

UNIVERSIDAD LA SALLE

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
FINANCIERAS.**

**CARRERA DE INGENIERIA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES Y
COMERCIO EXTERIOR.**



**“DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN EMPRESARIAL
PARA LA EMPRESA “MOCHILAS ADES”, A TRAVÉS DEL
METODO KANBAN PARA SU REINTEGRACIÓN EN EL
MERCADO DE LA CIUDAD DE LA PAZ”**

Por:

David Alejandro Conde Carrillo

Tutor:

Lic. Cecilia Espinoza Hernández

Proyecto de grado presentado para la obtención del Grado de
Licenciatura en Negocios Internacionales y Comercio Exterior

La Paz – Bolivia

2023

Dedicatoria:

Dedicar este proyecto a mi abuela Juana (†) por todo el apoyo incondicional brindado, por su hospitalidad y cariño brindado incondicionalmente a lo largo de estos años que permitieron levantarme de las adversidades a su lado.

A mis padres por todo la confianza brindada a pesar de la distancia, por todo el amor y paciencia que tuvieron con mi persona, apoyándome en todas las decisiones siendo la fortaleza de mis todos mis logros a lo largo de mi vida.

AGRADECIMIENTOS:

Agradecer a Dios por guiarme por el camino adecuado y permitirme vivir todos los buenos y malos momentos a tu cuidado incondicional, sin ti no hubiera sido posible todo esto.

Agradecer a mi abuela Juana “ANI” (†) y mi abuelo Alejandro, por todos sus consejos, historias, almuerzos, momentos compartidos en el patio y sobre todo por estar a mi lado y no permitir que me sintiera solo en los momentos difíciles, siendo mi impulso para lograr este proyecto y culminar mis estudios universitarios. Gracias por todo, sé que estarán orgullosos de lo que logre en la vida.

A mi padre Carlos Conde Ticona por todo lo enseñado, aconsejado y compartir momentos en parte de mi vida, por demostrarme que con actitud y sobre todo optimismo se puede lograr lo que uno se propone.

A mi madre Rossmary Carrillo Uriona por todo el sacrificio hecho por la familia, apoyándome en todas mis decisiones, a pesar de la distancia siempre estuviste en todos mis logros cuidándome, escuchándome y aconsejándome.

A mi tutora Lic. Cecilia Espinosa y mis revisores Rodrigo Vargas y Andrea Sánchez por brindarme su tiempo y conocimiento a lo largo de este periodo universitario.

A mis tíos por los momentos de pura conversación y de diversión, por escucharme, pero por sobre todo hacerme comprender que la familia siempre estará presente y apoyando sobre todo en los peores momentos.

A Silvana Calla por albergarme en el peor momento de mi vida escuchándome, ayudándome y otorgándome su tiempo para poder salir de la situación en la que me encontraba, siempre te agradeceré por tu apoyo incondicional. Gracias.

A la Lic. Medrano por todos los consejos universitarios y sobre todo por preocuparse por mi persona en momentos difíciles.

A mis primos por cada aventura compartida, y esos momentos de apoyo mutuo que nos permitió crecer para bien, para mí siempre serán mis hermanos.

A mis mascotas Maylo (†) y Misho (†), por siempre acompañarme todos los días y sobre todo en las noches largas de tareas que a pesar del frío o alguna adversidad siempre me acompañaron en todo momento.

A mi enamorada Nicole Flores por los consejos, momentos inolvidables y sobre todo por acompañarme en los momentos más difíciles de mi vida, a mi mejor amiga Adriana Alcázar por estar desde un inicio apoyándome en la universidad y recordándome siempre de lo que soy capaz de lograr.

ÍNDICE:

1. INTRODUCCIÓN	14
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
2.1. Identificación del problema	16
2.2. Descripción del problema	18
2.3. Formulación del problema	19
3. OBJETIVOS	19
3.1. Objetivo general	19
3.2. Objetivos específicos	19
4. JUSTIFICACIÓN	20
4.1. Justificación teórica	20
4.2. Justificación práctica	20
4.3. Justificación Social	20
4.4. Justificación Económica	21
4.5. Justificación Metodológica	21
4.6. Viabilidad	21
4.7. Factibilidad	22
5. MARCO TEÓRICO	24
5.1. Marco histórico	24
5.1.1. Principios fundamentales.....	24
5.1.1.1. Cliente	25
5.1.2. Gestión	25
5.1.2.1. Planificación	28
5.1.2.1.1. Planificación estratégica	29
5.1.2.1.2. La planificación operativa.....	31
5.1.2.2. Organización	31
5.1.2.3. Personal	33
5.1.2.4. Dirección	35
5.1.2.5. Control.....	38
5.1.2.5.1. Vertiente latina	38
5.1.2.5.2. Vertiente anglosajona	38
5.1.2.6. Representatividad	40

5.2. Marco referencial	41
5.2.1. Introducción a Kanban.....	43
5.2.2. Metodología Kanban	44
5.2.3. Principios de Kanban.....	44
5.2.4. Descripción del método Kanban.....	45
5.2.5. Objetivos del sistema Kanban	46
5.2.6. Funciones del sistema Kanban.....	47
5.2.7. Tipos de Kanban	49
5.2.7.1. Kanban de producción	49
5.2.7.2. Kanban de retiro.....	49
5.2.8. Tipos de tarjetas Kanban.....	50
5.2.8.1. Otras tarjetas Kanban	50
5.2.9. Implementación del sistema Kanban.....	51
5.2.9.1. Fase 1	51
5.2.9.2. Fase 2	51
5.2.9.3. Fase 3	52
5.2.9.4. Fase 4	53
5.2.10. Ventajas y desventajas del método Kanban	54
5.2.10.1. Ventajas	54
5.2.10.2. Desventajas	55
5.2.11. Empresa importadora “Mochilas Ades”	55
5.2.11.1. Logo de la empresa mochilas Ades	56
5.3. Marco conceptual	56
5.3.1. Cliente	56
5.3.2. Clientes Actuales.....	57
5.3.3. Clientes Potenciales	57
5.3.4. Gestión	57
5.3.5. Planificación	58
5.3.6. Planificación estratégica	58
5.3.7. Organización	58
5.3.8. Personal	58
5.3.9. Dirección.....	58

5.3.10.	Control.....	59
5.3.11.	Kanban.....	59
5.3.12.	Empresa.....	59
5.3.13.	Mercado	59
5.3.14.	Objetivo	59
5.3.15.	Admisión temporal para perfeccionamiento activo	60
6.1.	Alcance de la investigación	62
6.2.	Delimitación.....	62
6.2.1.	Temporal	62
6.2.2.	Espacial.....	62
6.3.	Sujetos de investigación	63
6.4.	Enfoque de investigación.....	63
6.5.	Operacionalización de objetivos	63
6.6.	Tipo de investigación	65
6.7.	Diseño de la investigación	65
6.8.	Universo.....	65
6.9.	Muestra.....	65
6.10.	Unidades de observación	66
6.11.	Métodos y técnicas de investigación	66
6.12.	Procedimiento de la investigación	67
7.	MARCO PRÁCTICO	70
7.1.	Presentación de resultados	70
7.1.1.	Entrevistas al personal de la empresa importadora “Mochilas Ades”	70
7.1.1.1.	Presentación y conclusiones de los resultados obtenidos a través de las entrevistas al personal de la empresa importadora “Mochilas Ades”.....	71
7.1.2.	Entrevistas a especialistas	87
7.1.2.1.	Presentación y conclusiones de los resultados obtenidos a los especialistas.....	87
7.1.3.	Encuestas a clientes mayorista	96
7.1.3.1.	Cruce de variables	112
7.2.	Análisis e interpretación de resultados	121
7.2.1.	Análisis e interpretación de resultados de los entrevistados de la empresa “Mochilas Ades”	121

7.2.2.	Análisis e interpretación de resultados de especialistas.....	123
7.2.3.	Análisis e interpretación de los resultados de las encuestas a clientes mayoristas	125
8.	PROPUESTA	129
8.1.	Introducción	129
8.1.1.	Diseño de las directrices estratégicas de la empresa.....	129
8.1.2.	Diseño de una adecuada gestión empresarial para la importadora “Mochilas Ades”	129
8.1.3.	Diseñar y adaptar el método Kanban para la empresa	130
8.2.	Objetivo de la propuesta	130
8.3.	Desarrollo de la propuesta	131
8.3.1.	Planificación	131
8.3.1.1.	Planificación estratégica.....	131
8.3.1.2.	Planificación operativa	134
8.3.1.3.	Método Kanban en la planificación.....	136
8.3.2.	Organización	138
8.3.3.	Personal	139
8.3.3.1.	El método Kanban en el personal	141
8.3.4.	Dirección.....	142
8.3.4.1.	Método Kanban en la dirección	144
8.3.5.	Control.....	144
8.3.5.1.	Control al personal	145
8.3.5.2.	Control empresarial	146
8.3.6.	Método Kanban	146
8.3.6.1.	Funcionamiento del método Kanban.....	147
8.3.6.2.	Tarjetas Kanban	151
8.3.7.	Proceso de importación	155
8.3.7.1.	Búsqueda y selección del proveedor.....	155
8.3.7.2.	Cotización y negociación de la compraventa	156
8.3.7.3.	Financiamiento de la importación.....	156
8.3.7.4.	Documentación del producto a importar.....	156
8.3.7.5.	Transporte y documentación	157
8.3.7.6.	Trámites aduaneros	157

