INSTITUTO SUPERIOR

TECNOLÓGICO SAN ANTONIO

Escuela de Negocios

Optimización de procesos internos y gestión de proveedores para incrementar los ingresos de Distribuidora JR en la ciudad de Quito durante el primer semestre de 2025.

Johan Paúl Reyes López

Administración

Trabajo de fin de carrera presentado como requisito

para la obtención del título de

Tecnólogo Superior en Administración

Quito, 14 de mayo de 2025

INSTITUTO SUPERIOR

TECNOLÓGICO SAN ANTONIO

Escuela de Negocios

HOJA DE CALIFICACIÓN

DE TRABAJO DE FIN DE CARRERA

Optimización de procesos internos y gestión de proveedores para incrementar los ingresos de Distribuidora JR en la ciudad de Quito durante el primer semestre de 2025.

Johan Paúl Reyes López

Msc. Gloria Karina Holguin Alvarado

Quito, 14 de mayo de 2025

DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales del Instituto Superior Tecnológico San Antonio TESA, incluyendo la Política de propiedad Intelectual TESA, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a TESA para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Nombres y apellidos: Johan Paúl Reyes López

Código estudiante:

Cédula de identidad: 1723985873

Lugar y fecha: Quito, 14 de mayo de 2025

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, pese a estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en ttp://bit.ly/COPETheses.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following capstone project is available through Instituto Superior Tecnológico San Antonio TESA institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on http://bit.ly/COPETheses.

DEDICATORIA

El presente trabajo quiero dedicarlo a los grandes esfuerzos de mis padres Flor López y Robinson Reyes, los cuales siempre han estado apoyándome y brindándome amor incondicional, y que también me han enseñado las recompensas del trabajo honesto y de la perseverancia en el día a día. De igual manera, quiero dedicar este logro a mi hermano Raí Reyes que con sus consejos y compañía han permitido que pueda adquirir experiencias y conocimientos de un entorno real, y que ha ayudado a que este camino de enseñanza y aprendizaje sea un poco más ligero.

Por otro lado, quiero dedicar la culminación de esta etapa a mí mismo, gracias a mi empeño y coraje pude lograr cumplir esta meta que en su momento solamente lo vi como un sueño inalcanzable pero que con amor, esfuerzo, valoración y apoyo de mis seres más cercanos pude cumplir y lograr subir un peldaño más en mi vida profesional.

Para terminar pero no menos importante, expreso mi gratitud a Dios que sin él no podría ser posible este hecho, agradezco por la vida, por sus cuidados y por su bendición en mi diario vivir, confío plenamente en mi Señor y en su guía para ser un profesional formado y que busque el bien común para las demás personas.

AGRADECIMIENTO

Quiero dar las gracias de todo corazón a quienes me acompañaron en este camino. Primero a mis padres, Flor López y Robinson Reyes, cuyo esfuerzo y apoyo han sido fundamental para alcanzar este logro, su fé en mí me empujó a sobrepasar cada obstáculo y a seguir adelante con ganas.

También, a mi hermano Raí Reyes, por estar a mi lado y por los consejos que me animaron en los días más pesados.

De igual modo, agradezco la dedicación de los profesores del Instituto San Antonio, quienes, con su profesionalismo y cariño, lograron un ambiente en el que pude crecer en lo personal y en lo académico. En especial, agradezco a mi instructora Gloria Holguín, su paciencia constante y sus consejos claros fueron lo que guió mi aprendizaje.

Por último, un gracias profundo a toda mi familia, cuyo amor y respaldo fueron la base que me animaron a afrontar cualquier reto con confianza y esperanza.

RESUMEN

Este proyecto de titulación abordará la necesidad de optimizar los procesos internos y mejorar la gestión de proveedores en Distribuidora JR, una empresa familiar especializada en la venta de materiales de construcción en Quito. Para abordar esta problemática, se propuso un enfoque metodológico mixto, con herramientas como el análisis FODA, diagrama de Ishikawa y el análisis del árbol de problemas, así como una encuesta cerrada hecha al personal. A través del estudio, se hizo evidente de varias deficiencias operativas, como flujos de trabajo mal manejados, funcionalidades sobrecargadas y gestión de suministros no estructurada, teniendo un impacto directo en la eficiencia, los tiempos de entrega y también, la rentabilidad de la empresa. De igual manera, se encontró que las relaciones con los proveedores no tenían supervisión adecuada y no existían mecanismos formales de evaluación o seguimiento. Con base a los resultados, se desarrollaron sugerencias de mejora enfocadas en Indicadores Claves de Desempeño (KPIs) orientados a reducir errores, optimizar las operaciones y promover el crecimiento sostenible de la empresa.

Palabras Clave: Optimización de procesos, Gestión de proveedores, Eficiencia operativa, Indicadores KPI, Automatización de tareas, Diagnóstico interno, Mejora continua.

ABSTRACT

This thesis will address the need to optimize internal processes and improve supplier management at Distribuidora JR, a family-owned company specializing in the sale of construction materials in Quito. To address this issue, a mixed-methodological approach was proposed, using tools such as FODA analysis, Ishikawa diagrams, and problem tree analysis, as well as a closed-loop staff survey. The study revealed several operational deficiencies, such as poorly managed workflows, overloaded functionalities, and unstructured supply management, which had a direct impact on the company's efficiency, delivery times, and profitability. Similarly, it was found that supplier relationships were inadequately supervised, and there were no formal evaluation or monitoring mechanisms. Based on the results, suggestions for improvement were developed, focusing on Key Performance Indicators (KPIs) aimed at reducing errors, optimizing operations, and promoting sustainable growth.

Keywords: Process optimization, Supplier management, Operational efficiency, KPI indicators, Task automation, Internal diagnosis, Continuous improvement.

TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN 13

1.1. Planteamiento del problema 13

1.2. Justificación 14

1.3. Alcance 15

1.4. Objetivos General y Específicos 15

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO 17

2.1 Empresa 17

2.1.1 Empresa familiar. 18

2.1.2 Empresa comercial (Distribuidora de materiales de construcción). 18

2.2 Liderazgo organizacional en entornos familiares 19

2.3 Procesos internos de una empresa 20

2.3.1 Importancia de los procesos internos de una empresa. 21

2.3.2 Optimización de procesos internos de una empresa. 21

2.4 Proveedores 22

2.5 Ventas 22

2.6 Gestión de ventas y proveedores 23

2.7 Herramientas de gestión 24

2.7.1 Indicadores KPI. 25

2.8. Marco conceptual 26

2.9. Marco legal 28

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO 29

3.1. Tipo de investigación 29

3.1.1 Según el propósito 29

3.1.2. Según la manipulación de variables. 29

3.1.3. Según el tiempo de duración. 30

3.2. Herramientas metodológicas 30

3.3. Técnicas 31

3.4. Estudios iniciales 32

3.4.1. Organizador gráfico de variables. 32

3.4.2. Matriz de operacionalización de las variables. 33

3.4.3. Criterios y exclusión. 34

3.4.4 Muestreo. 35

3.5 Desarrollo 36

CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN. 38

4.1. Análisis de resultados 38

4.1.2. Árbol del Problemas en la gestión de proveedores. 46

4.1.3. Matriz FODA. 46

4.2. Interpretación y discusión de resultados 47

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 49

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 52

ANEXO A: KPIs Propuestos para Distribuidora JR 54

ANEXO B: Encuesta Realizada a los empleados de distribuidora JR 59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 34

Tabla 2 Matriz FODA de la empresa Distribuidora JR 47

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Análisis multinivel de Variable Independiente 32

Figura 2: Análisis multinivel de Variable Dependiente 33

Figura 3: Diagrama Ishikawa con los problemas de raíz que tiene Distribuidora JR 38

Figura 4: Eficiencia de los procesos en la empresa 39

Figura 5: Claridad en las tareas diarias 39

Figura 6: Frecuencia de retrasos en entrega de productos 40

Figura 7: Orden de las actividades del día 40

Figura 8: Revisión de desempeño de proveedores 41

Figura 9: Relación con proveedore0s 41

Figura 10: Opinión de mejora o cambio dentro de la empresa 42

Figura 11: Herramientas Tecnológicas usadas en Distribuidora JR 42

Figura 12: Personal Capacitado 43

Figura 13: Distribución de tareas administrativas 43

Figura 14: Automatización de tareas 44

Figura 15: Actitudes del personal con respecto al cambio 44

Figura 16: Control de costos dentro de Distribuidora JR 45

Figura 17: Árbol de problemas gestión de proveedores 46

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

El mercado de distribución de materiales de construcción en Quito es altamente competitivo. Acorde a García (2023) “La logística se ha convertido en una ventaja competitiva en el entorno actual, repleta de avances tecnológicos, alta competencia y mayor exigencia de parte del cliente”. Por ende, Distribuidora JR ha experimentado una reducción en sus ingresos entre 2019 y 2023, afectada por factores externos pero principalmente por procesos interno, esta última causa debe ser intervenida inmediatamente.

Uno de los principales desafíos radica en su modelo de gestión que se caracteriza por un liderazgo paternalista que ha resultado en una estructura organizacional poco eficiente. Creando un ambiente laboral que no impulsa la productividad ni el compromiso con el personal, además de mostrar una caída en las ventas.

Otra problemática es la gestión de proveedores que presenta deficiencias críticas. En el 2023, cerca del 30 % de los productos y materiales recibidos tenían problemas con la calidad y la puntualidad en la entrega de los mismos, afectando la satisfacción de los clientes y provocando pérdidas en la base de clientes regulares. Según Granizo (2018) “La investigación establecida nos demuestra que la optimización de los procesos permite obtener ventaja competitiva y un beneficio general de una empresa,”

Por otro lado, la falta de integración de tecnología ha reducido la competitividad de Distribuidora JR, siendo que otras empresas con mayor avance digital, han aplicado estrategias de marketing y ventas en línea, generando un plus en sus ventas y ocasionando que JR no tenga ingresos altos y vayan decayendo cada vez más. Dicho de parte del autor Rubín (2024) “La IA está transformando el mundo tal como lo concebíamos hasta ahora,

creando un futuro que impactará en la sociedad humana de una manera que antes solo podíamos imaginar.”

Estos desafíos requieren un abordaje integral de parte de la empresa así optimizando los procesos internos, gestión de proveedores y aplicación de un nuevo liderazgo organizacional, que permita que Distribuidora JR recupere su puesto en el mercado actual.

1.2. Justificación

La optimización de los procesos internos y la mejora de gestión de proveedores en la Empresa Distribuidora JR son esenciales para incrementar la competitividad en el mercado, así como también mejorar la satisfacción de los clientes al tener productos de mejor calidad. Según Delgado (2024) “La gestión estratégica es un proceso holístico que abarca definir, priorizar y mejorar diversos aspectos de la gestión empresarial para lograr con éxito los objetivos estratégicos de la organización”. Con este proyecto se espera que no solo beneficie a la empresa sino también a la modernización del sector para lograr la adaptabilidad en el mercado actual.

Según Porter (1985) “La optimización de procesos internos y una gestión eficiente de proveedores son pilares fundamentales para incrementar la competitividad y sostenibilidad de las empresas en mercados dinámicos y altamente competitivos.” El sector de ventas de insumos de construcción enfrenta retos tales como la caída de ingresos en los últimos 2 años y también la falta de estrategias innovadoras en su ecosistema empresarial. Si Distribuidora JR adopta las mejoras que se sugerimos en este trabajo, beneficiaría su economia y su forma de dirigir la empresa en su entorno,

Y también, el presente proyecto muestra cómo las pequeñas y medianas empresas pueden modernizarse en entornos pocos conocidos. Así, además de subir su eficiencia y sus

ventas, JR contaría con un equipo que maneja herramientas tecnológicas y tácticas capaces de afinar cada paso del trabajo diario.

