura 10. Asimismo, un reportaje realizado por diario El Universo (2018) constató que el comercio al por mayor y menor, fue la actividad económica que mayor crecimiento en ventas registró durante el 2018, con relación al 2017, alcanzado una variación de 10%, y superando a otras 12 categorías.

Las cifras revelan que, dentro del sector comercial, la venta de electrodomésticos ocupa el segundo lugar en venta de productos, alcanzando los \$ 600 millones de

dólares, y siendo superada por la comercialización de autos que, se encuentra en el primer lugar con ventas superiores a los \$ 1,600 millones; para cerrar el top 3, la comercialización de alimentos y bebidas se ubican en la tercera casilla con ingresos de \$ 400 millones. Estos datos determinan la importancia que tiene la compraventa de electrodomésticos en la economía ecuatoriana, constituyéndose en una generadora de empleo, inversión y consumo.



Figura 10. Actividad económica de las empresas ecuatorianas. Tomado de “Boletín Estadístico del Sector Empresarial” por Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018

En el contexto de la comercialización de electrodomésticos, INDURAMA es una de las fábricas ecuatorianas más prestigiosas, ya que maneja altos volúmenes de producción y sus artículos se encuentran prácticamente en todo el territorio ecuatoriano. De su capacidad instalada, el 40% se consume internamente, lo que corresponde a cerca de 800 mil unidades entre lavadores, cocinas, acondicionadores de aires, refrigeradoras y demás enseres. Vale destacar que los componentes de estos productos son 70% nacional, y el 30% se importa (Saltos, 2016).

En Ecuador, la demanda anual de cocinas y refrigeradores bordea las 250 mil unidades, y las principales cadenas de electrodomésticos consideran que casi el 40% de estos artículos se venden el día de la madre, así como también en las festividades

navideñas. La Consultara Advance manifestó que los electrodomésticos se encuentran entre los principales regalos deseados por las madres, en una encuesta realizada a 800 mujeres de ciudad como Guayaquil, Quito y Cuenca, tal como se aprecia en la Figura 11 (El Universo, 2019).

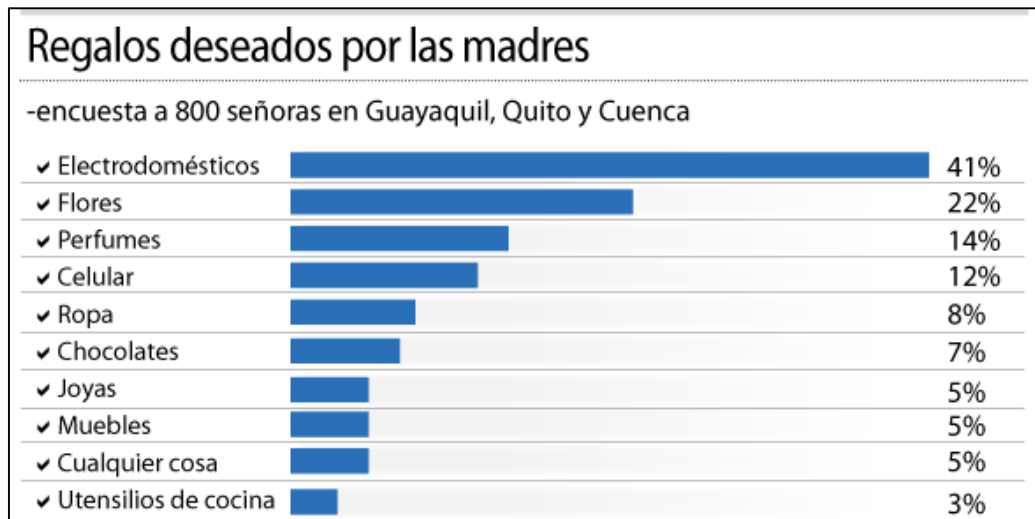


Figura 11. Principales productos demandados por las madres ecuatorianas. Tomado de “Regalos deseados por las madres” por Advance Consultora, 2019

4.1.5 Análisis Competencia

Por tratarse de uno de los sectores más importantes de la economía ecuatoriana, existe una gran cantidad competidores directos e indirectos que se dedican a la comercialización de electrodomésticos y equipos tecnológicos dentro del mercado guayaquileño. A continuación, se hace una distinción entre los competidores directos e indirectos más relevantes para la empresa BRANOVI S.A.

Tabla 4. Competencia de BRANOVI S.A.

Competencia Directa	Competencia Indirecta
• Artefacta • Orve Hogar • Comandato • Créditos Económicos	• SUKASA • Play Center

Nota: Elaborado por la autora

4.2 Procesos administrativos

Para comprender el manejo de los procesos administrativos que se llevan a cabo dentro de la empresa BRANOVI S.A., se hizo una distinción entre aquellos que son claves, debido a que están ligados directamente a las actividades del negocio como: el abastecimiento y gestión del inventario, y la comercialización de los productos; mientras que dentro de los procesos de apoyo se desagregan aquellos que están ligados a respaldar estas actividades a través del conteo físico de inventario. Vale destacar que estos procesos no estaban documentados, sino que se manejan empíricamente dentro de la organización, pero para efectos de este trabajo, se los planteo por escrito y se diagramaron para tener un panorama más comprensible de la situación actual de los procesos administrativos.

4.2.1 Procesos claves

4.2.1.1 *Proceso de abastecimiento de inventario*

Objetivo: Garantizar una compra planificada y eficaz de los productos que requiere la empresa BRANOVI S.A., fundamentada en criterios de calidad, costos y plazos de entrega.

Actividades:

1. Revisión de inventario en bodega principal.
2. Determinación de las necesidades existentes.
3. Decisión sobre la existencia disponible: ¿Hay existencias suficientes?
4. Si la respuesta es positiva, simplemente se procede al despacho del producto y acaba el proceso.
5. Si la respuesta es negativa, se procede a realizar una orden de pedido.
6. La orden de pedido es realizada por el área administrativa, para adquirir nuevo inventario.

7. Según sea el caso, la administración analizará a los mejores proveedores, para lo cual debe realizar un análisis de las cotizaciones.
8. El análisis se hace bajo criterios de calidad, precio, plazos de entrega, formas de pago, entre otros.
9. Decisión sobre el proveedor escogido: ¿Proveedor electo?
10. Si es negativa se busca un nuevo proveedor.
11. Si la respuesta es positiva, se procede a enviar la orden de compra.
12. El proveedor receipta la orden y confirma el pedido.
13. El proveedor se encarga de gestionar el pedido.
14. El proveedor entrega la factura, y despacha el pedido.