8.3.8. Proyección para implementar el método Kanban	157
8.4. Beneficios	161
8.4.1. Beneficios directos	161
8.4.2. Beneficios indirectos.....	161
8.5. Resultados	161
9. Conclusiones y recomendaciones	164
9.1. Conclusiones.....	164
9.2. Recomendaciones	166
10. Bibliografía	168

ÍNDICE DE GRÁFICOS:

GRÁFICO 1:	Interacción del hombre en las organizaciones respecto a las teorías organizacionales.	33
GRÁFICO 2:	La satisfacción laboral enlazada con las recompensas dentro de la empresa.	35
GRÁFICO 3:	Fases de implementación de Kanban.	53
GRÁFICO 4:	Logo de la empresa “mochilas Ades”.	56
GRÁFICO 5:	Sexo de los encuestados.	97
GRÁFICO 6:	Rango de edad.	98
GRÁFICO 7:	Como empezó a comprar los productos de la empresa “mochilas Ades”.	99
GRÁFICO 8:	¿Cada cuánto tiempo lleva adquiriendo el producto de esta empresa?	100
GRÁFICO 9:	¿Cada cuánto adquiere productos nuevos?	101
GRÁFICO 10:	¿La empresa se comunica con usted para avisarle la llegada de nuevos productos?	101
GRÁFICO 11:	¿Cómo se entera de la llegada de productos nuevos?	102
GRÁFICO 12:	¿Cómo considera la atención al momento de comprar el producto?	103
GRÁFICO 13:	¿En épocas de alta demanda, como considera la atención que se brinda?	104
GRÁFICO 14:	¿Cuál considera que es la relación que tiene con la empresa?	105
GRÁFICO 15:	¿Qué factores influyen para seguir adquiriendo el producto?	106
GRÁFICO 16:	¿Qué problemas considera usted que existen al momento de adquirir los productos de la empresa “mochilas Ades”?	107
GRÁFICO 17:	¿Usted adquiere productos de otras empresas que no sean “mochilas Ades”?	108
GRÁFICO 18:	¿De qué otras empresas adquiere productos?	109
GRÁFICO 19:	¿Por qué adquiere productos de otras empresas?	110
GRÁFICO 20:	¿En su puesto de venta, vende otros productos que no sean mochilas infantiles?	111
GRÁFICO 21:	¿Por qué adquiere otros productos que no sean mochilas infantiles?	112
GRÁFICO 22:	Tiempo que llevan adquiriendo el producto con relación a cada cuánto adquiere productos de la empresa.	113

GRÁFICO 23: Tabla comparativa entre si la empresa se comunica con los clientes con la llegada de nuevos productos y como el cliente se entera de la llegada de nuevos productos.	114
GRÁFICO 24: Rango de edad entre a comparación de como empezó a comprar el producto.	115
GRÁFICO 25: Rango de edad a comparación de cómo se entera de la llegada de nuevos productos.	117
GRÁFICO 26: Cada cuanto adquiere productos de la empresa a comparación de como consideran la atención al momento de comprar.	118
GRÁFICO 27: Cuadro comparativo entre cada cuanto adquiere nuevos productos a comparación de los factores por las que siguen adquiriendo el producto.	119
GRÁFICO 28: Cuadro comparativo entre como consideran la atención al comprar el producto a comparación de los problemas que consideran que existen en la empresa.	120
GRÁFICO 29: Propuesta de organigrama de la importadora empresa “Mochilas Ades”.	132
GRÁFICO 30: Remachadora industrial hd-j8l.	135
GRÁFICO 31: Tornillos remachadores.	135
GRÁFICO 32: Carro de mochila.	136
GRÁFICO 33: Tarjeta Kanban para el área administrativa.	151
GRÁFICO 34: Tarjeta Kanban para el área de almacenes.	152
GRÁFICO 35: Tarjeta Kanban para el área de marketing.	152
GRÁFICO 36: Tarjeta Kanban para el área de ventas.	153

ÍNDICE DE TABLAS:

TABLA 1:	Operacionalización de objetivos.....	63
TABLA 2:	Personal entrevistado de la empresa importadora “Mochilas Ades”.....	70
TABLA 3:	Entrevista al gerente general de la empresa importadora “Mochilas Ades”. 71	
TABLA 4:	Entrevista al encargado del área de administración de la empresa importadora “Mochilas Ades”.	74
TABLA 5:	Entrevista a la encargada del área de depósitos de la empresa importadora “Mochilas Ades”.	78
TABLA 6:	Entrevista al encargado del área de marketing de la empresa importadora “Mochilas Ades”.	81
TABLA 7:	Entrevista al encargado del área de ventas de la empresa importadora “Mochilas Ades”.	84
TABLA 8:	Especialistas en gestión empresarial y método Kanban.....	87
TABLA 9:	Entrevista a especialistas	88
TABLA 10:	PREGUNTA N°1: Sexo de los encuestados.	97
TABLA 11:	PREGUNTA N°2: Rango de edad.....	97
TABLA 12:	PREGUNTA N°3: ¿Cómo empezó a comprar los productos de la empresa “Mochilas Ades”?	98
TABLA 13:	PREGUNTA N°4: ¿Cuánto tiempo lleva adquiriendo el producto de esta empresa? 99	
TABLA 14:	PREGUNTA 5: ¿Cada cuánto adquiere productos nuevos?.....	100
TABLA 15:	PREGUNTA 6: ¿La empresa se comunica con usted para avisarle de nuevos productos?.....	101
TABLA 16:	PREGUNTA 7: ¿Cómo se entera de la llegada de productos nuevos?	102
TABLA 17:	PREGUNTA 8: ¿Cómo considera la atención al momento de comprar el producto? 103	
TABLA 18:	PREGUNTA 9: En épocas de alta demanda, ¿cómo considera la atención que se brinda?	104
TABLA 19:	PREGUNTA 10: ¿Cuál considera que es la relación que tiene con la empresa? 105	
TABLA 20:	PREGUNTA 11: ¿Qué factores influyen para seguir adquiriendo el producto? 106	
TABLA 21:	PREGUNTA 12: ¿Qué problemas considera usted que existen al momento de adquirir los productos de la empresa "Mochilas Ades"?.....	107

TABLA 22:	PREGUNTA 13: ¿Usted adquiere productos de otras empresas que no sean "Mochilas Ades"?	108
TABLA 23:	PREGUNTA 14: ¿De qué otra empresa adquiere productos?	108
TABLA 24:	PREGUNTA 15: ¿Por qué adquiere productos de otras empresas?....	109
TABLA 25:	PREGUNTA 16: ¿En su puesto de venta, vende otros productos que no sean mochilas infantiles?	110
TABLA 26:	PREGUNTA 17: ¿Por qué adquiere otros productos que no sean mochilas infantiles?	111
TABLA 27:	Tiempo que llevan adquiriendo el producto con relación a cada cuánto adquiere productos de la empresa.	112
TABLA 28:	Tabla comparativa entre si la empresa se comunica con los clientes con la llegada de nuevos productos y como el cliente se entera de la llega de nuevos productos.	114
TABLA 29:	Rango de edad entre la forma de cómo empezó a comprar el producto.	115
TABLA 30:	Rango de edad a comparación de cómo se entera de la llegada de nuevos productos.	116
TABLA 31:	Cada cuanto adquiere productos de la empresa a comparación de como consideran la atención al momento de comprar.	117
TABLA 32:	Cuadro comparativo entre cada cuanto adquiere nuevos productos a comparación de los factores por las que siguen adquiriendo el producto.	118
TABLA 33:	Cuadro comparativo entre como consideran la atención al comprar el producto a comparación de los problemas que consideran que existen en la empresa.	120
TABLA 34:	Análisis FODA de la empresa importadora "Mochilas Ades"	133
TABLA 35:	Planificación de implementación del método Kanban.	137
TABLA 36:	Tabla de aplicación de los pasos del método Kanban según las diferentes funciones de la gestión empresarial.	137
TABLA 37:	Aplicación del paso dos del método Kanban en la organización de la gestión empresarial.	138
TABLA 38:	Aplicación del paso tres del método Kanban en la organización de la gestión empresarial.	139
TABLA 39:	Aplicación del primer paso del método Kanban en el personal de la gestión empresarial.	142
TABLA 40:	Aplicación del tercer paso del método Kanban en la dirección de la gestión empresarial.	144
TABLA 41:	Planilla de entrada y salida de los trabajadores.	145

TABLA 42:	Primera parte del tablero Kanban, sección (por hacer).....	148
TABLA 43:	Segunda parte del tablero Kanban, sección (haciendo).....	148
TABLA 44:	Tercera parte del tablero Kanban, sección (hecho o realizado)	149
TABLA 45:	Tabla completa del método Kanban.....	149
TABLA 46:	Tablero Kanban general perteneciente al gerente general.	150
TABLA 47:	Aplicación del cuarto paso del método Kanban en el control de la gestión empresarial.	155
TABLA 48:	Costos fijos de la empresa.	158
TABLA 49:	Costo de servicios básicos (agua y luz).	158
TABLA 50:	Costo de servicio básico (combustible).	159
TABLA 51:	Costo de implementación del método Kanban.....	159
TABLA 52:	Costos variables totales en épocas de alta demanda	159
TABLA 53:	Costos variables totales en épocas de baja demanda	160
TABLA 54:	Tabla del costo total de la empresa.....	160

1. INTRODUCCIÓN

El presente proyecto se enfoca en el diseño de una gestión empresarial considerando seis de sus funciones (planificación, organización, personal, dirección, control y representatividad), dicha gestión empresarial se la asocia con el método Kanban para que la empresa importadora “Mochilas Ades” pueda reintegrarse en el mercado de mochilas infantiles, por el cual se realizan diferentes análisis tanto internos como externos para considerar todos los aspectos posibles con las herramientas mencionadas.