El proyecto se centrará en crear e instalar un plan estratégico nuevo para la sede principal de Distribuidora JR, situada en La Magdalena, Quito. Dentro de ese plan se revisarán y ajustarán todos los procesos internos y la forma en que la empresa trabaja con sus proveedores. También se estudiará el mercado local de materiales de construcción y se mapearán los rivales directos e indirectos. Por último, el personal recibirá capacitación en ventas y atención al cliente, al tiempo que se pondrán en marcha herramientas digitales que faciliten la gestión interna.

1.3. Alcance

El proyecto abarcará el desarrollo e implementación de un plan de mejora estratégica para Distribuidora JR, enfocándose en la sede principal ubicada en el sector de La Magdalena, Quito. El plan contemplará la optimización de procesos internos y gestión de proveedores. Además, se llevará a cabo un análisis del mercado de materiales de construcción, incluyendo a los competidores directos e indirectos. El proyecto incluirá la capacitación del personal en estrategias de ventas y servicio al cliente, así como la implementación de herramientas digitales para la gestión interna de la empresa. El alcance se limita al primer semestre de 2025, con evaluaciones mensuales de los KPIs establecidos.

1.4. Objetivos General y Específicos

Objetivo General

Implementar estrategias de optimización de procesos internos y fortalecimiento en la gestión de proveedores para mejorar la eficiencia operativa e incrementar los ingresos de Distribuidora JR en Quito durante el primer semestre de 2025.

Objetivos Específicos

Analizar la eficiencia operativa de Distribuidora JR y su relación con proveedores para identificar áreas de mejora.

Optimizar los procesos internos de la empresa mediante la reestructuración de flujos de trabajo, automatización de tareas clave y mejora en la gestión de recursos.

Medir el impacto de las mejoras implementadas mediante indicadores clave de rendimiento (KPIs) enfocados en eficiencia operativa, reducción de costos y aumento de ingresos.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1 Empresa

Una empresa es una unidad económico-social compuesta por personas, recursos y procesos, cuya finalidad principal es satisfacer necesidades mediante la producción y/o comercialización de bienes o servicios. Esta estructura opera dentro de un entorno cambiante y competitivo, lo que implica que debe adaptarse constantemente a factores económicos, sociales, tecnológicos y políticos. Según Sánchez (2025) las empresas "sirven para generar riqueza, crear empleo y mejorar la calidad de vida de la gente. Al comprar un producto o servicio, contribuyes al crecimiento de la empresa y de la economía en general"

Las empresas son de distintos tamaños y formas y se clasifican según su naturaleza, número de empleados, facturas, alcance dentro de un territorio y tipo de actividad económica. La función de una empresa no se limita a obtener beneficios económicos. Sánchez (2025), afirma que la empresa se parece a una fábrica de soluciones, y busca una forma que mejore la calidad de vida de las personas

En la actualidad el entorno empresarial exige que las organizaciones no solo tengan un enfoque orientado a las ganancias, sino que adopten la sostenibilidad, la responsabilidad social y una gestión basada en resultados. De forma que es fundamental estructurar la empresa de forma organizada y estratégica, con una adecuada planificación, ejecución y gestión de cada área funcional.

Las empresas necesitan alinear eficazmente sus procesos internos para lograr sus objetivos. La eficacia de una organización sostenible depende en cómo gestiona sus recursos y lleva a cabo sus actividades internas. Los procesos desorganizados, pueden desperdiciar tiempo, recursos y oportunidades, resultando en una desventaja competitiva. Por ello, la estructura interna debe ser no sólo flexible, sino también eficiente y acorde al mercado en el que opera.

2.1.1 Empresa familiar.

Una empresa familiar combina la gestión de un negocio con los lazos de sangre y cariño que unen a sus miembros. Coronel (2022) explica que en este tipo de organizaciones las decisiones más importantes las toma un grupo reducido de parientes que controlan la dirección. Por lo general, dos o, a veces, una sola familia posee la mayor parte de las acciones y usa ese poder para marcar el rumbo. Este modelo abunda en economías emergentes y aporta gran parte de la producción nacional, sobre todo en comercio minorista, construcción y agricultura.

Su principal fortaleza es que en la cultura interna que tiene a partir de valores como la confianza, cercanía, responsabilidad y perseverancia. Esta atmósfera de lealtad ayuda a que los empleados tengan mejor relación con la empresa y a los clientes con la marca. Más sin embargo, la línea entre el interés familiar y el empresarial a menudo se confunde ya sea por las faltas de estructuras formales lo que surge resistencia al cambio y a mejorar la gestión.

(Coronel, 2022) también dice que el componente emocional y la estrecha integración entre los miembros familiares siguen ocupando un lugar central en su funcionamiento diario. Estas familias mantienen un control sobre la propiedad, el patrimonio y la rentabilidad del negocio. Si bien este tipo de liderazgo puede garantizar decisiones rápidas y estabilidad, también puede generar dependencia, desorganización y falta de planificación a largo plazo. Por eso, la profesionalización y la institucionalización de procesos se vuelven fundamentales para su continuidad generacional y su competitividad.

2.1.2 Empresa comercial (Distribuidora de materiales de construcción).

Según López (2020) “Una empresa comercial es una sociedad mercantil que se dedica a comprar bienes para luego venderlos sin transformarlos”. Este tipo de empresas puede operar como mayorista, minorista o ambas, dependiendo de su modelo de negocio. En el caso

de una distribuidora de materiales de construcción, su función es abastecer a ferreterías, constructores, contratistas y clientes individuales con insumos indispensables para la edificación.

Las distribuidoras de materiales de construcción operan en un sector altamente competitivo y sensible a las variaciones económicas. Según López (2020) Las empresas comerciales se distinguen porque no transforman los bienes que compran, los cuales pueden ser materias primas, productos semiacabados o terminados. Por ello, estas empresas deben ser ágiles en sus procesos internos, mantener una relación eficiente con sus proveedores y ofrecer valor agregado a sus clientes, como asesoría, disponibilidad inmediata y precios competitivos.

Desde el punto de vista operativo, este tipo de empresa requiere una sólida gestión de inventarios, logística eficiente, coordinación de compras, y un sistema eficaz de atención al cliente. La falta de productos, demoras en entregas o errores en la facturación pueden impactar directamente en la reputación del negocio y en sus ingresos. Por eso, la gestión eficiente de los procesos internos y de los proveedores es clave para mantener la calidad del servicio, reducir costos y sostener la rentabilidad del negocio.

2.2 Liderazgo organizacional en entornos familiares

El liderazgo en las empresas familiares suele estar influenciado por los vínculos emocionales entre los miembros. Generalmente esto lo hace el fundador o un miembro experimentado de la familia, creando estabilidad pero también centralización. Este liderazgo paternalista tiende a tomar decisiones basadas en la experiencia y la intuición más que en criterios técnicos o estratégicos, lo que puede limitar la innovación y el crecimiento del negocio.

La cultura organizacional, según Ortega (2025) “La cultura organizacional es un sistema de valores, creencias y suposiciones sobre una organización que configuran el modo en que las personas deben comportarse e interactuar”. Sin embargo, esta misma cultura puede dificultar la implementación de procesos formales, la evaluación del desempeño o la incorporación de personal externo no familiar.

Para que las empresas familiares sigan siendo competitivas, necesitan mejorar el liderazgo, fomentar una cultura de mejora continua y establecer reglas claras para la toma de decisiones. Esto no significa perder su identidad familiar, sino fortalecerla a través de una gestión transparente, basada en datos y centrada en la innovación. El liderazgo participativo contemporáneo puede transformar la cultura organizacional en un motor de crecimiento sostenible.

2.3 Procesos internos de una empresa

Las actividades dentro de una empresa suelen repartirse en tres grandes grupos: las que crean valor directo, las que marcan la dirección y las que están de soporte. Tomemos una firma de distribución de materiales de construcción: ahí los hilos internos incluyen controlar el stock, comprar, atender al cliente, hacer y entregar pedidos, facturar y dar ayuda tras la venta. Si algo se queda atascado en uno de esos pasos el resultado suele ser un cliente insatisfecho, un gasto extra o ambos. Por eso hay que revisarlos, medirlos y mejorarlos sin descanso para que sigan alineados con lo que el negocio quiere alcanzar.

Una forma práctica de ganar agilidad es estandarizar esos momentos. Con instrucciones claras, también con pasos fijos y formularios simples se corta la variabilidad y se acelera la formación del personal nuevo. Las empresas que los adoptan responden antes a cambios externos, manejan mejor una crisis y se sitúan en primera fila para aprovechar nuevas oportunidades.

2.3.1 Importancia de los procesos internos de una empresa.

Tener procesos claramente documentados muestra rápidamente si se cumplen los objetivos o si algo está mal. Al trazar paso a paso y definir bien las metas, es posible poner indicadores, seguirlos de cerca y detectar desviaciones en su origen. De este modo, las decisiones se apoyan en números observables y no solo en intenciones, lo que hace la dirección más objetiva y efectiva.

Tal como señala el blog de SYDLE (2023) uno de los grandes beneficios de optimizar procesos es que los resultados internos y externos mejoran, así la empresa gana margen para ofrecer la calidad que los clientes esperan, sea en un producto o en un servicio. En cambio, los procesos lentos y confusos aumentan la frustración, generando quejas y dañando la confianza y así afectan al final la cuenta de resultados.

2.3.2 Optimización de procesos internos de una empresa.

Optimizar procesos internos significa rediseñar, simplificar o automatizar las tareas que se ejecutan dentro de la empresa para recortar tiempos, costos y fallos, al mismo tiempo que se eleva la agilidad y la calidad del servicio. Según Cerón (2023), primeramente, se necesita analizar detalladamente los procesos de la organización, ya que entender cómo funcionan permite identificar oportunidades de mejora.

Para un distribuidor de materiales de construcción, optimizar implica adoptar un control de inventario que se vea en el celular al instante; rediseñar las rutas para que cada entrega pase por menos calles y queme menos gasolina; pasar las facturas a un sistema digital que se envíe con un clic y poner puntos de revisión que detengan errores en los pedidos antes de que salgan. Todo eso no exige un pozo sin fondo de dinero, sino la decisión interna de repensar cómo se hacen las cosas y decidir si el orden habitual vale la pena.

El mismo impulso mejora el ambiente de trabajo, porque al quitar tareas repetidas, bajar los costos y abrir canales claros de charla la gente se siente más tranquila. Un espacio

así, donde hay normas limpias y metas que se entienden, suele disparar la motivación, la productividad y la retención de empleados. Por eso, optimizar no es sólo un asunto de software o de números, es también una jugada estratégica con rostro humano.

2.4 Proveedores

Los proveedores marcan la primera pieza de la cadena en cualquier empresa, porque son ellos quienes llevan al piso de ventas los bienes y servicios sin los cuales nada funciona. En una distribuidora de materiales de construcción, esos aliados entregan cemento, bloques, herramientas y todos los insumos esenciales para que los proyectos avancen. Por eso, la calidad de su mercancía, la puntualidad en el camión y las condiciones comerciales que ofrecen impactan de inmediato en la satisfacción del cliente final.

Una buena gestión de proveedores implica construir relaciones estratégicas que vayan más allá de simples transacciones. El desempeño debe evaluarse constantemente a través de criterios como los tiempos de entrega, el cumplimiento de las cantidades, la calidad del producto y el precio estimado. Esta evaluación le ayudará a tomar mejores decisiones a la hora de renovar contratos, negociar términos y explorar nuevas opciones en el mercado.

Depender de unos pocos proveedores puede ser riesgoso si no se cuenta con un plan de respaldo para lidiar con la escasez de suministro. Para garantizar que una empresa se mantenga estable, necesita tener una amplia gama de proveedores, construir asociaciones a largo plazo y ganarse la confianza. Una buena gestión de proveedores ayuda a reducir costos, mejorar la logística, reducir riesgos y ofrecer un mejor servicio a los clientes finales.