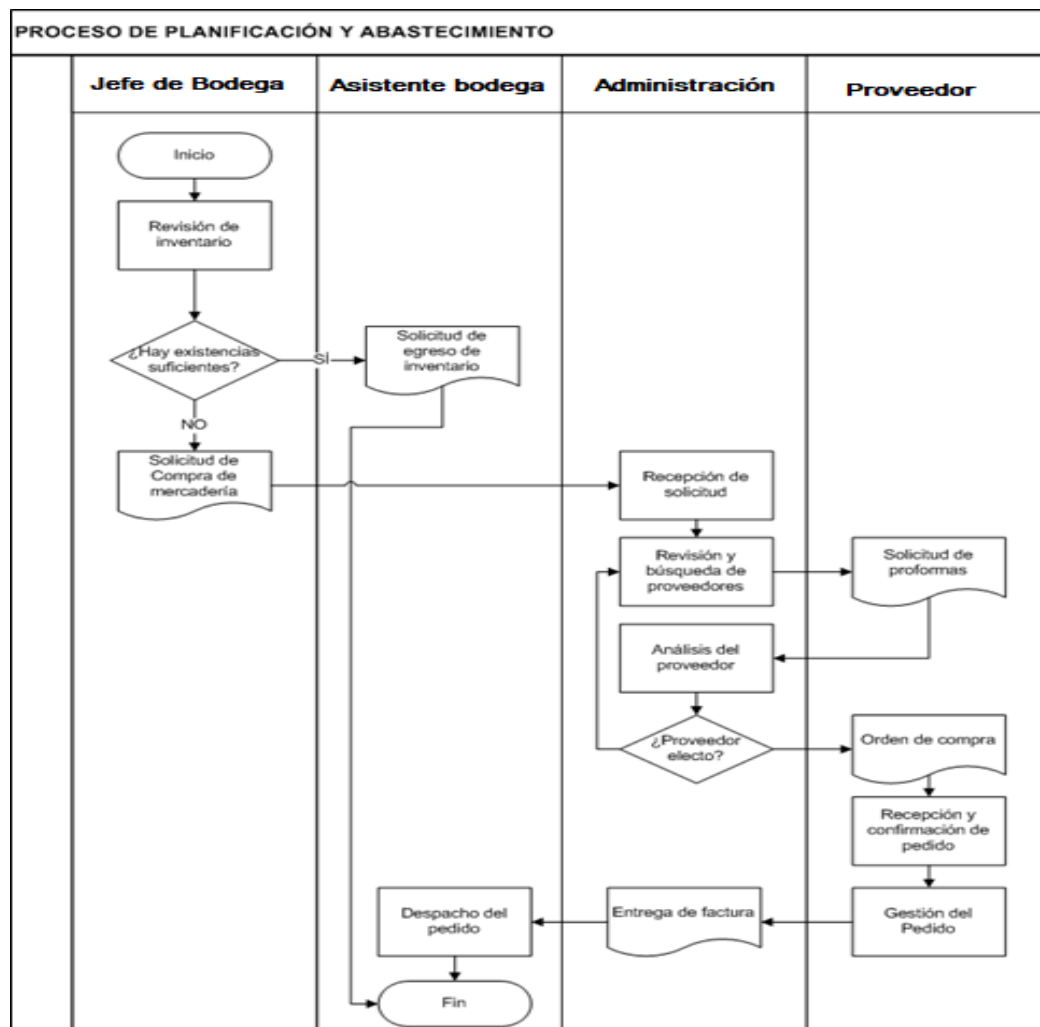


Figura 12. Proceso de abastecimiento de inventario

Nota: Elaborado por la autora

4.2.1.2 *Proceso de comercialización*

Objetivo: Cumplir las expectativas de los clientes a través de la venta de productos de calidad, a precios competitivos.

Actividades:

1. La bodega se encarga de verificar la disponibilidad del producto que el cliente solicita.
2. Luego se procede a registrar la salida de la mercadería.
3. El área comercial recibe y verifica que el pedido del cliente esté correcto.
4. Decisión sobre errores: ¿Hay inconsistencias?
5. Si hay errores, se exige la rectificación del mismo.
6. Si no hay errores, el proceso continúa para realizar el catálogo de los productos que los clientes requieren.
7. Se procede a comercializar el producto.
8. El cliente se contacta con BRANOVI S.A. para realizar su pedido, y efectuar una negociación.
9. Si la negociación no prosperó, el proceso acaba.
10. Si la negociación prospera, se coordina la salida del inventario con el área de bodega.
11. El encargado de la bodega debe realizar el descargo del inventario en el sistema de la empresa, y proceder al despacho del pedido.
12. Una vez que todo esté correctamente despachado, el cliente debe pagar el producto, y al final debe completar una breve encuesta de satisfacción.