La empresa importadora “Mochilas Ades” considera positivo el diseño de una gestión empresarial por la desorganización interna que actualmente tienen, esto causa que la empresa pierda una participación importante en el mercado de mochilas infantiles y ya no adquiera la misma cantidad de mercancía que solía adquirir varios años atrás para su comercialización, de igual modo un factor externo que afectó no solamente a la empresa sino también al mercado de mochilas infantiles fue el COVID-19 que provocó la cuarentena y la suspensión de las clases presenciales que como consecuencia generó una demanda casi inexistente de mochilas infantiles.

El método Kanban se desempeña de eficiente manera en diferentes tipos de empresas desde una empresa de logística, comercializadora o de producción como también si es una pequeña, mediana o gran empresa, como también las distintas herramientas en las que se pueden implementar y desarrollar para una mejor estructuración de la empresa que se le aplique.

El diseño empresarial juntamente con el método Kanban a través de su metodología permitirá que la empresa se pueda adaptar e integrar al cambiante mercado de mochilas infantiles, contando con nuevas herramientas y recursos administrativos dependiendo de cada área con la que cuente la empresa.

Todo diseño, propuesta o sugerencia en el proyecto se estableció en base a la actualidad en la que se encuentra la empresa, ya que a comparación de anteriores años en los que solía distribuir, no solo en la ciudad de La Paz sino en la mayoría de los departamentos de Bolivia, contaba con una presencia en el mercado de mochilas infantiles de Perú y

Argentina, a pesar de este pasado la empresa no cuenta con un presente virtuoso desde el punto de vista económico, administrativo y tampoco en cuanto se refiere a participación en el mercado de mochilas infantiles.

La empresa importadora “Mochilas Ades” en gestiones anteriores ya pertenecía al mercado de Perú y Argentina, si bien no de manera considerable pero si con una presencia aceptable, por lo cual se considera una vez recuperada la participación en los mencionados mercados agregar ciertos beneficios como el RITEX para generar más beneficios tanto económico como una diferenciación a comparación de la competencia que tiene actualmente.

Concluyendo que todas las propuestas que se tienen en el presente proyecto tanto de la gestión empresarial como del método Kanban en base a las herramientas beneficiarán a la empresa tanto a corto como a largo plazo, va a permitir que la empresa importadora “Mochilas Ades” internamente pueda reordenarse administrativamente, como también mejorar las actividades y funciones de las diferentes áreas y del personal con el que cuenta la empresa, de igual modo al momento de aplicar gradualmente en todas las funciones y herramientas se logrará una diferenciación en el mercado a comparación de la competencia actual.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente en Bolivia existen muy pocas empresas que se dedican a la importación de las mochilas infantiles que tengan una calidad necesaria y apta para los niños de la ciudad de La Paz, del mismo modo en la actualidad se puede ver en el mercado de La Paz que existe un aumento significativo de la producción nacional.

La empresa fue relegándose del mercado por los problemas internos que tiene debido a la poca organización que se tuvo en los años anteriores, actualmente, contando con cobros atrasados a clientes, un inventario deficiente por la informalidad con la que se maneja año tras año con efectos muy adversos para sus finanzas y sus existencias en el momento, personal disminuido por el poco movimiento de la empresa en temporadas bajas de ventas y actualmente fuera del mercado.

La importadora "MOCHILAS ADES" inició sus operaciones el año 2013 teniendo un auge en sus ventas los años 2017 y 2018, fue en el año 2019 en el que sus problemas empezaron a notarse con más profundidad y con la llegada del COVID-19 el año 2020 al país se acrecentó, ya que al dedicarse a la distribución de las mochilas infantiles y el confinamiento por la pandemia el año 2020 y 2021 sus ventas declinaron estrepitosamente.

2.1. Identificación del problema

Entre enero y julio de este año, las importaciones de Bolivia se redujeron en 34 por ciento de lo registrado en el mismo período de 2019, producto, sobre todo, de la pandemia del coronavirus y de las restricciones que impusieron todos los países del mundo. Las compras de China, el país que más provee a Bolivia, bajaron en 31 por ciento.

La información corresponde al Instituto Boliviano de Comercio Exterior (IBCE), en base a datos del Instituto Nacional de Estadística (INE).

La gerente técnica del IBCE, María Esther Peña, explicó que las importaciones del país cayeron debido a las restricciones y cierre de las fronteras que aplicaron los países, para frenar la pandemia.

“China las importaciones chinas (país del que Bolivia realiza más del 20 por ciento de sus compras) cayeron en 31 por ciento en valor, pues este año, hasta julio, sólo alcanzaron a 875 millones de dólares, cuando en el mismo período de 2019 se había llegado a 1.266 millones de dólares, lo que representaba un 22 por ciento más que en 2018.” (Manzaneda, 2020).

“La gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados. Con frecuencia se promocionan en la empresa a trabajadores competentes para asumir cargos de responsabilidad, pero si no se les recicla, seguirán trabajando como siempre. No se percatan que han pasado a una tarea distinta y pretenden aplicar las mismas recetas que antaño.

Una de las mejores definiciones de las funciones de un Directivo es la que hace años dio Luther Gulik, quien identificó las seis funciones fundamentales de toda gerencia:

- “PLANIFICACIÓN "Tener una visión global de la empresa y su entorno, tomando decisiones concretas sobre objetivos concretos"
- ORGANIZACIÓN "Obtener el mejor aprovechamiento de las personas y de los recursos disponibles para obtener resultados"
- PERSONAL "El entusiasmo preciso para organizar y motivar a un grupo específico de personas"
- DIRECCIÓN "En elevado nivel de comunicación con su personal y habilidad para crear un ambiente propicio para alcanzar los objetivos de eficacia y rentabilidad de la empresa"
- CONTROL "Cuantificar el progreso realizado por el personal en cuanto a los objetivos marcados"
- REPRESENTATIVIDAD "El Gerente es la "personalidad" que representa a la organización ante otras organizaciones similares, gubernamentales, proveedores, instituciones financieras, etc."” (Domínguez, 2000).

La empresa importadora “Mochilas Ades” tiene una deficiencia al momento de querer tener una mayor cobertura en el mercado sobre todo porque no cuenta con una adecuada planificación, organización, dirección y control que permitan planear nuevas estrategias de ventas, coordinar las actividades laborales entre la gerencia y los vendedores, dirigir los resultados de las acciones hechas para mejorar las ventas de mochilas en la ciudad de La Paz. La empresa solo planeó desde el año 2013 un acercamiento al cliente en general con panfletos y una propaganda en una sola estación de radio los años 2014 y 2017 respectivamente, lo cual demuestra una planificación muy escasa para darse a conocer y promover la venta de sus productos.

Como se señaló anteriormente “Mochilas Ades” no cuenta con una adecuada planificación que se ve reflejada en la informalidad por parte del personal administrativo respecto a las diferentes áreas de la empresa ya que descuidaron el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

2.2. Descripción del problema

La empresa “Mochilas Ades” tuvo una presencia significativa hasta el año 2018 con productos importados de muy buena calidad, vendiendo más de 12000 mochilas de diferentes modelos y tamaños dentro de un año en las ciudades de La Paz, Cochabamba, Santa Cruz, Oruro, Tarija, Potosí y Chuquisaca.

Sin embargo, al no contar con una adecuada gestión empresarial, la empresa “Mochilas Ades” no posee con un adecuado control y manejo de inventarios lo que genera una desorganización interna como también externa ya que sus vendedores mayoristas, desconfían de la empresa al no tener la confianza ni la certeza de si recibirán los productos para su reventa y menos las cantidades disponibles de los mismos.

Por otra parte, esta ineficiente gestión empresarial, también genera problemas internos de planificación, organización, dirección y control lo que imposibilita que la empresa pueda ser efectiva y eficiente, es decir, lograr sus objetivos sin desperdiciar sus recursos.

Al tener una gestión empresarial ineficiente se tiene muy poco control de varios aspectos en diferentes áreas de la empresa, con lo que se requiere una mejor vigilancia con los precios y puntos de ventas de los diferentes distribuidores y pequeños minoristas, para que así el beneficio sea para ambas partes.

2.3. Formulación del problema

¿Cómo diseñar una estrategia de gestión empresarial para la empresa “Mochilas Ades”, a través del método Kanban para su reintegración en el mercado de la ciudad de La Paz en el año 2023?