2.5 Ventas

Las ventas son la forma más importante en que un negocio gana dinero. Una buena estrategia de ventas debe tener en cuenta los canales de distribución, así como las políticas de precios, promociones, comunicaciones y servicio al cliente. En el mundo actual, vender no se trata sólo de darle un producto a alguien; también se trata de resolver el problema o la

necesidad de un cliente. Por ejemplo, los contratistas que compran cemento de distribuidores no solo quieren cemento, sino también una entrega a tiempo que no retrase sus proyectos. Como resultado, la efectividad de las ventas está directamente relacionada con la calidad del servicio brindado, la experiencia del cliente y la respuesta de la empresa a posibles problemas.

Para optimizar el proceso de ventas, es necesario capacitar al personal, digitalizar los canales, hacer seguimiento después de la venta y segmentar el mercado de manera adecuada. La implementación de herramientas como CRM (gestión de relaciones con clientes), estrategias de fidelización y canales de venta digitales puede mejorar la eficiencia, aumentar los precios promedio de los tickets y reducir la pérdida de clientes. Además, la gestión de proveedores y la disponibilidad de inventario van de la mano con la gestión de ventas.

2.6 Gestión de ventas y proveedores

La gestión integrada de ventas y proveedores es una estrategia clave para las empresas del sector comercial, especialmente para aquellas cuya rentabilidad depende directamente del equilibrio entre la oferta disponible y la demanda de los clientes. Este control significa que los departamentos de compras, inventario y ventas deben trabajar juntos para garantizar que la cantidad correcta de los productos correctos esté disponible en el momento adecuado para satisfacer las necesidades de los clientes sin incurrir en costos adicionales o tener demasiado inventario.

Una buena gestión de proveedores asegura un flujo constante de materiales, lo que permite negociar mejores condiciones comerciales y reducir el riesgo de que el negocio se interrumpa. Esto dará como resultado una fuerza de ventas más fuerte, un catálogo de productos más amplio, precios más competitivos y tiempos de entrega confiables. Para los distribuidores de materiales de construcción, tener proveedores confiables afecta

directamente la continuidad de los proyectos de construcción y la satisfacción de los contratistas y clientes finales.

Una correcta gestión de ventas no solo requiere habilidades de ventas, sino también un conocimiento profundo del inventario disponible, los márgenes de ganancia para productos específicos y las preferencias del mercado. Es muy importante que el departamento de ventas y el departamento de gestión de compras trabajen juntos. Cuando estas áreas no pueden comunicarse entre sí, hay un riesgo de vender productos que no están en stock, tener un exceso de inventario que no se puede vender o hacer promesas de entrega que no se pueden cumplir.

Digitalizar procesos, utilizar sistemas ERP y CRM y establecer políticas internas claras te ayudará a compartir información entre departamentos, planificar mejor y tomar decisiones estratégicas basadas en datos reales. Cuando se combina con una gestión integrada de proveedores y ventas, puede ayudarle a ganar la mayor cantidad de dinero, desperdiciar menos y mejorar la experiencia del cliente.

2.7 Herramientas de gestión

Las herramientas para hacer análisis estratégico son buenos si se quiere saber en qué punto está una organización, dónde están los problemas y qué pasos Las herramientas para hacer análisis estratégico y diagnóstico son clave si se quiere saber en qué punto está una organización, dónde están los problemas y qué pasos que seguir. Herramientas como el FODA, el diagrama de Ishikawa o el árbol de problemas son las más usadas en el entorno administrativo. Cada una ofrece una mirada distinta, ya sea a nivel estratégico, operativo o explicando causas.

El FODA que examina Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, da una panorámica que mezcla lo interno y lo externo y ayuda a ver qué se hace bien y qué puede fallar. Así, se pueden trazar planes que usen al máximo los recursos y bajen los riesgos. Por

ejemplo, un distribuidor que identifica su local céntrico como fortaleza y a unos nuevos rivales como amenaza puede preparar acciones antes de que el daño ocurra.

El diagrama de Ishikawa, conocido también como espina de pescado o causa-efecto, sirve para desmenuzar un problema y rastrear sus causas raíz. Normalmente, las razones se agrupan en máquinas, métodos, mano de obra, materiales, medio ambiente y mediciones, y se plasman en un gráfico claro y fácil de leer. queseguir. Para problemas como entregas tardías o errores en pedidos, esta herramienta puede ayudarle a ver a través de los síntomas las fallas del proceso que necesitan solucionarse.

Por otro lado, un árbol de problemas puede ayudar a dividir el problema central en sus causas y consecuencias directas e indirectas. Esta herramienta aborda no sólo los impactos visibles sino también los impulsores de esos impactos, facilitando así la planificación de soluciones. Su utilidad radica en su perspectiva holística, particularmente en el ámbito familiar, donde muchos problemas están relacionados con la cultura organizacional, la informalidad y la falta de planificación.

2.7.1 Indicadores KPI.

Los KPI (indicadores clave de rendimiento) son las métricas que se usan para medir si una empresa está cumpliendo sus objetivos estratégicos. Los KPI dan datos que se pueden medir y usar para saber si un proceso, una acción o un área es eficiente y eficaz y para tomar decisiones basadas en pruebas. Son muy importantes en un mercado competitivo, ya que cada mejora puede significar un ahorro de costes y un aumento de los ingresos.

Para un distribuidor de materiales de construcción, los KPI importantes pueden ser el tiempo promedio de entrega, la tasa de cumplimiento de pedidos, la rotación de inventario, la satisfacción del cliente, el margen de beneficio por producto y el costo de logística por unidad entregada. Medir periódicamente estas métricas le ayudará a detectar tendencias, encontrar desviaciones y establecer objetivos realistas para una mejora continua.

Los KPI también son muy motivadores porque les dan a los empleados una comprensión clara de los resultados que se esperan y les muestran cómo su trabajo afecta el desempeño de la empresa. Además, incluir estas métricas en los sistemas de control de gestión puede ayudar a crear políticas de incentivos, evaluar el rendimiento de cada persona o departamento y dar prioridad a los recursos para las actividades que generen más valor.

Para crear una cultura organizacional centrada en los resultados, es necesario capacitar a los empleados sobre cómo utilizar métricas, establecer un proceso de seguimiento regular y, lo más importante, tomar decisiones basadas en los datos que recopila. Las empresas que pueden medir, evaluar y mejorar están en mejores condiciones de mantenerse al día con la competencia, adaptarse a los cambios en el mercado y alcanzar sus objetivos de crecimiento.

2.8. Marco conceptual

La investigación se centra en conceptos clave de la gestión empresarial en el contexto de los distribuidores de materiales de construcción. Se basa en la idea de que una empresa es una unidad económica organizada que coordina recursos y procesos para fabricar bienes y servicios y llevar a cabo funciones sociales y económicas. En este mundo, las empresas familiares se caracterizan por su estructura basada en el parentesco. Familiares y amigos son una parte importante de la vida de las personas. Sin embargo, también hay problemas como la falta de planificación profesional, la concentración de poder y la informalidad.

Las empresas comerciales, sobre todo las que se dedican a la venta de materiales de construcción, son intermediarias entre los clientes y los fabricantes. El correcto funcionamiento depende de una logística eficiente, una buena gestión del inventario y una atención constante a la calidad del servicio. La dinámica familiar puede tener un impacto en el liderazgo y la cultura organizacional de este tipo de empresas. Esto puede hacer que la

cohesión interna sea más fuerte, pero también puede hacer que sea más difícil implementar estructuras formales y delegar funciones.

Los procesos internos de una empresa son la base operativa que aclara cómo funcionan las cosas en la empresa todos los días. Cuando estos procesos están claramente definidos, pueden reducir los errores, hacer que todo funcione mejor y mejorar el servicio. Mejorar el funcionamiento de estos procesos es clave para lograr más, ahorrar dinero y mantener la satisfacción de los clientes. Esto es especialmente cierto en sectores como la construcción, donde la puntualidad y la precisión son fundamentales.

Las relaciones con los proveedores son otro pilar importante de las operaciones de un distribuidor. Una gestión adecuada de estas relaciones garantiza un suministro constante, mejores condiciones comerciales y calidad del servicio. Por otro lado, las ventas son el motor financiero de un negocio, por lo que gestionar las ventas va de la mano con la gestión del inventario, la logística de entrega y la atención al cliente. Una buena gestión de ventas y proveedores puede ayudarle a hacer coincidir la oferta y la demanda para obtener el mayor beneficio.

Para el diagnóstico y la mejora continua se utilizan herramientas de gestión como el análisis FODA, los diagramas de Ishikawa y los árboles de problemas, para identificar causas, efectos y oportunidades de mejora dentro de la organización. Por último, el uso de métricas de KPI hace que sea más fácil controlar el rendimiento, evaluar los resultados y tomar decisiones basadas en datos. Esto puede ayudar a que una empresa crezca de manera sostenible y opere de manera más eficiente.

2.9. Marco legal

El presente marco legal tiene como objetivo regular legalmente las actividades que realizan las empresas comerciales especializadas en la distribución de materiales de construcción en el Ecuador, teniendo en cuenta la normativa nacional vigente que regula la actividad comercial, la gestión de proveedores, los contratos, las relaciones comerciales, las responsabilidades de dirección y la utilización de herramientas de gestión comercial.

En primer lugar, el artículo 284 de la Constitución de la República del Ecuador (2008) establece que uno de los objetivos de la política económica nacional es estimular la producción, la productividad y la competitividad y promover la integración estratégica a la economía mundial. Este principio es muy importante para la libertad de empresa y el crecimiento de la economía en el país. Es también la base legal en la que operan empresas como Distribuidora JR.

Desde un punto de vista regulador, la Ley de Sociedades (última revisión: 2023) establece cómo se forman, organizan y funcionan las sociedades comerciales. La Ley establece los tipos de entidades legales que las empresas pueden adoptar, como una sociedad de responsabilidad limitada y una sociedad anónima. Ambas son opciones viables para los distribuidores. También establece reglas para el gobierno corporativo, los deberes para con el Estado y el cumplimiento de la ley y el pago de impuestos.

CAPÍTULO III.
MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de investigación

3.1.1 Según el propósito.

El proyecto que aquí se presenta es una investigación aplicada que combina un enfoque analítico y descriptivo. Su objetivo no es solo examinar la realidad interna de Distribuidora JR, sino también ofrecer consejos claros y viables para mejorar su manejo de proveedores y sus rutinas diarias. Como señala Mora (2022), una indagación analítico-descriptiva consiste en recoger datos del ayer, agruparlos y presentar informes que ayuden a entender cómo estaba y cómo está el negocio. Esto quiere decir que el estudio no se limita a contar hechos, sino que los interpreta y saca conclusiones que se pueden usar al instante. Asimismo, actúa como un chequeo de salud empresarial, pues antes de proponer arreglos, mide el estado actual de la compañía. Por estas razones, este tipo de trabajo es habitual en administración pública y en consultoría interna, dado que brinda bases objetivas y cuantificables para tomar decisiones inteligentes y oportunas.

3.1.2. Según la manipulación de variables.

Esta investigación se considera no experimental porque no mueve ni controla las variables ni aplica ningún tratamiento forzado; simplemente mira lo que ocurre en la empresa y registra todo sin alterar su rutina diaria.

Se trabaja mediante observación indirecta, es decir, se aplican encuestas sencillas y se revisan datos que ya existen para entender cómo fluyen los procesos internos y cómo se relaciona la empresa con sus proveedores. De este modo se recoge información de la vida cotidiana de la firma sin intervenir en sus tareas diarias.

Las variables que se utilizan en el estudio son:

- **Variable independiente:** Optimización de procesos internos y gestión de proveedores.
- **Variable dependiente:** Incremento de ingresos en la empresa Distribuidora JR.

3.1.3. Según el tiempo de duración.

Este estudio se diseñó como una análisis puntual, en la cual se recogio y examinó toda la información en un solo momento. Su meta es ofrecer un diagnóstico claro y actualizado sobre los procesos internos que tiene la empresa y la manera en que Distribuidora JR se relaciona con sus proveedores.