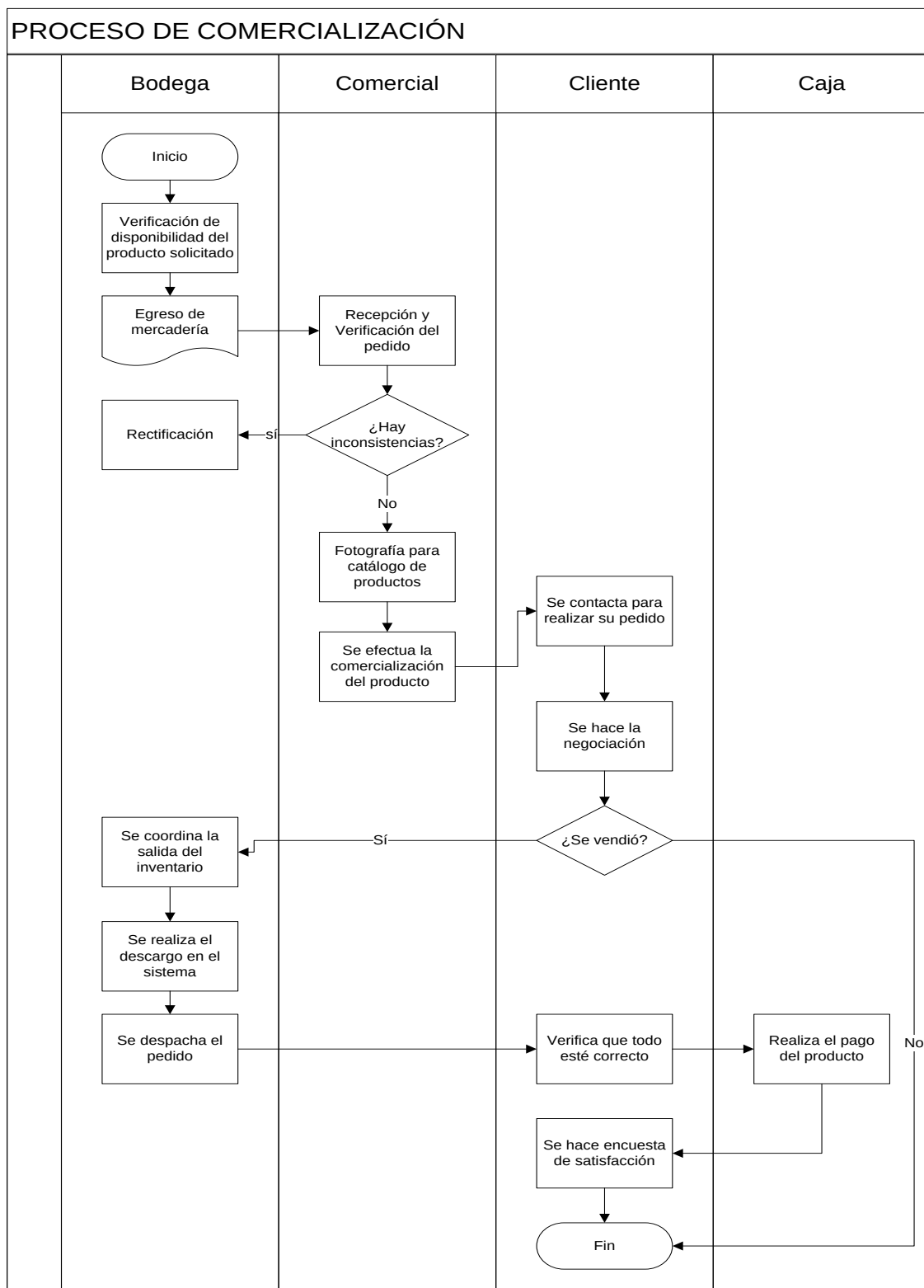


Figura 13. Proceso de comercialización

Nota: Elaborado por la autora

4.2.2 Procesos de Apoyo

4.2.2.1 *Proceso de conteo físico del inventario*

Objetivo: Garantizar un inventario real, con la menor cantidad de inconsistencias posibles.

1. El contador tiene la potestad de realizar un conteo físico aleatorio para verificar la gestión del inventario.
2. El contador debe imprimir el reporte del inventario que aparece en el sistema, para contrastarlo con las existencias físicas en bodega.
3. El contador hace un muestreo representativo, verificando cada producto.
4. Una vez que el muestreo físico termine, el contador debe elaborar un informe a la Gerencia para notificar las novedades encontradas.
5. El gerente tiene la potestad de autorizar la realización del ajuste contable, en caso de que aplique, o sancionar al personal encargado, descontando de su sueldo el o los productos que reflejan faltantes.
6. En caso de no haber inconsistencias, el proceso termina.