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo general

Diseñar una estrategia de gestión empresarial para la empresa “Mochilas Ades”, a través del método Kanban para su reintegración en el mercado de la ciudad de La Paz.

3.2. Objetivos específicos

- Determinar los principales aspectos teóricos respecto a gestión empresarial y método Kanban.
- Identificar las prácticas internas que tiene la empresa al momento de planificar, organizar, dirigir y controlar su funcionamiento interno y clientes mayoristas.
- Analizar el comportamiento de los clientes mayoristas de la empresa “Mochilas Ades”.
- Generar instrumentos adecuados para mejorar la gestión empresarial de la empresa “Mochilas Ades”.

4. JUSTIFICACIÓN

4.1. Justificación teórica

El presente trabajo está abocado a desarrollar una gestión empresarial. Es de mucha importancia tener un buen desarrollo empresarial para una mejor productividad con apoyo en la herramienta como el método Kanban, para ver funciones muy importantes como ser la planeación, organización, dirección, control, personal y representatividad. Por lo tanto, se propicia que los conocimientos avanzados son muy importantes para el desenvolvimiento adecuado del trabajo y también con base de una investigación adecuada se obtendrá una eficiente toma de decisiones.

4.2. Justificación práctica

El propósito de esta investigación se basa en realizar una buena gestión empresarial a partir de la herramienta del método Kanban, demostrando que al diseñar desde los puntos base de la gestión (planificación, organización dirección, control, personal y representatividad) sean los adecuados para la empresa “Mochilas Ades” le permita una mejor administración interna desde la reorganización y externa hasta los clientes mayoristas que tiene la empresa.

4.3. Justificación Social

Actualmente, Bolivia va encaminada a un retorno a clases presenciales a nivel primaria y secundaria para la gestión 2022 para adelante, con lo cual al tratarse de una empresa importadora de mochilas infantiles beneficiará no solo a la importadora “Mochilas Ades” que llegará a ser el mayor beneficiado, sino también a los estudiantes que actualmente

cursan los primeros años de escuela, a la par también será un gran beneficio a los clientes mayoristas del mercado de mochilas en La Paz.

4.4. Justificación Económica

El presente proyecto de grado se enfoca en una reintegración de mercado por todos los problemas internos como el de organización y falta de formalidad al momento de administrar la empresa, como también los factores externos como ser el COVID-19 y el confinamiento que actualmente sigue afectando a la economía de la empresa, con lo cual se verá muy beneficiado al momento de tener un diseño de gestión empresarial, para así poseer las bases para lograr una participación en el mercado de La Paz, teniendo un positivo impacto en su rentabilidad que hasta el momento es nula.

4.5. Justificación Metodológica

El presente trabajo llega a ser un diseño de gestión empresarial apoyado en el método Kanban que permita a futuro la reintegración en el mercado para la empresa “Mochilas Ades” en el cual se trabaja desde la reestructuración de dicha empresa con las herramientas adecuadas para conseguir la información necesaria interna como externamente para llegar al objetivo redactado.

Se utilizarán los métodos estadísticos, administrativos de control y organización como también teóricos para que tenga un mejor panorama para el momento de la toma de decisiones y a su tiempo asegurar el cumplimiento de las metas trazadas.

4.6. Viabilidad

La viabilidad de este proyecto de grado se ve muy beneficiada para la empresa importadora “Mochilas Ades” sobre todo desde el punto de vista operativo y organizacional de manera interna por todos los problemas ya mencionados se necesitan de manera imperiosa una reestructuración.

Al tener una experiencia remota de cómo funciona el mercado desde el 2013 se puede tener un mejor análisis al momento de tomar las decisiones adecuadas para una eficiente reintegración al mercado de La Paz.

4.7. Factibilidad

Para el proyecto de grado se tiene el tiempo suficiente para realizar de manera efectiva los objetivos trazados anteriormente, contando con todas las capacidades técnicas y permisos para obtener los datos necesarios para cualquier incógnita que se atraviese por la viabilidad y accesibilidad que se tiene con la empresa y el conocimiento del mercado.

Por lo que se considera que se tiene las condiciones necesarias para realizar el diseño de gestión empresarial y que tenga una investigación exitosa con todos los factores tanto positivos como negativos.



MARCO TEÓRICO



5. MARCO TEÓRICO

5.1. Marco histórico

5.1.1. Principios fundamentales

“Toda empresa o negocio existe si obtiene beneficios. Sin beneficios la empresa pierde su capacidad de crecer y desarrollarse. Como organización debe competir con otras que realizan idénticos productos o servicios. Una empresa que no obtenga beneficios, a pesar de la buena voluntad de sus gestores, tiene que gestionar perfectamente sus recursos, tanto disponibles como obtenibles para alcanzar aquellos, tratando por todos los medios de conseguir un óptimo equilibrio entre los mismos.” (Domínguez, 2000).

En el mundo todas las empresas o instituciones si no tienen proyectado el crecimiento y el desarrollo de su empresa no lograrán los beneficios que necesitan para existir, siempre se debe considerar que la empresa tendrá competencia de sus productos o servicios similares e idénticos dentro del mercado en el que pertenezca, con lo cual debe ver, gestionar y considerar todos los medios para conseguir los recursos y gestionarlos de una manera óptima.

“Las grandes corporaciones publican anualmente sus logros económicos, de esta forma recompensan a los miembros de la organización por el aumento de beneficios, y también de forma velada, para que los directivos sigan en la misma línea para que aquellos no disminuyan y por qué no decirlo, ejerciendo una presión para un cambio estratégico si la compañía sufre pérdidas.” (Domínguez, 2000).

Generalmente las empresas con mayor presencia en el mundo muchas veces hacen públicos sus alcances económicos de la correspondiente gestión, logrando incentivar y recompensar a los integrantes de la empresa demostrando a todas las áreas de las empresas que la línea en la que se está encaminando la empresa es la correcta, caso contrario no pasaría si los balances económicos fueran negativos.

5.1.1.1. Cliente

“La palabra cliente también puede hacer referencia a la persona que frecuenta a ir a la misma tienda, almacén, establecimiento o local y posteriormente comprar, etc. En fin es una palabra que proviene **etimológicamente del latín “cliens” o “entis”** que significa acatar u obedecer.” (Roa, 2020).

“En la muy estratificada sociedad romana, *cliens, clientis* era aquel que estaba bajo la protección o la tutela de otro, a quien escuchaba, seguía y obedecía, generalmente un señor.” (Soca, 2007)

“En cualquier empresa el que un solo empleado no trate al cliente como es debido debe ser motivo grave de preocupación, puesto que se está poniendo en evidencia a toda la Organización.” (Domínguez, 2000).

Tanto la empresa como los que lo conforman en todas las áreas deben ser conscientes de que el cliente es el principal objetivo al cual enfocarse, y tener el trato adecuado con el cliente ya que caso contrario cualquier trato no deseado expone a la empresa.

“En vez de esperar pasivamente a que el cliente acuda a comprar un producto o recibir un servicio, deberemos salir a buscar activamente los clientes e identificar sus necesidades y tratar por todos los medios de satisfacerlas” (Domínguez, 2000).

Naturalmente los clientes no suelen tener una necesidad muy clara de lo que quieren para hacer su vida más fácil, para la empresa es fundamental los siguientes aspectos:

- Necesidad del cliente.
- Como satisfacer la necesidad del cliente.
- Adaptarse a la necesidad del cliente.

5.1.2. Gestión

“Aunque sus antecedentes pueden rastrearse de un modo u otro a cualquier forma de organización o empresa a lo largo de la historia, esta disciplina **dio sus primeros pasos formales en la primera mitad del siglo XX** (académicamente en 1933 en Madrid,

España), especialmente en el sector público y en el militar.” (Etecé, 2021).

En el mundo, con el tema de la llegada de la globalización y el desarrollo económico en proceso llegaron de la mano cambios muy drásticos desde el punto de vista de lo que se denomina “gestión” “empresa” entre otros.

Las empresas durante mucho tiempo tenían como principal característica el tener un ciclo repetitivo de tareas en sus diferentes áreas ya definidas, absolutamente todos los integrantes de la empresa sabían cuáles eran los objetivos, metas e incluso valores y alcances al que quería llegar la empresa.

“Esta simple interpretación de la gestión que existía entonces sigue aún con nosotros, como un eco del pasado. Algunos empresarios siguen comportándose como si nada hubiese cambiado. Pero son los zarpazos de la realidad lo que ha hecho que los empresarios tengan en cuenta muchos otros factores, porque los mercados ya no crecen en función de la oferta, y hay que luchar en mercados muy competitivos y a veces recesivos interiormente, sin contar con los problemas de competencia de empresas foráneas.” (Domínguez, 2000).

El personal de la empresa sea cual sea el cargo se medía más que todo por objetivos a corto plazo y a largo plazo, con controles según precisaba las necesidades de la empresa, y todos los objetivos que tenía la empresa siempre fueron para cumplir las expectativas monetarias de los accionistas, propietarios, principales inversores que aunque indirectamente es la principal función de la empresa y también se tienen que enfocar en tener la mayor motivación para que así los resultados sean los mejores tanto para la empresa como del personal.