Ese enfoque resulta práctico cuando urge saber, a pelo, qué funciona y qué no, tal como ocurre en este caso, porque buscamos desperdicios, cuellos de botella y roturas en la cadena de abastecimiento que restan rendimiento. Con la información en la mano, podemos decidir sin demora si, por ejemplo, hay que ajustar un turno, cambiar un proveedor o simplemente dar algo más de capacitación al personal.

Aun siendo una captura de corto alcance, lo que encontramos va a servir de referencial para estudios más amplios que en el futuro medirán cómo evolucionan las cifras tras aplicar las mejoras que aconsejamos. De hecho, esta lectura puntual puede convertirse en la primera piedra para construir un sistema de procesos más rápido y sostenible a largo plazo.

3.2. Herramientas metodológicas

Durante la investigación se utilizaron diversas herramientas para generar diagnósticos de manera integral, también para identificar las causas de los problemas operativos y diseñar sugerencias estratégicas para la mejora continua.

Diagrama de Ishikawa: Proporcionó un análisis detallado de la causa raíz de los problemas operativos clave dentro de Distribuidora JR.

Árbol de problemas: Con el uso del árbol de problemas, se llevó a cabo un análisis de las dificultades que enfrenta Distribuidora JR en cuanto a su gestión de proveedores. Esta herramienta permitió descomponer la problemática principal, la ineficiencia en la relación y control de proveedores, en causas y efectos.

Matriz FODA: Esta herramienta se utilizó tanto en la fase de diagnóstico como en la de diseño de la estrategia, inicialmente para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, y para la comprensión del entorno interno y externo de la organización.

Indicadores clave de rendimiento (KPI): las medidas definidas dentro del análisis incluyen el tiempo de entrega promedio, la tasa de error en los pedidos, el porcentaje de tareas automatizadas y la satisfacción de los empleados, estos ayudan a comprender por medio de índices la efectividad del trabajo.

3.3. Técnicas

Encuesta a Empleados:

Se realizó una encuesta a los empleados de Distribuidora JR para reunir datos numéricos y así captar, de forma ordenada, cómo dentro de la compañía se perciben la eficiencia diaria y el manejo de proveedores. El cuestionario, diseñado con opciones cerradas, indaga sobre temas centrales como la existencia de procedimientos estandarizados, el uso de herramientas digitales, la correcta asignación de tareas, la automatización de pasos y el control que se ejerce sobre los proveedores. También se preguntó a los trabajadores qué tan dispuestos están a aceptar cambios y cómo valoran el efecto que esas mejoras podría traer. El examen estadístico de las respuestas facilita la detección de patrones, porcentajes representativos y normas compartidas, refinando así el cuadro de las debilidades internas. Esta información sirve para construir indicadores claves de rendimiento (KPI) y proponer ajustes que realmente respondan a lo que la empresa necesita.

Observación directa no participante:

Este enfoque se aplica a funciones como administración, transporte, almacenamiento y compras, y permite dejar un registro claro de acciones, rutinas y flujos de trabajo cotidianos. Cuando varios empleados evitaron participar, empezaron a salir a la luz problemas como tareas repetidas, entregas lentas de materiales, falta de control sobre el inventario y una comunicación deficiente entre áreas. También descubrieron que el espacio físico estaba mal organizado, las tareas clave eran improvisadas y faltaban mecanismos de seguimiento de proveedores. Esta observación nos permitió comparar los datos obtenidos de las encuestas y mejorar nuestra comprensión del contexto en el que opera Distribuidora JR. Siendo esto es e un respaldo para el desarrollo de estrategias de mejora basadas en evidencia situacional del mundo real.

3.4. Estudios iniciales

3.4.1. Organizador gráfico de variables.

Variable Independiente



Figura 1: Análisis multinivel de Variable Independiente

Variable Dependiente

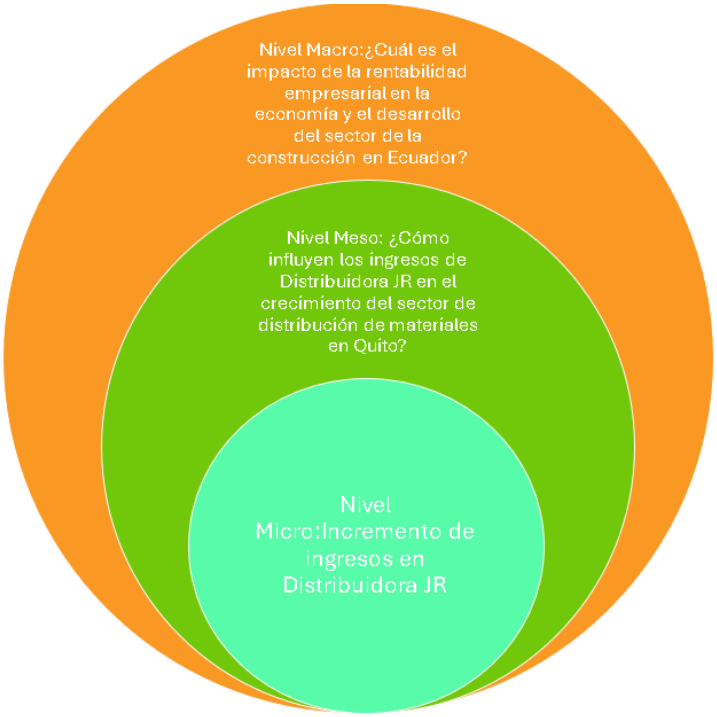


Figura 2: Análisis multinivel de Variable Dependiente

3.4.2. Matriz de operacionalización de las variables.

La matriz de operacionalización de variables actúa como un traductor que pasa ideas grandes y vagas a datos que se pueden ver y medir. Su principal tarea es hacer que recolectar y analizar información resulte sencillo, de modo que los resultados finales sean honestos y dignos de confianza.

El trabajo empieza identificando las variables que se van a estudiar y luego cortándolas en dimensiones que iluminan cada cara del concepto. De esas dimensiones nacen indicadores o preguntas que los entrevistados pueden responder y los encuestadores pueden contar con facilidad. Por último, se eligen los instrumentos más prácticos para reunir la información: encuestas, entrevistas breves o incluso una rápida revisión de documentos.

El verdadero valor de la matriz está en unir la teoría con la realidad de los datos, de forma que el estudio conserve rigor y coherencia interna. En el caso de la Distribuidora JR, la herramienta deja claro cómo la optimización de procesos y la gestión de proveedores impacta

en el crecimiento de ingresos y lo hace analizando el fenómeno desde tres escalas: micro, meso y macro.

Tabla 1. Matriz de operacionalización de variables

Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores / Preguntas	Instrumento
Variables Independiente Optimización de procesos internos y gestión de proveedores.	**Nivel Micro:** Optimización de procesos internos y gestión de proveedores dentro de Distribuidora JR. **Nivel Meso:** Relación entre la eficiencia de procesos y proveedores con la competitividad del sector distribución de materiales en Quito. **Nivel Macro:** Impacto de la mejora de procesos y gestión de proveedores en el desarrollo económico nacional e internacional.	**Nivel Micro:** • ¿Existe claridad y normalización en los procesos internos? • ¿Se usan herramientas digitales para gestión operativa? **Nivel Meso:** • ¿Cómo contribuye la eficiencia interna de Distribuidora JR al posicionamiento del sector en Quito? **Nivel Macro:** • ¿Cómo impactan las mejoras en la gestión de Distribuidora JR en el crecimiento del sector de la construcción	**Nivel Micro:** • Encuesta al personal **Nivel Meso:** • Diagnóstico con árbol de problemas **Nivel Macro:** • Análisis de desempeño de los trabajadores
Variable Dependiente: Incremento de ingresos en Distribuidora JR.	**Nivel Micro:** Incremento de ingresos en Distribuidora JR. **Nivel Meso:** Relación entre ingresos de Distribuidora JR y crecimiento del sector distribución de materiales en Quito. **Nivel Macro:** Impacto de la rentabilidad empresarial en el desarrollo económico nacional del sector construcción	**Nivel Micro:** ¿Cuál ha sido el crecimiento mensual/trimestral de ingresos? **Nivel Meso:** • ¿Cómo influyen los ingresos en la participación de mercado del sector? • ¿Se ha incrementado la red de clientes o el volumen de distribución? **Nivel Macro:** • ¿Qué relación existe entre la mejora interna y el crecimiento de la economía familiar?	**Nivel Micro:** •Cuadro de mando con KPIs **Nivel Meso:** •Utilización de Matriz FODA **Nivel Macro:** •Análisis por medio del Diagrama ISHIKAWA para encontrar problemas de raíz.

3.4.3. Criterios y exclusión.

Para asegurar que los resultados de esta investigación fueran válidos y coherentes, se establecieron criterios de exclusión que delimitaron el objeto de estudio y filtraron la información irrelevante. Se apartó a los empleados de Distribuidora JR que no están directamente involucrados en los procesos internos ni en la gestión de proveedores, como el personal de limpieza o de seguridad, porque sus experiencias no aportan datos significativos

sobre las variables que se analizan. También se desecharon las encuestas que llegaron incompletas o que presentaban respuestas inconsistentes, ya que tales formularios debilitan la fiabilidad estadística del estudio.

Se descartaron igualmente las fuentes que no estaban actualizadas o que carecían de comprobación, como documentos internos antiguos o informes sin respaldo. De igual manera, se obvió toda información procedente de organizaciones fuera del sector de distribución de materiales de construcción o de otras regiones, puesto que esos datos no reflejan la realidad empresarial específica de Quito en la que se sitúa la investigación.

Por último, se eliminaron opiniones o afirmaciones aisladas que no podían ser contrastadas con otros métodos de recolección, como la observación directa o el cruce con indicadores numéricos. Con esas exclusiones se buscó mantener la objetividad del diagnóstico, centrándose únicamente en hechos claros y comprobables.

3.4.4 Muestreo.

En el presente trabajo no se calculó un tamaño de muestra con fórmulas estadísticas porque se decidió aplicar las herramientas de recolección a todo el personal disponible en el área que se estudia. Así, se entrevistó a los 16 trabajadores actuales de Distribuidora JR que están directamente ligados a los trámites internos y a la gestión de proveedores.

La elección se debe a que el equipo operativo de la empresa es pequeño y, por tanto, fue posible hacer un censo, es decir, tomar en cuenta a cada persona que forma parte del universo relevante para el análisis. Gracias a ello se logró una mirada completa y representativa sobre el funcionamiento interno de la organización sin tener que recurrir a métodos de muestreo.

El enfoque censal garantiza que los resultados reflejan de manera precisa lo que el colectivo piensa, ya que evita los sesgos que suelen surgir al seleccionar solo a un grupo

parcial de participantes. Así, la estrategia refuerza la credibilidad de los hallazgos porque se apoyan en la información que todos los actores clave de la empresa han ofrecido.

3.5 Desarrollo

El desarrollo se realizó en dos fases.

Fase 1: Evaluación diagnóstica

La primera etapa consistió en una encuesta al personal de Distribuidora JR, con el fin de obtener una imagen sólida y numérica de cómo funcionan actualmente los procesos internos y la relación con los proveedores. Las preguntas tuvieron temas como operatividad, claridad de los procesos, uso de herramientas digitales y opiniones sobre el trato de proveedores con clientes. Las respuestas pusieron de manifiesto falta de normalización, exceso de carga de trabajo y recesos en el seguimiento y la evaluación de proveedores, datos que sirvieron para definir las prioridades de mejora.

Complementariamente se aplicaron diagnósticos como diagramas de Ishikawa, organizados en métodos, personas, máquinas, ambiente, materiales y gestión, para desmenuzar las causas raíz de los principales retos operativos detectados.

La herramienta facilita la visualización de los factores que inciden en errores y retrasos dentro de la empresa. Así como también, se desarrollo un árbol de problemas enfocado a la gestión de proveedores, buscando identificar causas, como falta de seguimiento, mala comunicación entre areas y mala evaluación, así como consecuencias como incumplimientos, insatisfacción del cliente y reducción de la competitividad.