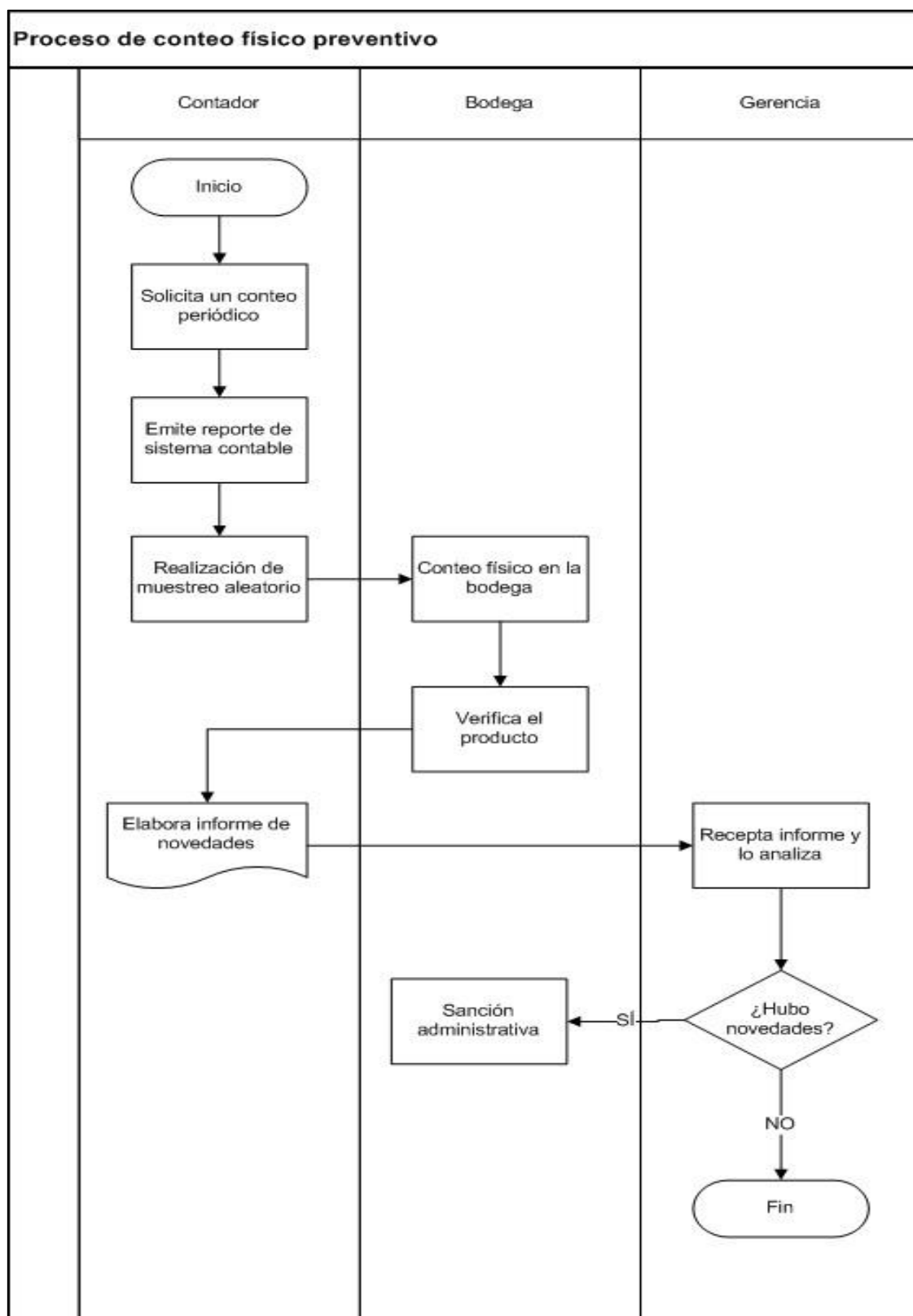


Figura 14. Proceso de conteo físico preventivo

Nota: Elaborado por la autora

4.3 Análisis de la información financiera de BRANOVI S.A.

Luego de haber analizado los procesos administrativos de BRANOVI S.A., es importante analizar las cuentas más importantes de sus estados financieros, para calcular los indicadores de rentabilidad, y determinar cómo los procesos han impactado a estos rubros durante el período 2016 – 2018.

4.3.1 Cuentas de activos, pasivos y patrimonio

Empezando con las cuentas del Estado de Situación Financiera, se puede notar que los activos de la empresa se han incrementado en 45% durante el período 2016 – 2018, debido a que pasó de \$ 847,315.14 a \$ 1'248.729.02. Vale destacar que prácticamente el 80% de los activos corresponden a la cuenta de inventario, y el 20% restante se desagrega entre efectivo y activos no corrientes. En lo que respecta a los pasivos, también ha habido un crecimiento muy importante, pues en el mismo período este creció en 36%, pasando de \$ 716,962.15 a \$ 974,632.33, estos rubros están conformados en su totalidad por pasivos corrientes, especialmente durante 2017 y 2018, lo que significa que las obligaciones que la empresa tiene con sus proveedores, respecto a la mercadería que ha adquirido. Finalmente, el patrimonio también ha presentado un crecimiento muy significativo, siendo del 110% en el período objeto de estudio, lo que refleja que aparentemente, la situación financiera de BRANOVI S.A. es buena.

Tabla 5. *Cuentas de Activos, Pasivos y Patrimonio*

	2016	2017	2018
Activos Corrientes	\$ 847,315.14	\$ 1,022,749.82	\$ 1,230,429.03
Activos No Corrientes	\$ -	\$ 23,429.41	\$ 18,299.99
Total Activos	\$ 847,315.14	\$ 1,046,179.23	\$ 1,248,729.02
Pasivos Corrientes	\$ 292,202.13	\$ 846,167.14	\$ 974,632.33
Pasivos No Corrientes	\$ 424,760.02	\$ -	\$ -
Total Pasivos	\$ 716,962.15	\$ 846,167.14	\$ 974,632.33
Patrimonio	\$ 130,352.99	\$ 200,012.09	\$ 274,096.69
Total Pasivos + Patrimonio	\$ 847,315.14	\$ 1,046,179.23	\$ 1,248,729.02

Nota: Elaborado por la autora

4.3.2 Cuentas de ingresos, costos y gastos

Por otra parte, analizando las cuentas del Estado de Resultados, se puede determinar que durante el período 2016 – 2018, las ventas han crecido en 119%, pasando de \$ 2 millones a \$ 4.4 millones. Mientras que los costos de venta, también se han incrementado en un 126%, pasando de \$ 1.7 millones a \$ 4.05 millones en el mismo período. Los gastos operativos han tenido un crecimiento del 59%, y la utilidad del ejercicio también presentó un crecimiento del 74% pues, en 2016 esta era de \$ 61,662.33 y en 2018 cerró con \$ 107,207.20.

Tabla 6. *Cuentas de ingresos, costos y gastos*

	2016	2017	2018
Ventas	\$ 2,019,042.39	\$ 3,483,036.99	\$ 4,424,553.66
Costos de ventas	\$ 1,790,792.35	\$ 3,143,696.34	\$ 4,052,827.06
Gastos Operativos	\$ 166,587.71	\$ 242,133.43	\$ 264,519.40
Utilidad del Ejercicio	\$ 61,662.33	\$ 97,207.22	\$ 107,207.20

Nota: Elaborado por la autora

4.3.3 Razones financieras

A través de las razones financieras se determina si realmente, la empresa se encuentra en una buena situación económica, y ayuda a comprender como se están manejando los recursos. En este caso, partiendo de la liquidez corriente (activos corrientes/pasivos corrientes) se determina que, en 2016 la empresa tuvo un nivel de 2.90 que luego decreció en 2017 y 2018 hasta ubicarse en 1.26. Esto determina que, por cada dólar que la empresa tiene en obligaciones de corto plazo, apenas tiene 1.26 veces más para cubrirlas, lo cual podría suponerse que es aceptable, pero está alcanzando un nivel de liquidez bastante bajo, debido a que posiblemente los inventarios no están rotando de manera eficiente, y se está generando una acumulación excesiva.

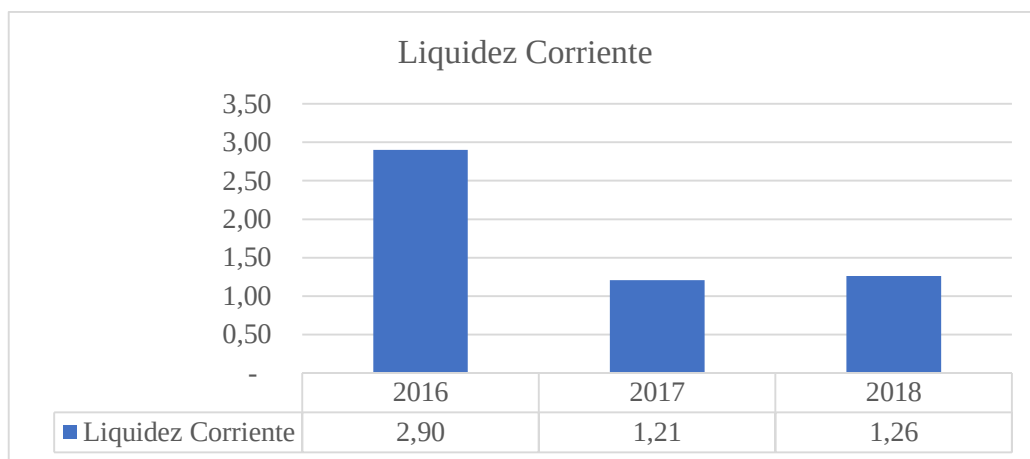


Figura 15. Liquidez corriente de BRANOVI S.A., período 2016 – 2018.