Actualmente, estas pequeñas definiciones están en actual vigencia en varias de las empresas, no consideran que son tiempos, en los que ahora para un buen funcionamiento de la empresa, existen muchos factores que cambiaron y que también hay que considerar otros factores internos y externos, los diferentes puntos de vista han dejado desnudas muchas falencias de cómo se dirigen una gran variedad de empresas, su denominada esencia de la gestión cambió y se toman en cuenta otros puntos como

prioridad para tener una mejor rentabilidad y un mejor ambiente dentro y fuera de la empresa.

“La gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados.” (Domínguez, 2000).

La gestión es una herramienta que tiene como protagonista a los equipos de trabajo dentro de la empresa para lograr los objetivos planteados.

“Las responsabilidades de un empleado de una empresa tenía determinadas responsabilidades que cumplir al momento de realizar una tarea:

- **Alcanzar:** el objetivo diario, semanal, mensual o anual que se establece.
- **Organizar:** sus propios modos organizados y bien establecidos para realizar un trabajo adecuado y eficiente.
- **Identificar:** cuáles son los potenciales clientes que pueden dar un mayor beneficio a la empresa.
- **Registrar:** toda actividad que tiene al momento de realizar sus actividades esto para tener un control de su superior en la empresa.
- **Realizar:** todas las tareas y obligaciones para así cumplir con los objetivos de la empresa.
- **Coordinar:** los plazos y tiempos que tienen para cumplir los objetivos en su área y también de los demás miembros de la empresa.
- **Desarrollar:** el mejor modo para alcanzar todo el mercado posible.
- **Diseñar:** las formas en cómo llegar al cliente desde el punto de vista de su departamento y así tener una misma línea con los otros departamentos de trabajo.” (Domínguez, 2000)

En la actualidad, las formas de trabajo en la empresa tuvieron cambios muy fuertes a comparación del pasado. Luther Gulik priorizo seis nuevas funciones que se tienen que priorizar para que la gestión en una empresa sea mejor administrada.” (Domínguez, 2000).

5.1.2.1. Planificación

“La planificación se inició en la economía con la revolución soviética (1917), cuando se expropiaron los medios de producción y se colocaron bajo la gestión directiva del Estado. Fue allí que surgió la noción de planificación centralizada de la economía, el flamante gobierno socialista implantó planes quinquenales dirigidos a objetivos nacionales, como fue el desarrollo de la industria pesada. No había lugar para la libre empresa.” (Quico, 2010).

“La planificación es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y busca adaptarse a ellos”. (Barriga, 2006).

La planificación se caracteriza por definir lo que se debe realizar de manera continua reflejando los cambios obtenidos.

La planificación exige que se realicen los necesarios estudios a sus diferentes objetivos y organización de manera anticipada con alguna herramienta o plan establecido y no simplemente con la improvisación.

La empresa con la planificación visualiza los objetivos y las formas más eficientes y logrables para cumplirlos.

La planificación además es una herramienta para lograr otros aspectos no menos importantes en el ámbito organizacional:

- Una eficiente utilización de los recursos para tener los objetivos deseados.
- Los encargados de la toma de decisiones y los que realicen actividades en la empresa tengan una mayor facilidad de decisión de manera más coherente y congruentes, esto debido a que se toman en cuenta de mayor manera a los empleados que son consecuencia de estos objetivos.
- Que los logros sean medibles organizacionalmente.
- Establecer prioridades visualizando cuales son las fortalezas y falencias de la empresa y su organización.

Actualmente existen diferentes tipos de planificación cada una con diferentes características y diseñadas para diferentes aspectos en diferentes periodos de tiempo que necesite o precise la empresa.

5.1.2.1.1. Planificación estratégica

“Etimológicamente la palabra estrategia proviene del griego „strategia“, que significa "actitudes de un general", acaudillar, que no es más que "planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos"”. (Ortiz-Díaz, 2017).

“Así mismo otros científicos han dado su definición; entre los más significativos estuvieron Sócrates, en la Grecia antigua, y Von Neuman y Morgenstern, con su obra La Teoría del Juego, que abarca el contexto de los negocios. Luego, en el siglo XX, en 1954, Peter Drucker ofreció su definición, y en la década de los 60' se comenzó a emplear el término "planeación a largo plazo"”. (Sánchez Jacas, 2017).

En la planificación estratégica se centra en tener un plan específico a largo plazo para la empresa tomando en cuenta a la empresa en su totalidad.

Al tener una planificación específica siempre se debe tener en cuenta estos conceptos que la acompañan:

“Estrategia: es un plan amplio, unificado e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de una firma con los desafíos del ambiente y se le diseña para alcanzar los objetivos de la organización a largo plazo; es la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo, además es el resultado final de la planificación estratégica. Asimismo, para que una estrategia sea útil debe ser consistente con los objetivos organizacionales.” (Domínguez, 2000).

La estrategia llega a ser un plan diseñado para la institución que tiene en cuenta los problemas que está afrontando, utilizando la unión y la integración que otorga el plan y

da las ventajas estratégicas para poder alcanzar los objetivos a largo plazo de la organización en el tiempo establecido, como también siempre considerar que las estrategias y los planes que se utilicen deben ir en la misma línea con los objetivos que tiene la organización.

“Administración estratégica: es el proceso que se sigue para que una organización realice la planificación estratégica y después actúe de acuerdo con dichos planes. En forma general se piensa que el proceso de administración estratégica consiste en cuatro pasos secuenciales continuos: a) formulación de la estrategia; b) implantación de la estrategia; c) medición de los resultados de la estrategia y d) evaluación de la estrategia.” (Domínguez, 2000).

La administración estratégica es una herramienta que permite el funcionamiento y la organización de la planificación estratégica para que de esa forma tenga un efectivo funcionamiento.

Tradicionalmente la administración estratégica se puede utilizar de una manera secuencial siguiendo los siguientes pasos:

- Planteamiento de la estrategia.
- Buena implantación de la estrategia.
- Los resultados en base de la estrategia estén medidos.
- Apreciación de la estrategia.

“Cómo formular una estrategia: es un proceso que consiste en responder cuatro preguntas básicas. Estas preguntas son las siguientes: ¿Cuáles son el propósito y los objetivos de la organización?, ¿A dónde se dirige actualmente la organización?, ¿En qué tipo de ambiente está la organización?, ¿Qué puede hacerse para alcanzar en una forma mejor los objetivos organizacionales en el futuro?” (Domínguez, 2000).

Una buena manera de poder establecer una estrategia se da mediante un proceso en el que se basa en una serie de preguntas que de una manera u otra ayudan a tener una visión clara a lo que se tiene como objetivo en la empresa.

Se basan en cuatro preguntas básicas:

- ¿Cuáles son los objetivos y propósitos que tiene la institución?
- ¿Cuál es el camino en el que está y al que se dirige actualmente la institución?
- ¿Cuál es el ambiente laboral que se tiene en la institución?
- ¿Qué virtudes y herramientas puede utilizar la institución para lograr mejores resultados con los objetivos organizacionales en un futuro a largo plazo?

5.1.2.1.2. La planificación operativa

“La planificación operativa es la desagregación del plan estratégico en programas y la de éstos en proyectos. Constituye la etapa final del proceso de planificación y consiste en establecer compromisos específicos para poner en práctica la visión del futuro, la misión, los objetivos y las estrategias institucionales diseñados en la planificación estratégica” (Alfredo Paredes Santos, 1994).

La planificación operativa funciona como la disgregación de todo el plan estratégico realizado para la institución, es la parte final de la planificación general y se caracteriza por tener establecido los objetivos que se tienen para el futuro como ser el caso de los objetivos a mediano y largo plazo, la misión definida y las estrategias estipuladas en la planificación estratégica.

5.1.2.2. Organización

“La organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales; en la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.” (Elizabeth Delgado Acuña, 2005).

“Los primeros movimientos de organización multilateral lo encontraríamos a principios del siglo XIX (Congreso de Viena, 1815, cuando se pone fin a las guerras napoleónicas

y hay un reparto entre los Estados de Europa). Aquí vemos una manifestación de cooperación entre Estados (a efectos de mantener la paz en Europa, en el caso del Congreso de Viena).” (Correcher, 2019).

“Organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito” (Ferrell O.C., 2004).

“La organización es pues un sistema orgánico inmerso en un medio hostil con el que se intercambia energía, materia, información y dinero, es decir, que la organización es un sistema socio-técnico abierto, el cuál posee, relaciones de entradas (insumos), salidas (productos) y retroalimentación o ciclos de retorno para modificar el propio sistema, en estructura, operación, función o propósito, permitiendo su permanencia en el tiempo, además de procesos internos de readaptación, construcción y auto reparación, que le permiten interrelacionarse adecuadamente con un entorno.” (Contreras, 2007).

La organización para las empresas llega a ser un sistema definido en el que se puede realizar cambios para trabajar de una manera más eficiente, con cambios de información y retroalimentaciones adecuadas para relacionar todo el proceso de entradas y salidas que necesita la empresa para producir su producto o servicio y así mantenerse activo en el mercado en el que está establecido.

Internamente ayuda mucho a la empresa y sus integrantes de todas las áreas que posee la institución colaborando con la adaptación, remediación y mejorando las relaciones entre cada sector de la empresa para que se pueda tener un mejor ambiente y comunicación en un entorno adecuado.