Fase 2: Desarrollo de medidas de mejora

Durante esta etapa se usa un análisis FODA para estudiar a fondo a Distribuidora JR. Con la matriz, el equipo localiza fortalezas, cierta experiencia y cercanía al cliente, debilidades como falta de automatización oportunidades en la expansión del sector construcción y amenazas que vienen de la competencia y proveedores inestables. Este

análisis interno y externo sirvio como guía la creación de una estrategia práctica y ajustada a la realidad.

Las ideas de mejora son a partir de indicadores clave de rendimiento (KPI) y ponen énfasis en agilidad, menos errores, costos más bajos y clientes satisfechos. Cada KPI se elige tras el diagnóstico y pretende dar a la gestión más flexibilidad y control. Al instalar estos cuadros de mando, Distribuidora JR podrá seguir el avance a diario, tomar decisiones con datos y adoptar una cultura de mejora constante.

CAPITULO IV.
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis de resultados de diagrama de Ishikawa

Para poder realizar la evaluación diagnóstica, primero se realizó mediante observación directa el siguiente diagrama de Ishikawa, donde se muestran las siguientes problemáticas.

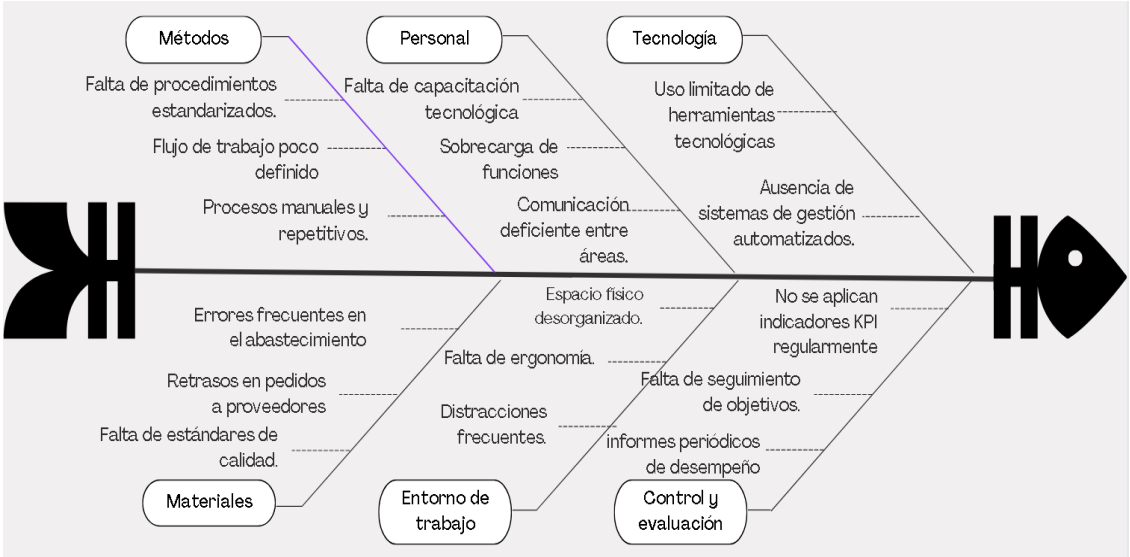


Figura 3: Diagrama Ishikawa con los problemas de raíz que tiene Distribuidora JR

El análisis realizado mediante el diagrama de Ishikawa permitió observar con claridad cómo distintas áreas dentro de Distribuidora JR están enfrentando problemas estructurales que afectan el funcionamiento general de la empresa. En cuanto a los métodos de trabajo, se evidenció que no existen procedimientos bien definidos ni estandarizados, lo que genera confusión, pérdida de tiempo y una dependencia de procesos manuales que podrían optimizarse fácilmente. Esto es agravado la falta de políticas internas que regulen y controlen las operaciones diarias. A nivel del personal, los trabajadores enfrentan una sobrecarga constante de tareas y no cuentan con capacitación adecuada en el uso de herramientas tecnológicas. Esto no solo limita

su desempeño, sino que también genera resistencia natural al cambio y dificulta la colaboración entre áreas, debido a una comunicación poco fluida.

4.1.1. Tabulación de datos con respecto a la encuesta realizada .

Pregunta 1.- ¿Qué tan eficientes te parecen los procesos que sigue actualmente en la empresa?

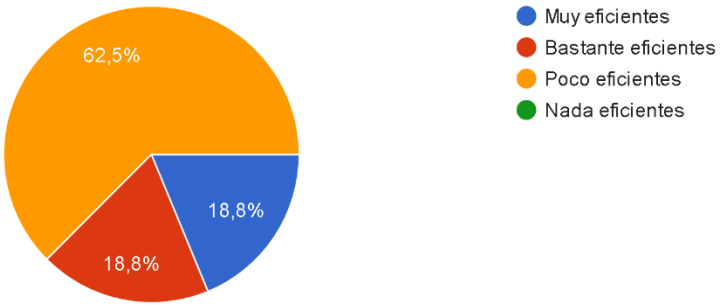


Figura 4: Eficiencia de los procesos en la empresa

Los resultados muestran que una mayoría significativa de los empleados perciben los procesos como poco eficientes (10 de 16), lo cual sugiere una insatisfacción generalizada con la forma en que se están llevando a cabo las operaciones. Este dato refleja una clara necesidad de reestructurar procesos y buscar mecanismos que los hagan más ágiles y funcionales para todos.

Pregunta 2.- ¿Qué tan claros están los pasos que debes seguir para realizar tus tareas diarias?

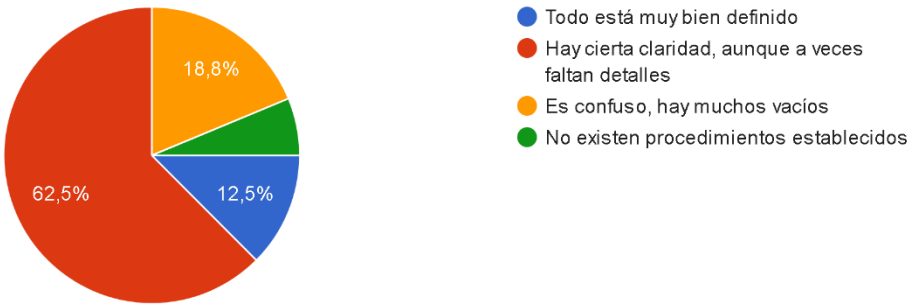


Figura 5: Claridad en las tareas diarias

El 62.5% señaló que “hay cierta claridad, aunque a veces faltan detalles”, mientras que el 18.75% afirmó que "es confuso, hay muchos vacíos". Sugiriendo que, aunque algunos lineamientos existen, la falta de precisión en las instrucciones operativas genera incertidumbre y afecta la eficiencia del trabajo diario.

Pregunta 3.- ¿Con qué frecuencia ocurren retrasos o errores cuando se entregan productos a los clientes?

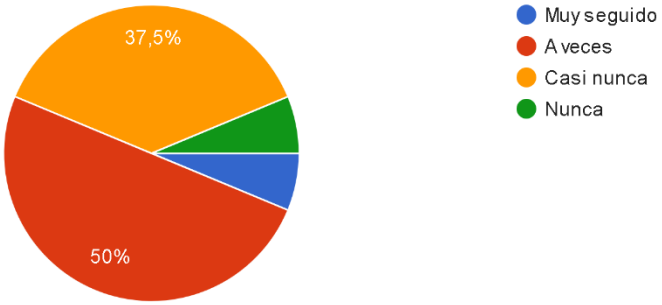


Figura 6: Frecuencia de retrasos en entrega de productos

Un 50% indicó que esto sucede "a veces", mientras que un 37.5% dijo "casi nunca". Aunque la mayoría minimiza la frecuencia de errores, el 87.5% de los encuestados reconoce que ocurren al menos ocasionalmente, lo que implica que los procesos de entrega necesitan mejoras.

Pregunta 4.- ¿Las actividades de cada día se realizan siguiendo un flujo de trabajo previamente establecido?

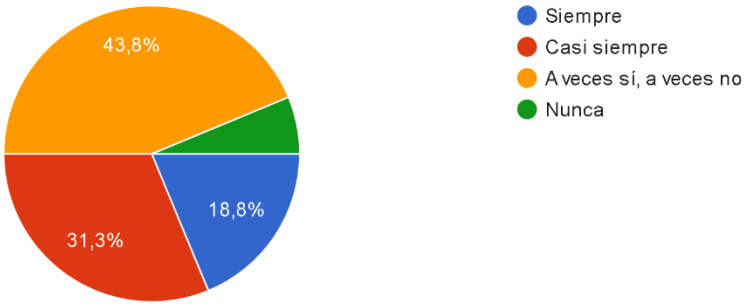


Figura 7: Orden de las actividades del día

La mitad de los empleados, respondió que solo a veces se sigue un flujo definido, y 5 dijeron que casi siempre. Esto indica inconsistencia en los procesos diarios. Aunque algunos intentan seguir rutinas, la falta de estandarización genera variabilidad en la ejecución, afectando la productividad y coordinación.

Pregunta 5.- ¿Cada cuánto se revisa el desempeño de los proveedores (por

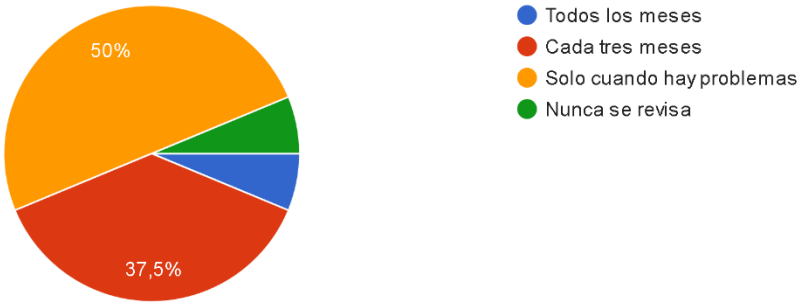


Figura 8: Revisión de desempeño de proveedores

La mayoría (50%) indicó que solo se hace “cuando hay problemas”, el 37.5% mencionó que se realiza “cada tres meses”, Estos datos demuestran una gestión reactiva más que preventiva en la relación con los proveedores, lo cual puede provocar demoras y afectar la cadena de suministro.

Pregunta 6.- ¿Qué tan buena consideras que es la relación actual con los proveedores para ayudar a cumplir las metas como empresa?

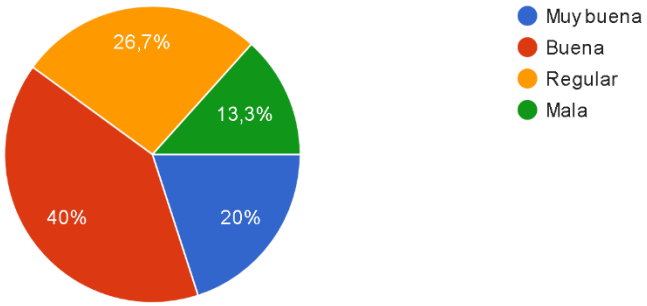


Figura 9: Relación con proveedore0s

Aquí las opiniones están divididas. Seis la califican como buena, pero 4 la ven regular. Esto demuestra que, si bien hay un vínculo funcional, falta una estrategia más sólida de comunicación, seguimiento y evaluación que permita fortalecer relaciones más efectivas y colaborativas.

Pregunta 7.- ¿La empresa ha intentado antes mejorar o cambiar sus procesos internos?