Al analizar los índices de rentabilidad, también se observa una situación un poco preocupante pues, si bien el impacto de gastos durante el período 2016 – 2018 oscila entre el 6% y 8%, el margen neto presenta niveles bajísimos, especialmente en 2018 donde este índice apenas fue 2%, lo que significa que, por cada dólar en ventas, la empresa apenas obtuvo \$ 0.02 de ganancias netas. Por otra parte, la rentabilidad de los activos (ROA) determina que, por cada dólar de activos, se generaron entre \$ 0.07 y \$ 0.09 de beneficios netos. Finalmente, la rentabilidad del patrimonio es la que mayor rendimiento ha dejado pues, estos indicadores se mantienen entre el 39% y 47%, pero con tendencia decreciente, en el año 2018. Es decir que, por cada dólar de patrimonio, se generaron \$ 0.39 de beneficios.

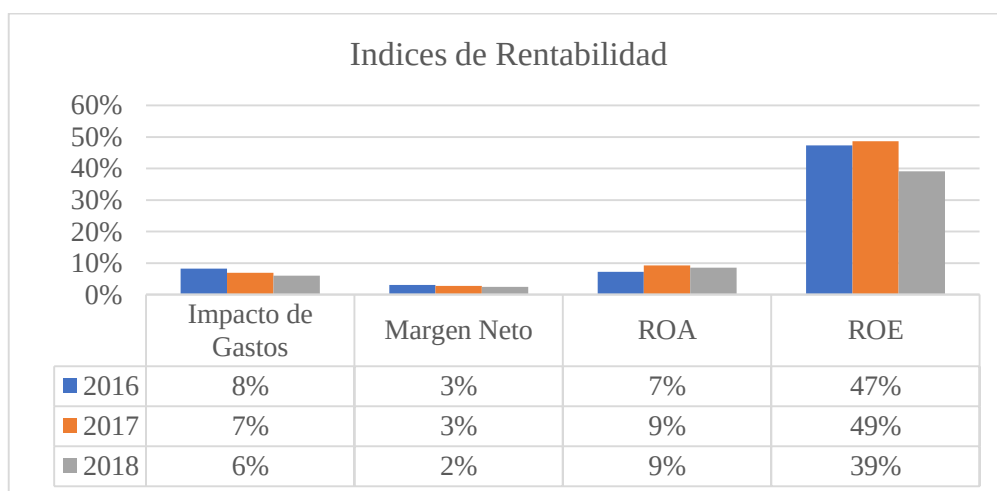


Figura 16. Índices de Rentabilidad de BRANOVI S.A., período 2016 – 2018.

4.4 Resultados de entrevistas

Luego de haber hecho una revisión documental de la información financiera de la empresa BRANOVI S.A., se hizo una entrevista a tres funcionarios de esta entidad. A continuación, se exponen los resultados, con el propósito de hacer un análisis de los factores críticos de los procesos administrativos y determinar cómo esto ha impactado la rentabilidad del negocio.

4.4.1 Entrevista al Gerente General

Tabla 7. Resultados de la entrevista al Gerente de BRANOVI S.A.

Aspectos claves	Respuesta	Observaciones
Evolución de las ventas y rentabilidad, período 2016 – 2018	• Las ventas han crecido. • Se ha diversificado la oferta de productos. • Se han abierto canales de comunicación a través de WhatsApp.	• En un inicio, los canales de comunicación con los clientes estaban deshabilitados.
Razón por la que la empresa no dispone de un plan estratégico.	• Llevan 11 años en el mercado, por tanto tienen prestigio y conocen el mercado.	• No hubo una planificación desde el inicio por tratarse de una empresa familiar.
Forma en la que se toman las decisiones	• Las operaciones son tomadas por los miembros de la familia que forman parte de la alta dirección.	• No se hace un consejo directivo, sino que cada departamento toma las decisiones según su experiencia.
Área en la que debería haber mayor control	• El área de Garantías y Bodegas. • Existe interés de adquirir un sistema para mejorar el control de inventario.	• No hay protocolos para los procesos de garantías. • Se manejan altos costos para la administración del inventario, lo que reduce los márgenes.
La gestión de procesos aportaría favorablemente la rentabilidad del negocio	• La implementación de procesos ayudaría a reducir el riesgo de pérdidas de tiempo y dinero.	• Actualmente, la empresa maneja márgenes muy bajos.

Nota: Elaborado por la autora

4.4.2 Entrevista al Jefe de Operaciones

Tabla 8. Resultados de la entrevista al Jefe de Operaciones de BRANOVI S.A.

Aspectos claves	Respuesta	Observaciones
Forma en la que se gestionan los procesos administrativos	La gerencia es la encargada de realizar pago de nóminas, pago a proveedores, contrataciones y control de inventarios.	- Existe mucha recarga de trabajo en la gerencia. - Hace falta delegar funciones.
Procesos claves	La distribución del producto.	Actualmente, hay demoras en la entrega de pedidos.
Procesos que deben ser mejorados	Se debe establecer las funciones de cada área y departamento, ya que todo es manejado por el Gerente.	No hay manuales de procesos, no hay distribución de funciones, ni políticas internas.
Forma en la que se gestionan los reclamos	No hay procesos documentados, todo se hace de forma empírica.	Los procesos se realizan sin seguir un protocolo de trabajo, especialmente en el área de garantías.
Expectativas sobre la gestión de procesos	Mejor organización de las tareas y funciones del personal.	Actualmente la responsabilidad recae en una sola persona.

Nota: Elaborado por la autora

4.4.3 Entrevista al Contador

Tabla 9. Resultados de la entrevista al Jefe de Operaciones de BRANOVI S.A.

Aspectos claves	Puntos Positivos	Puntos Negativos
Evolución de las ventas y rentabilidad, período 2016 – 2018	Las ventas se han incrementado, gracias a la mejora de la confianza del consumidor y la desgravación de aranceles.	Los márgenes de ganancia son bajos. Apenas representan el 2% sobre el total de las ventas.
Controles internos existentes	- Se realiza un inventario general cada 6 meses. - Se da de baja a los inventarios - Se realiza ingreso de nuevos productos.	No se hacen muestreos periódicos.
Forma en la que se manejan los procesos contables y tributarios	Los procesos son llevados por un contador externo.	El manejo de la contabilidad se hace mensualmente.