“A continuación, en la figura 1, se muestra los elementos principales que postulaban las teorías clásicas y modernas, donde se presenta como se ha relacionado con el hombre dentro de la organización.” (Barajas, 2017)

El hombre en la organización tiene mucha relevancia para realizar sus actividades y tareas que tiene dentro de la empresa con lo cual es muy importante tener en cuenta la interacción que tiene dentro de las organizaciones.

GRÁFICO 1: Interacción del hombre en las organizaciones respecto a las teorías organizacionales.



Fuente: (Barajas, 2017).

Como se puede observar en el gráfico considerando al hombre junto con la organización se tiene la relación entre ambas teorías tanto clásicas como modernas y las facultades que se desea tener en cada persona para poder desempeñar su trabajo de la mejor manera y así cumplir los objetivos de la empresa y objetivos individuales tanto a corto plazo y así mismo a un largo plazo.

5.1.2.3. Personal

“Esta ciencia nació cuando las primeras organizaciones sociales delegaron labores específicas en sus integrantes. En el caso de las primeras civilizaciones, estas labores fueron la caza, la recolección de frutos o la búsqueda de lugares para refugiarse. Siglos después, pueblos como los griegos y los asirios asignaron oficios domésticos y mineros a sus prisioneros de guerra, lo cual se constituyó en los primeros intentos por asignar tareas fijas a grupos poblacionales específicos.” (Diaz, 2018).

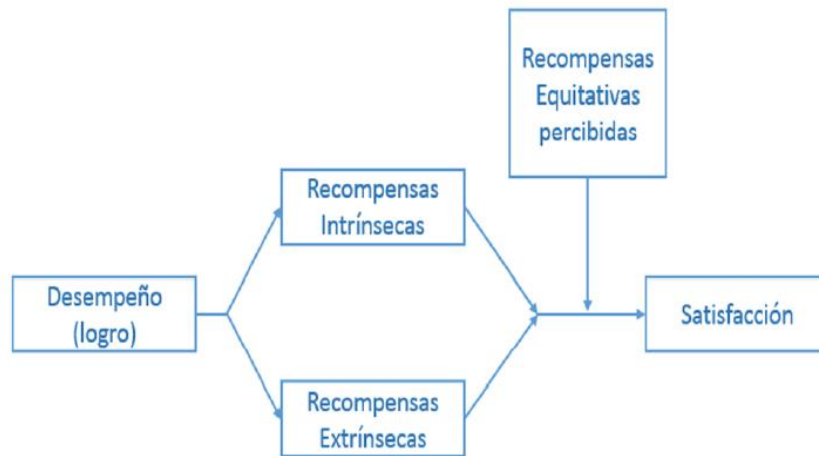
Según (Gregorio Calderón Hernández, 2006) “esta primera etapa se ve afectada principalmente por la Revolución Industrial y la tendencia al individualismo en la sociedad, donde se comenzó a dar un valor extra al trabajo realizado y se generó un movimiento llamado mejoramiento industrial en el cual los trabajadores protestaban en contra de los industriales pues sus riquezas eran generadas por el trabajo de estos y no se otorgaba el valor que realmente tenía el trabajo que realizaban. En respuesta a este movimiento empezaron a tener importancia las condiciones laborales de los trabajadores y la responsabilidad de la gestión humana, que tenía como objetivo mantener un ambiente positivo entre trabajadores y propietarios.”

Una empresa para que llegue a ser exitosa debe poseer un talento humano que sea lo más eficiente posible en sus deberes para cumplir los objetivos desde los empleados hasta los inversores, los líderes de cada área están encargados de poder crear una unión entre la organización y su personal al que está a cargo para así cumplir con las necesidades que nunca son fijas a lo largo del proceso.

Es importante destacar que la institución tiene una expectativa alta de los empleados al momento de cumplir con sus obligaciones que se les otorguen o que como mínimo las realicen y trabajen en la misma línea que la empresa va encaminada con sus normas, objetivos, valores y responsabilidades que tiene.

Según (Edward J. Lawler, 1997) “la relación satisfacción – desempeño puede ser inversa: el nivel de desempeño puede ser un factor causal en la satisfacción en el trabajo, siendo las recompensas intrínsecas y extrínsecas variables de refuerzo. Las *variables intrínsecas* son recompensas como “el sentimiento de haber realizado algo útil. Las recompensas *extrínsecas* son paga, promoción, posición, etc. Como se muestra en la figura.”

GRÁFICO 2: La satisfacción laboral enlazada con las recompensas dentro de la empresa.



Fuente: (Edward J. Lawler, 1997).

Al momento de tener en cuenta la conexión entre la satisfacción y el desempeño laboral puede ser contraria, ya que el nivel de desempeño puede no influir de una gran manera a lo que es el factor de satisfacción en el trabajo y para que el desempeño de un empleado en la empresa sea el deseado se incluye lo que es la recompensa intrínseca que llegaría a ser definida como la sensación de poder cumplir y ser de ayuda en la empresa y las recompensas extrínsecas son las recompensas que otorga la empresa con bonos, salarios, ascensos, etc. Y de esa forma poder lograr que el empleado se pueda desempeñar de la mejor manera posible beneficiando no solamente al área donde trabaja sino también logrando que la empresa alcance los objetivos que se tiene planteados y no menos importante que el empleado pueda tener su crecimiento personal y la satisfacción de lograr dichos objetivos.

5.1.2.4. Dirección

“La perspectiva tecnológica que los ingenieros como Taylor, brindaron a las organizaciones en las cuales no se tenían conceptos claros de las responsabilidades del trabajador y de la gerencia, en las que los trabajos no tenían estándares, sus decisiones

se basaban en la “experiencia” y en la institución, fue la de dar mayor atención a estos aspectos ya que los gerentes de los negocios buscaban aumentar la productividad de los trabajadores” (Iraja, 2015).

“Los principios de la dirección empresarial tienen su origen en el libro de Henry Fayol (publicado en 1916) que, luego de los avances tecnológicos y de la práctica empresarial de las décadas siguientes, lograron mejorarse.” (Equipo editorial E. , Concepto, 2022).

La dirección en las empresas consiste en el modo y en el proceso por el cual se pueden lograr los objetivos planteados en la empresa como tal, pudiendo albergar distintas formas y métodos que compone todo lo que requiere al momento de realizar una eficiente dirección.

Existen diferentes estilos de dirección que se tienen que considerar ya que influyen fuertemente en la relación que se va a tener entre empleado y los encargados de cada área, estos son los siguientes:

“**Autoritario:** toma las decisiones sin admitir sugerencias ni aportaciones de los subordinados El jefe se caracteriza por: 1) prestar mayor atención a las necesidades de la actividad y descuida las necesidades de los miembros del grupo; 2) considera a los miembros del grupo como órganos que cumplen sus órdenes en virtud de su autoridad; 3) su principal exigencia consigo mismo es la energía, la disciplina y la firmeza.” (Almendros, 2011)

Autoritario: Este tipo de dirección dentro de la empresa suele ser como su nombre indica una persona con una idea de autoridad que no acepta ideas o propuestas por el personal que maneja en la empresa suele caracterizarse por los siguientes puntos:

- Se enfoca más en la idea de mejorar a la empresa con sus objetivos y actividades que se tiene y deja de lado a las personas que trabajan en la empresa.
- A los empleados del área que está encargado solamente los considera para cumplir con los objetivos que necesita llegar el área.
- El encargado autoritario tiene como principal modo de dirigir a su personal de un modo de solidez apto, para que así logren los objetivos

de la empresa y lograr también una enseñanza adecuada para su personal encargado.

“Democrático: considera las aportaciones de los subordinados al fijar los objetivos y en la toma de decisiones Dirigir democráticamente significa conciliar las necesidades de la actividad y las necesidades individuales de los miembros del grupo. La Dirección democrática intenta realizar el objetivo del grupo con la participación de todos sus miembros; discute en el seno del grupo los progresos de la actividad; y, propone medidas objetivas para evaluar los resultados individuales de sus miembros. Las relaciones entre ellos y con el líder, considerado uno más, suelen ser bastante buenas, había contacto espontáneo y el trato mutuo era amistoso. Se desarrolla una conciencia de grupo fuerte, reflejada en el uso de “nosotros”. El rendimiento en general era menos alto que el inicial de los grupos dirigidos de forma autoritaria, pero el trabajo desarrollado se mostraba con mayor originalidad pues se posibilita el desarrollo libre de la creatividad.” (Almendros, 2011).

“Paternalista: Caracterizado por mantener con los subordinados una relación similar a la que mantiene un padre con su hijo. La dirección se preocupa por los problemas profesionales, busca que los trabajadores se encuentren bien en su puesto de trabajo, son consultados sobre aspectos que afectan a su actividad en concreto y a la empresa en general. Se interesa, también actúa sobre la situación personal. Pese a todos estos aspectos positivos, es la dirección la que, en última instancia, sigue tomando las decisiones.” (Almendros, 2011).

Paternalista: Este modo de dirección es muy similar al modo que se tiene en el cuidado de un padre e hijo, observa de otra manera a los trabajadores ya que no hace caso omiso a los problemas que tienen los empleados, como también se preocupa por el bienestar ya que considera que así se podrá tener un mejor ambiente laboral y mejores resultados, como también no deja de lado las responsabilidades de su área y los objetivos a los que se quiere llegar en la empresa.