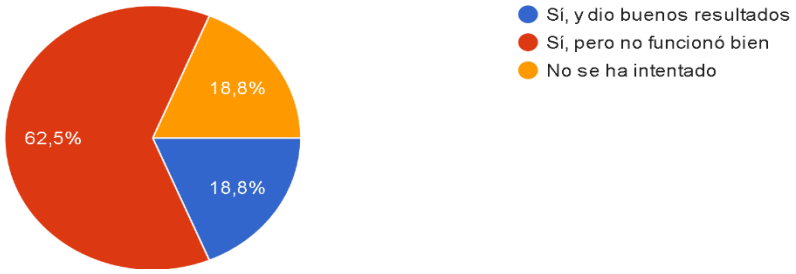


Figura 10: Opinión de mejora o cambio dentro de la empresa

Diez personas afirmaron que sí, pero no funcionó bien, lo que puede evidenciar intentos fallidos por falta de planificación o seguimiento. Indicando que la empresa ha tenido intenciones de cambiar, pero probablemente sin metodologías claras o sin continuidad en su implementación.

Pregunta 8.- ¿Qué tipo de herramientas tecnológicas usas o has visto que se usan en tu área? *(puedes marcar más de una opción)*

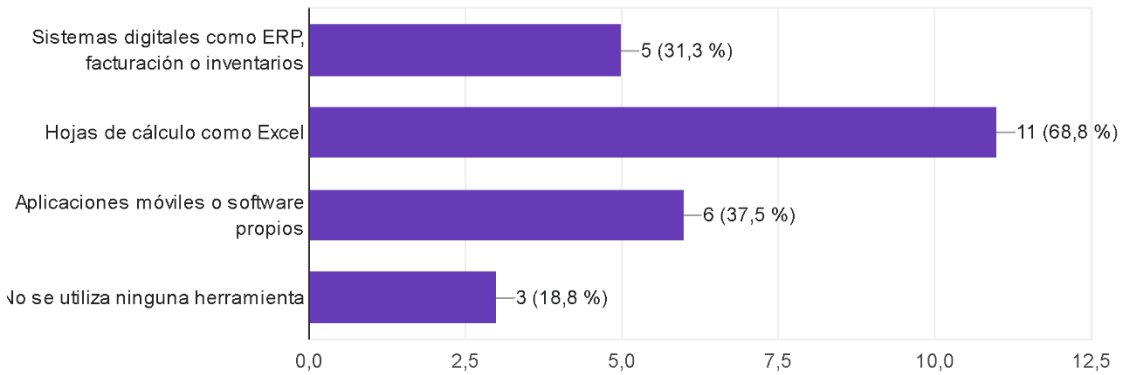


Figura 11: Herramientas Tecnológicas usadas en Distribuidora JR

El uso de hojas de cálculo como Excel fue la herramienta más mencionada (68,8%), seguida por aplicaciones móviles o software propios (37,5%) y sistemas ERP o de inventario (31,3%). No obstante, el 18,8% indicó que no se usa ninguna herramienta, lo que deja en evidencia una brecha digital en algunos sectores. La dependencia de herramientas básicas limita el potencial de automatización.

Pregunta 9.- ¿Crees que el equipo está bien capacitado para usar esas herramientas?

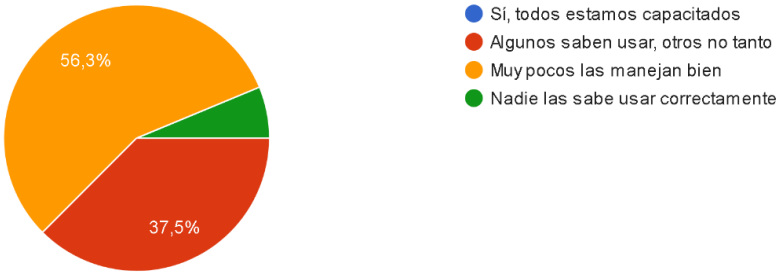


Figura 12: Personal Capacitado

El 56.25% dijo que “muy pocos las manejan bien”. Resaltando una necesidad urgente de capacitación tecnológica para que las herramientas disponibles realmente generen valor.

Pregunta 10.- ¿Cómo ves la distribución de las tareas administrativas entre los compañeros?



Figura 13: Distribución de tareas administrativas

El 50% indicó que "más o menos, algunos tienen más carga", y el 31.25% dijo que está "mal distribuida". Estos resultados revelan una sobrecarga laboral desbalanceada que impacta tanto la moral como el rendimiento del personal.

Pregunta 11.- ¿Crees que hay tareas que se podría automatizar para ahorrar tiempo y esfuerzo?

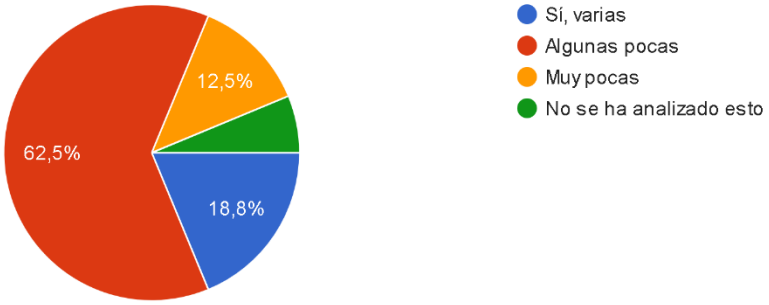


Figura 14: Automatización de tareas

Un 62.5% respondió que “algunas pocas”, mientras que un 18.75% cree que “sí, varias”. Aunque la mayoría identifica tareas automatizables, todavía se percibe desconocimiento o falta de iniciativa respecto a cómo aplicarlo efectivamente. Solo el 6.25% opinó que no se ha analizado esto.

Pregunta 12.- ¿Cómo ves la actitud del equipo frente a los cambios o mejoras en los procesos?

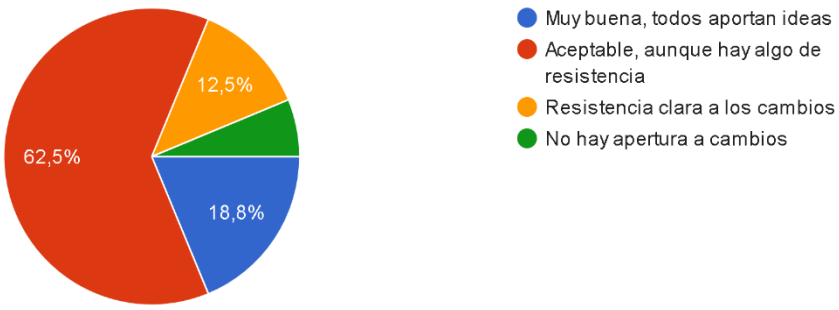


Figura 15: Actitudes del personal con respecto al cambio

El 62.5% consideró la actitud “aceptable, aunque hay algo de resistencia”, y el 18.75% cree que la disposición es “muy buena”. Se necesita trabajar en la gestión del cambio y fortalecer la cultura organizacional hacia la mejora continua.

Pregunta 13.- ¿Cada cuánto se revisan o controlan los costos operativos?

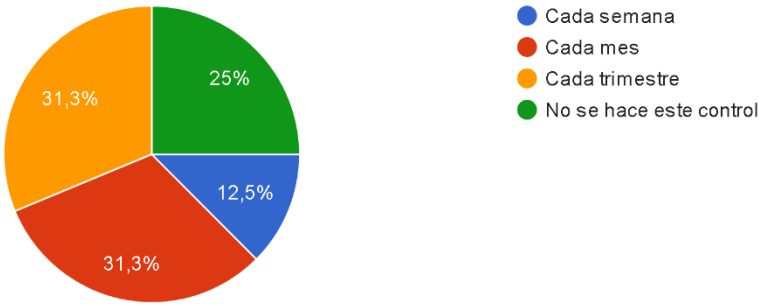


Figura 16: Control de costos dentro de Distribuidora JR

Las respuestas fueron variadas: cinco dijeron que se revisan cada mes, cinco cada trimestre, y cuatro indicaron que no se hace este control. Esto refleja una falta de consistencia en la gestión financiera, lo cual impacta directamente en la rentabilidad. Implementar un sistema de revisión periódica ayudaría a tomar decisiones más estratégicas.

4.1.2. Árbol del Problemas en la gestión de proveedores.

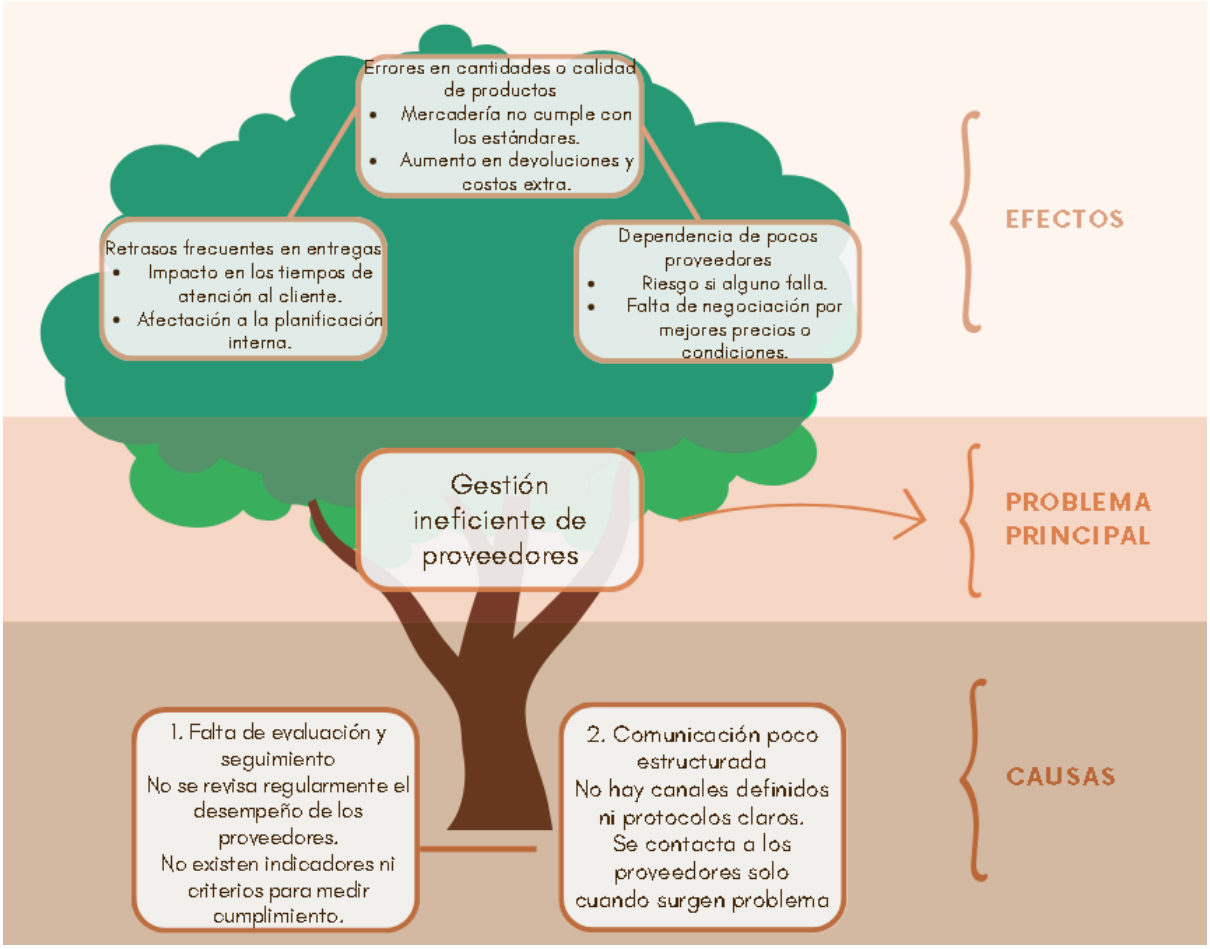


Figura 17: Árbol de problemas gestión de proveedores

Al revisar a fondo cómo Distribuidora JR maneja a sus proveedores, se notan varios problemas que afectan el buen funcionamiento de la empresa. Lo más preocupante es que no se realiza un seguimiento formal de los proveedores; no hay evaluaciones periódicas ni formas claras de saber si están cumpliendo con los tiempos, la calidad o los acuerdos establecidos. Esto ha provocado una relación poco sólida, donde la empresa reacciona solo cuando hay fallas, en lugar de prevenirlas.