Solvencia de la empresa	• Ha presentado una reducción debido a que se ha incrementado el endeudamiento.	• Hay inventario que está demorando en rotar.
Recomendaciones para mejorar la rentabilidad	• Definir sueldos del gerente. • Separar gastos administrativos y gastos familiares. • Mayor control	• Actualmente, hay unificación de gastos familiares y gastos de la empresa.

Nota: Elaborado por la autora

4.5 Análisis global de resultados

Luego de haber hecho la investigación dentro de la empresa BRANOVI S.A., se presente un análisis global de los resultados desde tres perspectivas:

A nivel de procesos, la compañía no maneja procesos documentados, sino que todo es realizado verbalmente, por lo que difícilmente se puede identificar el comienzo y fin de una tarea. De igual forma, no hay una distribución equitativa de las tareas que debe hacer el personal, y esto podría estar afectando un poco la rentabilidad del negocio pues, se tiene personal que no realiza un trabajo eficiente; además, se manejan altos costos de inventario.

A nivel de la rentabilidad, se pudo apreciar que, efectivamente, esta apenas representa el 2% de las ventas. Si bien la empresa ha mejorado su volumen de ventas en términos nominales, los costos también son altos y esto repercute en la baja rentabilidad. Hay riesgo también en la parte de liquidez corriente, la cual se ha venido reduciendo debido a una baja rotación de inventarios, y aumento del nivel de deuda.

A nivel de las entrevistas, se pudo notar que toda la responsabilidad recae sobre la Gerencia, y no hay una planificación adecuada, sino que cada miembro organiza y toma decisiones de su área, sin haber algún consejo familiar. Finalmente, los gastos de la empresa y la familia se combinan y esto determina la necesidad de establecer controles internos que corrijan esta realidad.

5 Conclusiones

Luego de haber realizado la presente investigación se establece que no existe efectividad en la gestión de los procesos administrativos y esto afecta a la rentabilidad de la empresa BRANOVI S.A. En lo que respecta a las teorías que se relacionan con los procesos administrativos, se identificaron tres pilares: 1) la planeación estratégica, 2) la gestión de los procesos y 3) las finanzas. La combinación de estos tres aspectos determina que una organización es más competitiva, cuando presenta procesos definidos ya que se identifican aquellos que son claves y de apoyo, para crear valor agregado en los clientes, situación que, a su vez, redundará en una mejora de la situación económica y financiera del negocio.

Al momento de hacer un diagnóstico del estado actual de los procesos administrativos, se notó que la empresa BRANOVI S.A. carece de un documento donde se determine con claridad la hoja de ruta que debe cumplir cada proceso. Actualmente, son llevados informalmente y no se delimitan las funciones de cada miembro involucrado, y mucho menos se definen cuáles son las actividades claves o de apoyo. No hay manuales de funciones, ni políticas y hace falta mejorar el control interno, especialmente en el área de inventario.

Finalmente, se pudo determinar que la rentabilidad de BRANOVI S.A. se está viendo comprometida por la falta de efectividad de los procesos administrativos, ya que los márgenes de ganancia representan el 2%, y esto se debe a que se maneja un alto costo en los inventarios. Por esta razón, se sugiere mejorar la gestión de los procesos de planeación y abastecimiento de inventario, la comercialización y determinar las funciones de cada miembro pues, toda la responsabilidad recae sobre la gerencia. Además, se recomienda separar los gastos de la empresa y la familia, para evitar que los gastos se inflen y afecte las utilidades del negocio.

6 Referencias

- Arias, F. (2014). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. 6ta. Edición. Caracas, Venezuela: Editorial Espisteme.
- Banco Central del Ecuador. (2019). *Indicadores económicos*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>
- Bojórquez, M., & Pérez, A. (2013). Planeación Estratégica, un pilar en la gestión empresarial. *El Buzón de Pacioli*, Número 81, 4-19.
- Carrasco, J. B. (2011). *Gestión de procesos*. Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A.
- Chang, M. d. (2013). *Mecanismos para la internacionalización de las PYMES de Guayaquil*. Guayaquil, Ecuador: Tesis de Grado de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil - Carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial Internacional.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración, proceso administrativo*. México: McGraw - Hill.
- El Universo. (23 de abril de 2018). *Vehículos, electrodomésticos y alimentos encabezan ventas en Ecuador*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/04/23/nota/6728508/vehiculos-electrodomesticos-alimentos-encabezan-ventas>
- El Universo. (29 de abril de 2019). *La reposición de electrodomésticos mueve la venta por día de la madre*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/2012/04/30/1/1356/reposicion-electrodomesticos-mueve-venta-dia-madre.html>
- Espinosa, R. (23 de Octubre de 2016). *Marketing estrategico: concepto, funciones y ejemplos*. Obtenido de <https://robertoespinosa.es/2016/10/23/marketing-estrategico-concepto-ejemplos/>

- Farucci, C. (2018). *Qué es un plan estratégico de marketing y cómo hacerlo*. Obtenido de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/plan-marketing-estrategico>
- Flores, R., & Hernández, I. (2013). *Pequeñas y medianas empresas, caracterización general de las Pymes e importancia de la capacitación*. México: Secretaría de Economía.
- García, V. M. (2014). *Introducción a las finanzas. Primera edición*. México D. F.: Grupo Editorial Patria.
- Giraldo, M. (2017). Comportamiento del Consumidor. *Cámara de Comercio de Barranquilla*, 174.
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- INEC. (2018). *Directorio de empresas y establecimientos*. Quito: Ecuador en Cifras.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2015). *Marketing (11a. edición) Versión para Latinoamérica*. México DF.: Pearson Educación.
- Lizarralde, E., Ferro, E., Cano, M. J., Beviá, B., & Orihuela, J. (2012). *Tendencias hacia la internacionalización de las PYMES españolas 2011*. Madrid: Fundación EOI.
- López, A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. *EconoQuantum*, 2 (1), 141-164.
- Lucas, P. (2014). *La gestión de las empresas por procesos*. Barcelona, España: Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial de Barcelona.
- Mallar, M. Á. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica Visión de Futuro*, 13 (1), 1-23.
- Moscoso, F. (2012). Los desafíos de las Pymes. *El Espectador*, 1-4.