5.1.2.5. Control

“El control organizacional ha tenido su proceso de desarrollo en dos tendencias conocidas muy características, cada una de las cuales comporta sus propios esquemas y filosofía, así como una posición política frente a las relaciones de poder y la concepción del Estado. Estos enfoques no son otros que el anglosajón y el latino.” (Ruíz, 2001).

5.1.2.5.1. Vertiente latina

“Mientras el enfoque anglosajón tuvo origen en los intereses de las organizaciones privadas, a partir de la creación de las sociedades mercantiles en los albores de la sociedad mercantilista, el enfoque latino surge adherido a las estructuras del Estado en las etapas de transición de la barbarie a la civilización, realizando sus primeras síntesis en las estructuras estatales de las ciudades-estado de la Grecia clásica, cultura de excelentes filósofos y malos juristas, logrando el derecho su perfeccionamiento en el pujante desarrollo de la sociedad romana.” (Ruíz, 2001).

5.1.2.5.2. Vertiente anglosajona

“En el enfoque anglosajón se plantea la existencia histórica de dos paradigmas fundamentales de control en razón a su relación con el capital, el trabajo y la administración.” (Ruíz, 2001).

“El control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.

- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.”

(Nancy Vanessa Quinaluisa Morán, 2018)

El control dentro de la empresa llega a ser un proceso netamente de la administración que está a cargo en cada una de sus áreas como la dirección y también de los empleados que están a cargo, con la misión de generar una confianza y seguridad al momento de realizar cada uno sus deberes y así lograr las metas y consecuentemente los objetivos que tiene la empresa tomando en cuenta los siguientes factores al momento de realizar el control respectivo:

- Eficiencia al momento de realizar las actividades en su área respectiva para cumplir los objetivos de la empresa.
- Registrar y aprobar para tener la confianza necesaria a la información financiera.
- Verificar que toda actividad sea con los empleados como con las acciones como empresa sean bajo el cumplimiento de las leyes que se establece.

“Como control interno se conoce al contexto en el que se desenvuelven las organizaciones, como un proceso mediante el cual se asienta el estilo de gestión con el que deberán ser administradas, permiten detectar posibles inconvenientes dentro de los procesos organizacionales, convirtiéndose en una ayuda dentro de la toma de decisiones, garantizando de esta manera un adecuado cumplimiento de los objetivos inicialmente establecidos” (Barrios, 2016).

“El término control, en su acepción más extendida, hace referencia a “comprobación, inspección, fiscalización o intervención”, es decir, consiste en contrastar si unas actuaciones están o no en consonancia con normas o criterios dados que marcan cómo se debe hacer; todos estos conceptos son aplicables a la gestión de la actividad económica-financiera” (Segura, 2015)

“El control interno, entonces, busca promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, la calidad de los servicios públicos que presta, cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, en general, contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos.” (Walter M. Mendoza- Zamora, 2018).

5.1.2.6. Representatividad

“El concepto de «personalidad» proviene del término «persona», denominación que se utilizaba en el latín clásico para la máscara que portaban los actores de teatro en la antigüedad. Sin embargo, ya en ese entonces se hablaba en un sentido amplio y figurado de «personas» para referirse a los roles, es decir a «como quién» o «representando a quién» actuaba un determinado actor teatral tras su máscara.” (Jaeggi, 1995)

“La representatividad es la tendencia de crear estereotipos para formar juicios. Permite que nuevos estímulos recibidos por un sujeto sean clasificados de manera eficiente, comparando los rasgos de ese nuevo estímulo con los ya existentes en un determinado prototipo o categoría” (Kahneman, 2003).

“Representatividad es la tendencia de crear estereotipos para formar juicios. Por ejemplo, la persona que recae en la representatividad puede ser un tanto necia en predecir que los futuros retornos de un determinado activo serán positivos porque el pasado de ese activo ha sido positivo. Esto sucede cuando se forman juicios basándose en que una performance pasada favorable es representativa de buenos actos.” (Melisa Manzanal, 2015).

"El Gerente es la "personalidad" que representa a la organización ante otras organizaciones similares, gubernamentales, proveedores, instituciones financieras, etc." (Domínguez, 2000).

En las empresas es muy importante tener una representatividad bien marcada comandada desde el gerente para que así se pueda tener una personalidad general y

una buena formación de madurez y decisiones logrando una mejor representación de está beneficiando a la empresa y a los empleados de la empresa.

La representatividad ayuda mucho al funcionamiento de la empresa para que fluya por un mismo objetivo y ayuda a los representantes de dicha empresa a evitar futuros no deseados por una mala experiencia al momento de tener una representatividad negativa aislada que no representa de ninguna manera a la que la empresa está y debe mantenerse acostumbrada si es que le dio buenos resultados y si es posible mejorar a lo largo del tiempo la representatividad adoptando y adaptando nuevos estereotipos a las áreas que conforma la empresa.

5.2. Marco referencial

Al momento de buscar proyectos similares se pudo encontrar diferentes proyectos, monografías y diferentes aplicaciones que permite recopilar información del sistema Kanban.

- MONOGRAFÍA: “Sistema Kanban, como una ventaja competitiva en la micro, pequeña y mediana empresa”

En la monografía mencionada se enfoca en desarrollar el sistema Kanban aplicado en las empresas de micro pequeña y mediana empresa en su país desarrollándolo a partir de la metodología, las características, y las técnicas de Kanban demostrando así que en las empresas se puede descartar varios procesos que no son necesarios en la logística de la empresa, como también objetos que no aportan nada dentro de la empresa y mostrar que se puede tener una logística en todo el entorno más eficiente. (Estrada, 2006)

- TESIS: “Propuesta para la implementación de la estrategia de manufactura Kanban en el área de Calandria en zeta de la empresa Continental Tire Andina S.A.”

En esta tesis se muestra toda la implementación del sistema Kanban para una mejor optimización de tiempos en el almacenaje, como también se tiene un mejor funcionamiento administrativamente facilitando los tiempos y organizando de mejor manera las necesidades y requerimientos que tiene la empresa en la actualidad según el grado de prioridad. (Lazo, 2014).

- PROYECTO: “Sistema web de comercio electrónico caso: empresa de distribución de equipos de computación HSB”

Este proyecto se enfoca en la planificación juntando diferentes metodologías incluyendo efectivamente el sistema Kanban, este proyecto muestra el diseño para que la empresa aumente su eficiencia. (Gaspar, 2016).

- ARTÍCULO: “Mejoramiento de procesos de manufactura utilizando Kanban”

En este artículo nos muestra una aplicación más establecida del método Kanban en el que demuestra la capacidad que puede tener una empresa al momento de realizar un producto y también haciendo énfasis en la distribución, así optimizar de la mejor manera el efecto positivo que tiene el método Kanban en la empresa utilizando diferentes fases para su utilización. (Martin Dario Arango Serna, 2015).

- PROYECTO: “Implementación del método Kanban en las empresas constructoras pequeñas y medianas en la ejecución de un proyecto en Colombia”

El trabajo mencionado tiene como base la inclusión del modelo Kanban para una mejor organización dentro de las obras de su país, tomando en cuenta los componentes y parámetros que necesita el modelo Kanban como el JUST IN TIME y la FILOSOFÍA LEAN. (Ríos, 2015).

- ARTÍCULO: “Una forma práctica para aplicar el sistema Kanban en la MiPymes colombianas”

En el artículo mencionado se puede evidenciar una descripción de cómo se puede aplicar en las empresas, haciendo una breve referencia en su filosofía, sus fundamentos principales que tiene el método Kanban, cómo también un énfasis importante en las

ventajas y desventajas que se tiene al momento de aplicar dicho sistema y sobre todo como se puede implementar el método para las empresas. (Diana Paola Ballesteros Riveros, 2008).

5.2.1. Introducción a Kanban

“El método Kanban se origina inicialmente por la empresa automotriz de Toyota en el año de 1956, once años después de la segunda guerra mundial. Dado la necesidad de generar competencia a nivel de un mercado internacional y poder competir con firmas tales como Ford y Chevrolet a nivel de producción y entrega más próxima.” (Ríos, 2015)

“El origen del Kanban se debe buscar en la Toyota Motor Company, que es pionera en la aplicación del enfoque Justo a tiempo. Este sistema atrajo la atención en Japón a principios y comenzó a funcionar desde 1958, cuando la empresa generó importantes utilidades, mientras otras organizaciones – que enfrentaban las mismas alzas en los combustibles y los mismos costos- mostraban pérdidas considerables.” (Diana Paola Ballesteros Riveros, 2008).

“Kanban es una palabra japonesa que significa “tarjetas visuales” (kan significa visual, y ban tarjetas). Esta técnica se creó en Toyota, y se utiliza para controlar el avance del trabajo, en el contexto de una línea de producción. El Kanban está dentro de la estrategia Kaizen, es decir, la mejora continua y continuada” (Bermejo, 2010).

El método Kanban tiene un origen si bien no específico, pero fue entre los años 1956 y 1958 que inventaron este método.