4.1.3. Matriz FODA.

El análisis FODA permitió tener una visión clara y equilibrada del estado actual de Distribuidora JR, lo cual se muestra en la tabal 1. En términos generales, se identificó que la

empresa cuenta con fortalezas como su experiencia en el sector, una clientela estable y un conocimiento práctico acumulado por parte de su equipo. Sin embargo, también enfrenta varias debilidades internas que limitan su rendimiento, como la falta de procesos estandarizados, una comunicación poco fluida entre áreas, y una gestión de proveedores sin seguimiento formal.

Desde el entorno externo, se presentan oportunidades importantes, como la posibilidad de incorporar tecnología, automatizar procesos y establecer relaciones más sólidas con proveedores estratégicos. Estas oportunidades podrían impulsar significativamente la eficiencia y competitividad del negocio.

Tabla 2. Matriz FODA de la empresa Distribuidora JR

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• Experiencia en el mercado de materiales de construcción. • Relación directa con algunos proveedores de confianza. • Personal con conocimiento práctico del negocio. • Ubicación estratégica en Quito para distribución.	• Posibilidad de implementar tecnologías como sistemas ERP o de inventario. • Potencial para establecer alianzas con nuevos proveedores más eficientes. • Crecimiento del sector construcción en ciertas zonas de Quito.
DEBILIDADES	AMENAZAS
• Falta de seguimiento y evaluación formal a proveedores. • Ausencia de indicadores de desempeño (KPIs) en la operación. • Flujo de trabajo poco estandarizado y en gran parte manual. • Comunicación deficiente entre áreas. • Sobre carga laboral en algunos empleados.	• Retrasos frecuentes por parte de proveedores poco confiables. • Competencia con empresas que ya están digitalizadas. • Aumento en el costo de materiales y transporte. • Riesgo por dependencia de pocos proveedores.

4.2. Interpretación y discusión de resultados

La interpretación de los resultados obtenidos a través del estudio destaca claramente las debilidades estructurales y operativas que enfrenta Distribuidora JR, especialmente aquellas relacionadas con los procesos internos y la gestión de proveedores. Una herramienta clave es la encuesta a empleados, que nos da información de primera mano sobre los empleados que interactúan diariamente con la empresa. Los encuestados coincidieron en que el ciclo de trabajo avanza lento, las reglas son poco claras, la carga de tareas es excesiva y el vínculo con los proveedores es poco confiable. Este diagnóstico es relevante porque nos

indica que fallas operativas existen y, sobre todo, advierte que hay que tener de manera urgente una estructura más diáfana, menos centralizada y mucho más automatizada.

Los diagramas de Ishikawa, por otro lado, mostraban de dónde vienen los principales problemas. Apuntan a metodologías inadecuadas, herramientas tecnológicas escasas, ausencia de estándares y lagunas en la formación y en la comunicación entre empleados. El análisis revela que muchos errores y retrasos no son accidentes sueltos, sino la consecuencia de un cimiento organizativo y de gestión que aún no existe.

El árbol de problemas se concentra ahora en la gestión de proveedores y, al hacerlo, muestra cómo las fallas en este frente perjudican a toda la cadena de trabajo. Se detectan, entre otras cosas, la falta de evaluaciones periódicas, una comunicación deficiente y una administración de suministros reactiva en lugar de proactiva. Todos esos elementos inciden directamente en los plazos de entrega, la calidad del producto y, al fin y al cabo, en la satisfacción del usuario final.

Por último, la matriz FODA nos dio un panorama completo sobre lo que ocurre dentro y fuera de la empresa. Junto al buen conocimiento del mercado y la clientela fiel que ya vimos, aparecieron debilidades internas que otras herramientas también habían señalado. Las oportunidades de digitalización y mejores relaciones comerciales chocan, sin embargo, con amenazas como la competencia creciente y la falta de estabilidad de algunos proveedores actuales.

Ese cruce de diagnósticos deja claro que tenemos que poner en marcha una estrategia global que, además de pulir los procesos internos, organice la gestión de proveedores de un modo más profesional y sostenible. El siguiente paso, entonces, es definir indicadores clave de rendimiento (KPI) que nos ayuden a vigilar, ajustar y seguir en el tiempo estas áreas, con la meta de construir una empresa más ágil, eficiente y competitiva.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Luego de la revisión de Distribuidora JR dejó claro que había fallos estructurales que no podían pasarse por alto. Aunque la firma tiene gente que conoce el mercado, su plataforma de trabajo sigue anticuada, le faltan pasos documentados y cifras que midan cómo rinde, y sigue apoyándose demasiado en tareas manuales. La encuesta que se levantó indica que muchos colaboradores piensan que lo que se hace no está escrito, que la eficiencia no es clara, que las tareas se reparten de manera desigual y que hay colegas que sencillamente llevan una carga excesiva. No es solo un tema de organización, sino que estas problemáticas rozan la motivación, el ambiente laboral y la productividad en su entorno. Sin reglas fijas, el flujo de trabajo se vuelve inconsistente y eso origina fallos y retrasos que, al final, perjudican al cliente y dañan la imagen de la compañía.

El análisis reveló que los proveedores carecían de una estrategia clara. La gestión es ad hoc, reactiva y se limita a solucionar los problemas después de que se produce el daño. No existían controles ni registros confiables, ni métricas para evaluar el desempeño de los proveedores y había una falta general de planificación. El resultado son retrasos, defectos de calidad y falta de garantía o previsibilidad en la cadena de suministro. Al parecer, la empresa no tenía un enfoque de abastecimiento estratégico ni relaciones a largo plazo con los proveedores, lo que la dejaba en una posición débil y sin poder de negociación.

Otra conclusión importante es la baja tasa de adopción de tecnología. A pesar de utilizar herramientas básicas como Excel, no implementar un sistema de gestión (por ejemplo ERP) que pueda automatizar tareas, administrar inventario, medir resultados, mejorar las comunicaciones internas, y más, es una gran oportunidad perdida. Peor aún, el personal no está capacitado para utilizarlos adecuadamente. Las herramientas existentes no se utilizan por

falta de formación. El potencial humano existe, pero no se desarrolla ni se apoya mediante una formación sostenida.

La empresa claramente ha intentado cambiar, pero aún no lo ha conseguido. Esto demuestra que las buenas intenciones por sí solas no son suficientes sin una planificación adecuada, una comunicación clara y un liderazgo comprometido para apoyar estos cambios. También descubrimos que la actitud general dentro del equipo era que, si bien había un grado de apertura al cambio, también había resistencia derivada del miedo, la ignorancia y la desconfianza. Los problemas en este ámbito deben abordarse desde dentro. El cambio organizacional no sólo es urgente, es inevitable. Si desea sobrevivir en un panorama competitivo donde otros ya han automatizado, medido y optimizado, necesita tomar decisiones audaces y actuar ahora. Esto implica no sólo cambiar sus herramientas y procesos, sino también cambiar la forma en que trabaja y piensa acerca de su negocio**.**

Recomendaciones

Distribuidora JR debe experimentar cambios organizacionales integrales para mejorar fundamentalmente sus operaciones. No se trata de hacer pequeños cambios, se trata de rediseñar el modo en que opera su empresa. El primer paso es poner en orden los procesos internos. Desde que llega el pedido hasta que se entrega, cada actividad debe quedar apuntada, clasificada y afinada. Cada departamento necesita una guía sencilla y clara. Así, el trabajo queda organizado, y cualquier fallo se puede detectar y corregir rápido.

También es clave que los empleados reciban formación. No basta con instalar nuevas herramientas. El equipo tiene que saber cómo usarlas. Por eso, conviene tener cursos constantes de Excel, ERP y programas de inventario. De este modo, el trabajo manual disminuye y los empleados pueden dedicar su energía a tareas más estratégicas.

Las empresas, además, deben dar un aire profesional a la gestión de proveedores. Hay que revisarlos de forma regular, midiendo puntualidad, calidad y cumplimiento. Con esos

datos, se decide con cabeza, se construyen vínculos sólidos y se evita depender siempre de unos pocos proveedores. Por último, hay que colar indicadores clave de rendimiento en cada área. Si se miden tiempos de entrega, eficacia operativa y satisfacción del cliente, las decisiones se toman con datos. Establecer objetivos y responsabilidades claras en cada área ayuda a lograr una mejora sostenible a largo plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASOCIACIÓN INTERAMERICANA DE CONTABILIDAD. (2022, 29 julio). *Las empresas familiares en Ecuador - AIC*. AIC. https://contadores-aic.org/las-empresas-familiares-en-ecuador/

Caballero, M. M. (2023, 13 agosto). *¿Qué es la analítica descriptiva?* https://www.linkedin.com/pulse/estad%C3%ADstica-descriptiva-mauricio-mora-caballero

Cobos, M. (2019). *Optimización de la cadena logística*. Editorial Elearning, SL.

Delgado Galindo, J. D. (2024). *Optimización de procesos y gestión de talleres "Full Motos"* (Bachelor's thesis, Universidad del Azuay).

García, L. A. M. (2023). *Gestión logística integral-3ra edición: Las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento*. Ecoe Ediciones.

Gómez-Zorrilla, J., & Piña, D. S. (2022). *Guía práctica de analítica digital: ROI, KPI y métricas. Cómo medir y optimizar tu estrategia digital para potenciar tu negocio*. LID Editorial.

Granizo, C. A. (2018). *Optimización de los procesos de una empresa comercial caso: BC Llantas* (Bachelor's thesis, Pontificia Universidad Católica del Ecuador).

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana.

Jimenez Chunga, V. J. M., & Tapia Melendres, L. S. *Optimización del proceso de la gestión de inventario para incrementar la rentabilidad en la empresa Insumos y Reactivos del Perú SAC.*

Lazo Córdova, G. G. (2018). *Propuesta de Mejora de la Gestión de Almacenes para la Optimización de KPI´ S en la Empresa Latinoamericana de Envases EIRL.*

López, J. F. (2022, 24 noviembre). *Empresa comercial Qué es, definición y concepto.* Economipedia. https://economipedia.com/definiciones/empresa-comercial.html

MARTÍN GÓMEZ, S. O. N. I. A., ISABEL DOPACIO, C. R. I. S. T. I. N. A., & MASA LORENZO, C. R. I. S. T. I. N. A. (2014). *Práctica de gestión operativa de la empresa*. Ediciones Paraninfo, SA.

Miranda, J. C. C. (2023, 25 julio). *Cómo optimizar los procesos internos de una empresa.* https://www.linkedin.com/pulse/c%C3%B3mo-optimizar-los-procesos-internos-de-una-empresa-juan-cer%C3%B3n/

Ortega, C. (2025, 7 mayo). *Cultura organizacional: Qué es, características, tipos y ejemplos*. QuestionPro. https://www.questionpro.com/blog/es/cultura-organizacional-2/

Porter, M. E. (2008). *Ventaja competitiva: creación y mantenimiento de un rendimiento superior*. Simon y Schuster.

Rubín, C. N. (2024). *La IA en la administración de negocios actual*. *Cuadernos del CIMBAGE, 1*(26), 61-76.

Sánchez, J. (2025, 10 marzo). *¿Qué es una empresa? Definición sencilla, Tipos y Ejemplos.* Economipedia. https://economipedia.com/definiciones/empresa.html

Sosa Gutierrez, W. (2024). *Propuesta de mejora de un sistema de control interno para optimizar el proceso del registro de compras de la empresa Coesac–Lima, 2022.*

Sydle. (2024, 29 noviembre). *Optimización de procesos: ¿Qué es y por qué es tan importante para tu negocio?* Blog SYDLE. https://www.sydle.com/es/blog/que-es-optimizacion-de-procesos-6126ac39b060f57604039a57

Vivar-Astudillov, A. Y., & Torres-Palacios, M. M. (2024). *Influencia de la auditoría de gestión en la toma de decisiones estratégicas de las organizaciones*. *Revista Metropolitana De Ciencias Aplicadas, 7*(Suplemento 1), 177-195.