- Nava, M. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 606-628.
- Pascale, R., & Pascale, G. (2011). *Teoría de las finanzas, sus supuestos, neoclasicismo y psicología cognitiva*. Montevideo, Uruguay: Jornadas Nacionales de Administración Financiera.
- Peña, M., & Vega, N. (2018). Estructura de las PYMES en la economía ecuatoriana. *Revisa Sur Academia*, N° 8, Vol. 1, 30-34.
- Porter, M. (2014). *Estrategia Competitiva*. Executive Education.
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: una herramienta del pensamiento estratégico. *Revista Telos*, 8 (3), 377-389.
- Revista Ekos Negocios. (7 de noviembre de 2012). *PYMES: Contribución clave en la economía*. Obtenido de Especiales:
<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=1229>
- Revista Líderes. (2018). *Ecuador lidera tasa de emprendimiento por necesidad en la región*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-lidera-tasa-emprendimiento-necesidad.html>
- Rodríguez, F., & Peiró, M. (2012). La planeación estratégica en las organizaciones sanitarias. *Revista Española de cardiología*, 65 (68), 749-754.
- Rogelio, L. (2008). La Administración Estratégica como herramienta de gestión . *Revista Científica Visión de Futuro*, 9 (1), 1-20.
- Roure, J. (2017). *La Gestión por Procesos*. Barcelona: Folio.
- Ruiz, J., Ruiz, C., Martínez, I., & Peláez, J. (2015). Plan de Mejora del cambio organizacional en las PYMES. *Revista del Departamento de Economía de la Empresa. Universidad de Murcia*, 1-25.

- Saltos, K. (2016). *Impacto económico de las salvaguardias en la empresa comercial Corporación Jarrín Herrera Cía. Ltda. de la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.
- Sapag, N. (2015). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Santiago de Chile: McGraw - Hill / Interamericana de Chile Ltda.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017 - 2021*. Quito, Ecuador: Consejo Nacional de Planificación (CNP).
- Torres, Z. (2014). *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.

7 Anexos

Anexo 1. Formato de entrevista a Gerente General



DIVISIÓN DE POSGRADO

FORMATO DE ENTREVISTA

Dirigido a: Gerente de la empresa BRANOVI.

Sírvase completar la siguiente entrevista cuyo objetivo es: Analizar la efectividad en la gestión de los procesos administrativos y su relación con la rentabilidad de la empresa BRANOVI S.A.

- 1) ¿Cómo han evolucionado las ventas y la rentabilidad del negocio durante el período 2016 – 2018?
- 2) ¿Por qué motivo la empresa no dispone de un plan estratégico y qué problemas se han generado en los últimos años por la falta de este?
- 3) ¿Cómo se toman las decisiones estratégicas del negocio en temas de inversión, compras, contratación y administración?
- 4) ¿En qué área de la empresa cree usted que debería haber un mayor control?
- 5) ¿Cree usted que una buena gestión de los procesos administrativos aportaría favorablemente a la rentabilidad de la empresa BRANOVI S.A.?

Anexo 2. Formato de entrevista a Jefe de Operaciones



DIVISIÓN DE POSGRADO

FORMATO DE ENTREVISTA

Dirigido a: Jefe de Operaciones de la empresa BRANOVI.

Sírvase completar la siguiente entrevista cuyo objetivo es: Analizar la efectividad en la gestión de los procesos administrativos y su relación con la rentabilidad de la empresa BRANOVI S.A.

- 1) ¿De qué manera son gestionados los procesos administrativos dentro de la empresa BRANOVI S.A.?
- 2) ¿Qué procesos considera que son claves para crear valor agregado para los clientes?
- 3) ¿Qué aspectos deben ser mejorados para garantizar la efectividad de los procesos administrativos de la empresa BRANOVI S.A.?
- 4) ¿De qué forma se gestionan los reclamos, quejas o sugerencias de los clientes de la empresa BRANOVI S.A.?
- 5) ¿Qué expectativas tiene sobre el desarrollo de una propuesta de gestión de procesos que le ayude a mejorar la rentabilidad del negocio?

Anexo 3. Formato de entrevista a Contador



DIVISIÓN DE POSGRADO

FORMATO DE ENTREVISTA

Dirigido a: Contador de la empresa BRANOVI.

Sírvase completar la siguiente entrevista cuyo objetivo es: Analizar la efectividad en la gestión de los procesos administrativos y su relación con la rentabilidad de la empresa BRANOVI S.A.

- 1) ¿Cómo han evolucionado las ventas y la rentabilidad de la empresa BRANOVI S.A. durante el período 2016 - 2018?
- 2) ¿Existen controles internos para la gestión del inventario de la compañía?
- 3) ¿De qué forma se manejan los procesos contables y tributarios de la empresa BRANOVI S.A.?
- 4) ¿Cuál es el nivel de solvencia de la compañía para realizar algún tipo de inversión que mejore sus procesos administrativos?
- 5) ¿Qué medidas recomienda que se apliquen para mejorar la rentabilidad del negocio?

Anexo 4. Transcripción de entrevistas

Dirigido a: Gerente de la empresa BRANOVI S.A.

Sírvase completar la siguiente entrevista cuyo objetivo es: Analizar la efectividad en la gestión de los procesos administrativos y su relación con la rentabilidad de la empresa BRANOVI S.A.

1) ¿Cómo han evolucionado las ventas y la rentabilidad del negocio durante el período 2016 – 2018?

La evolución de las ventas durante el periodo mencionado, ha sido significativo debido a la diversificación de productos a ofrecer, se ha potenciado y aumentado más canales de comunicación con los clientes como lo son las ventas por mensajes a través de la aplicación WhatsApp, así mismo se ha dado apertura a que puedan ir directamente a la empresa debido a que esta opción al inicio de nuestro negocio no estaba habilitada.

2) ¿Por qué motivo la empresa no dispone de un plan estratégico y qué problemas se han generado en los últimos años por la falta de este?

Al inicio era un negocio pequeño que se conformó con mi familia y no se vio la necesidad de contar con un plan estratégico, sencillamente se determinó la necesidad de ofrecer productos de calidad a precios accesibles para la ciudadanía y fue ese el punto de partida de la empresa, estamos conscientes que al ya haber pasado 11 años desde la creación de la misma es necesario la implementación de un plan estratégico para determinar las acciones a realizar a un mediano o largo plazo que nos mantengan como líderes en nuestra línea de negocio.

3) ¿Cómo se toman las decisiones estratégicas del negocio en temas de inversión, compras, contratación y administración?