ANEXO A: KPIs Propuestos para Distribuidora JR

Poner en marcha los KPIs en Distribuidora JR es un paso clave para dejar atrás la actitud pasiva y empezar a manejar la firma de forma más estratégica, ordenada y, sobre todo, basada en datos. En la actualidad, la compañía lidia con obstáculos operativos como procesos poco claros, entregas lentas, escaso control sobre los proveedores, tareas a mano, comunicación deficiente entre departamentos y empleados que arrastran demasiada carga. Ninguna de esas inquietudes se puede aclarar con suposiciones o corazonadas. Hace falta medir con claridad lo que ocurre y el por qué. Ah para eso nacen los KPIs. Estos indicadores convierten lo que antes era juicio personal en datos duros que se pueden revisar, comparar y mejorar.

Adicionalmente, al implantar estos indicadores, la firma puede fijar metas claras y cuantificables para cada departamento del negocio. Por ejemplo, saber exactamente qué porcentaje de entregas llega a tiempo le permite detectar en qué momento y por qué surgen los retrasos, y actuar antes de que los clientes se quejen y usted pierda ventas. Al calcular cuántas tareas se pueden automatizar y evaluar las habilidades del personal, puede decidir en qué capacitación y qué herramientas digitales invertir primero. También revela quién está sobrecargado y dónde se puede redistribuir el trabajo, de modo que la carga se reparta de forma más equitativa. Todo esto, al final, se traduce en mejor rendimiento, mayor moral del equipo y, por supuesto, una experiencia más satisfactoria para el cliente.

Problemática 1: Tasa de Entregas a Tiempo

A ojos de la compañía, los plazos de entrega prometidos a los clientes no se están cumpliendo de forma consistente. Tanto el análisis interno como las propias voces de los empleados lo confirman: los deadlines no siempre se respetan. Esto, a su vez, deteriora la experiencia del cliente, daña la fiabilidad del servicio y afecta la reputación de la empresa en

un mercado muy competitivo. La impuntualidad en las entregas, al final, provoca quejas, pérdidas de ventas y, lo que es peor, roces con el consumidor

Índice recomendado:

$$\frac{\text{Pedidos entregados a tiempo}}{\text{Total de pedidos}} * 100$$

Objetivo: ≥ 95%

Problemática 2: Índice de Errores en Entregas

Se ha detectado un nivel alarmante de errores durante el proceso de entrega, desde el envío de productos incorrectos hasta la falta de cantidades y documentación. Este tipo de fallos operativos pueden generar retrabajo, pérdida de tiempo y costes innecesarios para la empresa. También aumenta la insatisfacción del cliente final, ya que recibe productos incompletos o imprecisos, lo que afecta la percepción de la calidad del servicio y la fidelización del cliente.

Índice Recomendado

$$\frac{\text{Pedidos con errores}}{\text{Total de pedidos}} * 100$$

Objetivo: ≤ 3%

Problemática 3: Tiempo Promedio de Preparación de Pedidos

La empresa no contaba con métricas claras para determinar el tiempo de preparación de los pedidos, lo que limitaba su capacidad para planificar, supervisar y mejorar sus procesos. La pérdida de control del tiempo interno genera caos, entregas impredecibles y cuellos de botella evitables. Además, dificulta la identificación de puntos clave en el flujo de trabajo donde se pueda mejorar la eficiencia.

Índice:

$$\frac{\text{Total minutos de preparación}}{\text{Número de pedidos}}$$

Objetivo: Disminuir mes a mes

Problemática 4: Tasa de Automatización de Tareas

Distribuidora JR dependía en gran medida de procesos manuales como Excel y el registro físico, lo que ralentizaba las operaciones y aumentaba el riesgo de errores humanos. Si bien muchas empresas del sector han adoptado herramientas tecnológicas para aumentar la velocidad, el control y la trazabilidad, los bajos niveles de automatización constituyen una limitación importante. Además, los empleados no pueden concentrarse en tareas más estratégicas porque están ocupados con tareas repetitivas.

$$\frac{\text{Tareas automatizadas}}{\text{Total de tareas operativas}} * 100$$

Objetivo: Incremento cada trimestre

Problemática 5: Índice de Sobrecarga Laboral

Uno de los problemas más citados por los empleados es la distribución desigual de tareas dentro del equipo, lo que provoca la sobrecarga de ciertos puestos. Esta asignación incorrecta de responsabilidades puede causar estrés, reducir la productividad y provocar errores debido al cansancio y la falta de motivación. También puede tener un impacto negativo en el entorno laboral, creando una sensación de injusticia y agotamiento continuo entre los empleados exigentes.

$$\frac{\text{Horas extra o tareas por empleado}}{\text{Promedio ideal por empleado}}$$

Objetivo: ≤ 10%

Problemática 6: Frecuencia de Evaluación de Proveedores

Actualmente, las evaluaciones de proveedores se realizan únicamente cuando surgen problemas, adoptando un enfoque reactivo en lugar de proactivo. Sin revisiones periódicas, es difícil predecir fallos, medir objetivamente el rendimiento y negociar mejoras basadas en los resultados. Permitiendo la pérdida de oportunidades para optimizar las cadenas de suministro, seleccionar socios estratégicos y mantener relaciones comerciales sostenibles.

Nº de evaluaciones realizadas en un periodo (mensual, trimestral)

Problemática 7: Tasa de Cumplimiento de Proveedores

No existe un seguimiento sistemático del cumplimiento de los proveedores con los acuerdos de entrega en términos de plazo, cantidad y calidad. La falta de continuidad debilita las relaciones comerciales, reduce el poder de negociación y crea una peligrosa dependencia de proveedores poco fiables. Además, este incumplimiento tiene un impacto directo en las operaciones internas de la empresa y, en última instancia, en la satisfacción del cliente.

$$\frac{\text{Entregas sin fallos}}{\text{Total de entregas del proveedor}} * 100$$

Objetivo: ≥ 95%

Resumen KPIs

KPI	¿Qué mide?	Fórmula o cálculo sugerido	¿Por qué es importante?
1. Tasa de Entregas a Tiempo	Porcentaje de pedidos entregados puntualmente al cliente.	$\frac{\text{Pedidos entregados a tiempo}}{\text{Total de pedidos}} * 100$ Objetivo: ≥ 95%	Refleja la eficiencia logística y el nivel de cumplimiento con el cliente.
2. Índice de Errores en Entregas	Proporción de pedidos con productos incorrectos, incompletos o mal enviados.	$\frac{\text{Pedidos con errores}}{\text{Total de pedidos}} * 100$ Objetivo: ≤ 3%	Permite identificar fallas operativas y reducir reprocesos y reclamos.
3. Tiempo Promedio de Preparación de Pedidos	Tiempo promedio que tarda el equipo en preparar un pedido para su entrega.	$\frac{\text{Total minutos de preparación}}{\text{Número de pedidos}}$ Objetivo: Disminuir mes a mes	Mide la agilidad operativa y ayuda a detectar cuellos de botella en bodega.
4. Tasa de Automatización de Tareas	Qué porcentaje de tareas rutinarias se han digitalizado o automatizado.	$\frac{\text{Tareas automatizadas}}{\text{Total de tareas operativas}} * 100$ Objetivo: Incremento cada trimestre	Indica el nivel de modernización del negocio y eficiencia operativa.
5. Índice de Sobrecarga Laboral	Nivel de desequilibrio en la distribución de tareas entre empleados.	$\frac{\text{Horas extra o tareas por empleado}}{\text{Promedio ideal por empleado}}$ Objetivo: ≤ 10%	Permite detectar saturación y distribuir mejor el trabajo para evitar desgaste.
6. Frecuencia de Evaluación de Proveedores	Cuántas veces al mes o trimestre se evalúa el desempeño de los proveedores.	Nº de evaluaciones realizadas en un periodo (mensual, trimestral)	Fortalece el control de calidad y permite mantener relaciones más estables y confiables.
7. Tasa de Cumplimiento de Proveedores	Porcentaje de entregas hechas por los proveedores que llegan completas y a tiempo.	$\frac{\text{Entregas sin fallos}}{\text{Total de entregas del proveedor}} * 100$ Objetivo: ≥ 95%	Mide la confiabilidad de los proveedores y ayuda a tomar decisiones estratégicas.

Nota: Esta tabla indica los KPIs propuestos a Distribuidora JR para mejorar sus procesos internos y gestionar de manera correcta a sus proveedores.

ANEXO B: Encuesta Realizada a los empleados de distribuidora JR

1. ¿Qué tan eficientes te parecen los procesos que sigue actualmente en la empresa?

- Muy eficientes
- Bastante eficientes
- Poco eficientes
- Nada eficientes

2. ¿Qué tan claros están los pasos que debes seguir para realizar tus tareas diarias?

- Todo está muy bien definido
- Hay cierta claridad, aunque a veces faltan detalles
- Es confuso, hay muchos vacíos
- No existen procedimientos establecidos

3. ¿Con qué frecuencia ocurren retrasos o errores cuando se entregan productos a los clientes?

- Muy seguido
- A veces
- Rara vez
- Casi nunca
- Nunca

4. ¿Las actividades de cada día se realizan siguiendo un flujo de trabajo previamente establecido?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces sí, a veces no
- Nunca

5. ¿Cada cuánto se revisa el desempeño de los proveedores (por ejemplo, si entregan a tiempo o cumplen con la calidad)?

- Todos los meses
- Cada tres meses

- Solo cuando hay problemas
- Nunca se revisa

6. ¿Qué tan buena consideras que es la relación actual con los proveedores para ayudar a cumplir las metas como empresa?

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala

7. ¿La empresa ha intentado antes mejorar o cambiar sus procesos internos?

- Sí, y dio buenos resultados
- Sí, pero no funcionó bien
- No se ha intentado

8. ¿Qué tipo de herramientas tecnológicas usas o has visto que se usan en tu área? *(puedes marcar más de una opción)*

- Sistemas digitales como ERP, facturación o inventarios
- Hojas de cálculo como Excel
- Aplicaciones móviles o software propios
- No se utiliza ninguna herramienta

9. ¿Crees que el equipo está bien capacitado para usar esas herramientas?

- Sí, todos estamos capacitados
- Algunos saben usar, otros no tanto
- Muy pocos las manejan bien
- Nadie las sabe usar correctamente

10. ¿Cómo ves la distribución de las tareas administrativas entre los compañeros?

- Muy equilibrada
- Más o menos, algunos tienen más carga
- Mal distribuida, hay sobrecarga clara
- No hay una distribución establecida

11. ¿Crees que hay tareas que se podría automatizar para ahorrar tiempo y esfuerzo?

- Sí, varias
- Algunas pocas
- Muy pocas
- No se ha analizado esto

12. ¿Cómo ves la actitud del equipo frente a los cambios o mejoras en los procesos?

- Muy buena, todos aportan ideas
- Aceptable, aunque hay algo de resistencia
- Resistencia clara a los cambios
- No hay apertura a cambios

13. ¿Cada cuánto se revisan o controlan los costos operativos (gastos, compras, etc.)?

- Cada semana
- Cada mes
- Cada trimestre
- No se hace este control

CERTIFICADO DE ORIGINALIDAD

TESA

La Dirección de Titulación, certifica que el trabajo final presentado por **REYES LOPEZ JOHAN PAUL**, ha sido sometido a un análisis de similitud mediante la herramienta Turnitin.

El resultado obtenido refleja un **11%** de similitud, porcentaje que se encuentra dentro de los parámetros establecidos por el Instituto Superior Tecnológico San Antonio – TESA, cumpliendo con los criterios de originalidad y autenticidad académica exigidos.

Quito,19 de junio del 2025

DIRECCIÓN TITULACIÓN

Pablo Heredia