Actualmente las decisiones estratégicas de BRANOVI en relación a las inversiones y compras son tomadas por mi esposo en su calidad de presidente, debido a que conoce el mercado y a los proveedores siendo el encargado de analizar los inventarios, precios, costos de movilización y distribución entre otros a fin que todas las acciones que se realicen entorno a la empresa sean a favor de los socios. Por su parte el área administrativa que incluye la parte de contrataciones del personal, la realiza mi hija en su calidad de jefa de operaciones y es la responsable del análisis de las necesidades administrativas en las

distintas áreas de BRANOVI, emitiendo informe a la gerencia para la aprobación de cualquier decisión a ser considerada que signifique un beneficio como empresa.

4) ¿En qué área de la empresa cree usted que debería haber un mayor control?

La empresa está en constante crecimiento y se ha determinado que los puntos críticos es el área de garantía y de bodega, el primero debido a la falta de protocolos que determinen un accionar homogéneo para los casos de garantía y que no signifiquen pérdida para la empresa y el segundo es el área de bodega en la cual ya nos encontramos trabajando para adquirir un sistema que ayude a llevar un mejor control de inventarios que ayudará a disminuir costos ligados al manejo de los productos, tiempos tanto de entrega como de adquisición y ayudarán al incremento de ganancias de BRANOVI.

5) ¿Cree usted que una buena gestión de los procesos administrativos aportaría favorablemente a la rentabilidad de la empresa BRANOVI S.A.?

Por supuesto, estamos conscientes la falta de determinación de procesos administrativos, debido al crecimiento acelerado que ha tenido la empresa y se ha estado manejando de acuerdo a las necesidades presentadas a diario en la gestión del negocio. Las implementaciones de lineamientos en los procesos administrativos ayudarían a minorizar el riesgo de pérdidas de tiempo y de dinero que podrían estar afectando de manera indirecta o directa en la empresa.

Dirigido a: Jefe de Operaciones de la empresa BRANOVI S.A.

Sírvase completar la siguiente entrevista cuyo objetivo es: Analizar la efectividad en la gestión de los procesos administrativos y su relación con la rentabilidad de la empresa BRANOVI S.A.

1) ¿De qué manera son gestionados los procesos administrativos dentro de la empresa BRANOVI S.A.?

Los procesos administrativos son realizados por la gerente, la cual es la encargada de realizar los pagos de nóminas, pagos a proveedores, contrataciones; así mismo se encarga del control del inventario en conjunto conmigo.

Al momento no existe un control interno reglamentado, al ser una empresa pequeña se manejan de forma empírica.

2) ¿Qué procesos considera que son claves para crear valor agregado para los clientes?

Considero que la agilidad en las entregas de las garantías de los productos y los despachos de la mercadería fuera de Guayaquil, ya que al momento tenemos un vehículo propio para las entregas dentro de la ciudad y para las diferentes provincias trabajamos con empresas de transporte.

3) ¿Qué aspectos deben ser mejorados para garantizar la efectividad de los procesos administrativos de la empresa BRANOVI S.A.?

Establecer las funciones de cada área o departamento, ya que todo es manejado y supervisado por la gerente. Necesitamos una orientación para poder implementar manuales de funciones y sobre la contratación de personal.

4) ¿De qué forma se gestionan los reclamos, quejas o sugerencias de los clientes de la empresa BRANOVI S.A.?

No existe un documento o pasos a seguir referente a los reclamos; si un cliente tiene un reclamo lo hace directamente en el departamento técnico o al vendedor asignado, a su vez el departamento técnico revisa y lo entrega directamente al proveedor llevando una orden de salida por parte BRANOVI. Las quejas o sugerencias las realizan personalmente o mediante correo al vendedor o dependiendo del asunto lo hacen directo con la gerente.

5) ¿Qué expectativas tiene sobre el desarrollo de una propuesta de gestión de procesos que le ayude a mejorar la rentabilidad del negocio?

Sería muy importante que se gestionen los procesos dentro de BRANOVI S.A., para que exista una mejor organización de las tareas y funciones del personal. Actualmente, se percibe una sobrecarga laboral, y con una gestión efectiva es posible que se evite este problema. Asimismo, habría un mayor control en áreas como el inventario, que es el giro del negocio.

Dirigido a: Contador de la empresa BRANOVI S.A.

Sírvase completar la siguiente entrevista cuyo objetivo es: Analizar la efectividad en la gestión de los procesos administrativos y su relación con la rentabilidad de la empresa BRANOVI S.A.

1) ¿Cómo han evolucionado las ventas y la rentabilidad de la empresa BRANOVI S.A. durante el período 2016 - 2018?

En el período indicado las ventas se han multiplicado, gracias a que ha habido una desgravación de los aranceles, lo que ha hecho que los consumidores opten por adquirir mayores electrodomésticos y productos tecnológicos. Esto ha hecho que la utilidad también mejore, pero en términos de eficiencia, al calcular el índice de rentabilidad se aprecia que los márgenes siguen siendo muy bajos, ya que representan alrededor del 2%.

2) ¿Existen controles internos para la gestión del inventario de la compañía?

Anualmente se realiza un inventario general o cada seis meses dependiendo del movimiento de la bodega, el cual se lo ingresa al sistema “Smartest”; en dicho sistema se realiza los controles como dar de baja a los inventarios, ingresos de nuevos productos, revisión de stock.

3) ¿De qué forma se manejan los procesos contables y tributarios de la empresa BRANOVI S.A.?

Se lo realiza a través de un Contador externo, nos entregan de forma mensual la información necesaria para realizar los ajustes contables y trámites tributarios.

4) ¿Cuál es el nivel de solvencia de la compañía para realizar algún tipo de inversión que mejore sus procesos administrativos?

En los últimos años, la empresa se ha endeudado mucho con sus proveedores, y a esto se suma la baja rotación que han tenido ciertos productos, lo que ha incidido en que los niveles de liquidez a nivel interno sean bajos, ya que también, la recesión económica que atraviesa el país hace que algunas ventas se atrasen, y esto afecta el flujo de efectivo.

5) ¿Qué medidas recomienda que se apliquen para mejorar la rentabilidad del negocio?

Definir sueldos del gerente y presidente de la empresa, separar los gastos administrativos de los gastos familiares, ya que al ser una empresa familiar unifican todos los gastos. Así mismo se considera que deben de tener un mayor control en el área operativa.