Si bien no tiene una fecha específica TOYOTA MOTOR COMPANY fue la empresa que creó este método Kanban al ver que la empresa tenía la necesidad de competir con sus principales competidores directos y tener un posicionamiento en el mercado internacional relevante, enfocándose principalmente en:

- Personal
- Producción

- Logística

Todo esto ayudado con herramientas mucho más comprensibles para los miembros de la empresa como ser las “tarjetas visuales”.

5.2.2. Metodología Kanban

“La filosofía de gestión de operaciones JIT (just in time), la cual se traduce en un sistema que tiende a producir lo que se requiere, en el momento que se necesite, con la calidad especificada y sin desperdiciar recursos del sistema, formada por una serie de componentes necesarios para reducir el nivel de inventarios, así como de satisfacer la demanda en el tiempo requerido.” (Lendinez, 2019).

El sistema Kanban se basa en el modo JUSTO A TIEMPO para que así tanto la materia prima, los procesos, y la organización, logística y todos los elementos que necesita la empresa para poder cumplir al cliente sea de la mejor forma posible, con la calidad que la empresa tiene marcada y cumpliendo los plazos y tiempos que internamente se establecen para cumplir los objetivos.

5.2.3. Principios de Kanban

“El sistema Kanban funciona bajo ciertos principios, que son los que a continuación se enumeran:

- Eliminación de desperdicios
- Mejora continua
- Participación plena del personal
- Flexibilidad de la mano de obra
- Organización y visibilidad”

(Estrada, 2006).

El sistema Kanban al ser un método que se enfoca en diferentes áreas y participantes que se verán más adelante, se centra en diversos principios bien establecidos para su buen entendimiento y funcionamiento del sistema Kanban.

“El sistema Kanban está basado en una serie de principios, los cuales son:

- Visualización: Kanban permite tener una visualización total del desarrollo de las tareas de la cadena de producción, lo que facilita la organización y la realización de modificaciones si fuera necesario en el equipo.
- Calidad: Es importante que todo lo que se haga se debe hacer bien desde el principio.”

(Lendinez, 2019).

El método Kanban tener una mejora continua es muy importante para la empresa tomando en cuenta a todas las áreas que componen la empresa, teniendo en cuenta la total participación de todo el personal ya que son los principales actores y responsables de lograr los objetivos, como también una organización confiable para que todos puedan tener una misma visión hacia el futuro.

Como también es muy importante tener una visualización de todos los procesos con los que cuenta el método Kanban que facilita la reacción a factores que afecten a la organización sin dejar de lado la calidad de los procesos que tiene la empresa, cumpliendo con las expectativas de realizar todas las actividades de la mejor manera que sea posible desde el inicio del proceso.

5.2.4. Descripción del método Kanban

“Kanban consiste en un sistema de señales visuales de control de producción que mantiene activo el proceso de reabastecimiento. Para mandar la señal de reabastecimiento existen una amplia variedad de métodos, desde tarjetas o tableros, señales visuales o electrónicas.” (Lendinez, 2019)

“Este tipo de sistema se modula a sí mismo como respuesta a las variaciones en la tasa de producción durante el día; de esta manera evita el exceso de materiales en los centros de trabajo.” (Gerardo Sandoval Montes, 2006).

Básicamente el método Kanban consiste en diferentes tipos de señales preferentemente visuales para un ambiente de diferente área con las tareas y/o necesidades que cada área precisa en un corto periodo de tiempo, mejorando así la comunicación interna que se tiene en la empresa.

Este método se va actualizando en respuesta de cómo se vayan realizando las tareas que se tiene que hacer, se están realizando y se hayan realizado por el personal que tiene la empresa, y así lograr también una acumulación innecesaria y perjudicial para cualquier empresa.

5.2.5. Objetivos del sistema Kanban

“Los objetivos principales que se pretenden conseguir con el sistema Kanban son:

- Establecer una programación en la que se pueda visualizar la producción.
- Controlar el flujo de material.
- Impulsar el mantenimiento de los procesos estandarizados.
- Controlar los inventarios.
- Incrementar y mejorar la comunicación entre procesos y centros de trabajo.”

(Lendinez, 2019).

“Kanban apunta a la consecución de los diferentes objetivos:

- Disminuir la sobreproducción y la sobre transportación de materiales, que se encuentran presentes en todo el proceso productivo.
- Controlar el movimiento y la cantidad de los materiales.

- Proporcionar ayuda visual al departamento de programación de la producción y de esta forma tener un control de los inventarios.
- Reducir el espacio de almacenamiento y el coste que este provoca.”

(Lazo, 2014).

“Kanban respecto a flujo de materiales (cadena de procesos):

- Dar prioridad a la instrucción más importante
- Generar hábitos de comunicación más fluida entre todos los personajes que intervienen en la operación. “

(systems).

El sistema Kanban contiene varios objetivos que intenta hacer cumplir al momento de realizar su implementación.

Como primer objetivo y meta que tiene el método es el de poder tener en toda la empresa la visualización de las tareas para así tener un orden más específico de que se está haciendo.

Siendo así siguiente objetivo que tiene el método Kanban el de poder disminuir la sobre exigencia y sobre todo el manejo de los materiales como de los productos que están en la empresa.

También tiene como objetivo no menos importante el de crear un ambiente acompañado con una mejor comunicación dentro de la empresa siendo esta de las más fundamentales ya que se tendrá una planificación más detallada de que se necesita y que se quiere llegar a un largo o mediano plazo, mejor organización entre áreas, como también un mejor control y dirección de los encargados de cada departamento en el cual necesitan desempeñar su trabajo, como así también una representatividad que destacara a la empresa.

5.2.6. Funciones del sistema Kanban

Alguna de las funciones que cumple el sistema Kanban son las siguientes:

- **“Control de la producción:** Se buscará reducir la supervisión de los trabajos manteniendo un control y una guía para cada proceso, esto asociado al Kan.” (Ríos, 2015)

Se intentará tener una adecuada supervisión a cualquier proceso de las obligaciones que tienen las áreas de la empresa.

- **“Reducción de los niveles de inventario:** Se buscará realizar la implementación del método “Just in time” para tener en obra la menor cantidad de material pero bajo una programación estar siendo provisto de material continuamente.” (Ríos, 2015).

Se desea trabajar de la mejor manera adoptando los métodos que tiene Kanban y sean adecuados para que se adapten de la mejor manera en la empresa y así agilizar y mejorar los tiempos en la empresa.

- **“Mejora continua en procesos.** Lo que corresponde a un sistema integrado en el Kanban de lean construcción, el cual busca hacer que cada subdivisión de procesos más eficiente y que use menos movimientos para su ejecución. Adaptando mejor organización y generando habito de comunicación eficaz y rápida en las diferentes áreas de trabajo.” (Ríos, 2015).

Básicamente para que el método Kanban funcione cada vez mejor se debe ser más eficiente en la empresa en todas las obligaciones, deberes, tareas, comunicación y logística para que así se tenga una mejor organización interna y se refleje a lo largo del tiempo.

5.2.7. Tipos de Kanban

5.2.7.1. Kanban de producción

“Kanban de producción, o también conocida como Kanban para realizar. Se lo utiliza para tener especificado el transporte de una cantidad de material que se utilizara en el siguiente proceso.” (Lazo, 2014).

“El objetivo del Kanban de producción es enviar la orden al proceso precedente para que se elaboren más partes. Cuando el Kanban de retiro llega a un proceso precedente es casi seguro que encuentre disponibles uno o varios contenedores con las partes que habrán de ser tomadas. El Kanban de producción debe acompañar a los contenedores en ese momento. El empleado que está al servicio del centro de trabajo colocará el Kanban de retiro en un lugar visible en los contenedores y luego los enviará al proceso subsecuente. Antes de mover los contenedores, recogerá el Kanban de producción, este autoriza al centro de trabajo para elaborar un nuevo lote de partes” (Gerardo Sandoval Montes, 2006)

5.2.7.2. Kanban de retiro

“Kanban de retiro o también conocido como Kanban para mover, se lo utiliza para que emita una señal para mover cuando se necesite hacerlo de un área a otra. Este tipo de Kanban trabaja en plantas que poseen un flujo continuo o en plantas de ensambles que poseen un número elevado de componentes.” (Lazo, 2014).

“El Kanban de retiro viaja entre los centros de trabajo y su finalidad es autorizar el movimiento de partes de uno a otro centro. En un sistema Kanban, el de retiro debe siempre de acompañar al flujo de materiales de un proceso a otro. Un Kanban de retiro siempre debe de especificar el tamaño del lote y la dirección del proceso. El Kanban debe además mostrar el nombre del proceso precedente y su localización en el edificio, así como el proceso subsecuente y su localización.” (Gerardo Sandoval Montes, 2006).

5.2.8. Tipos de tarjetas Kanban

“Existen varios **tipos de tarjetas en la metodología ágil Kanban**. Si bien, normalmente en las cadenas de montaje en fábricas se suelen usar las tres siguientes:

- **Tarjetas de transporte:** Las tarjetas de transporte Kanban transmiten de una estación a la anterior las necesidades de material de la estación siguiente. Por lo general, contienen información del ítem transportado, el número de piezas o el número de orden de la tarjeta.
- **La tarjeta de fabricación en Kanban:** Estas tarjetas se desplazan dentro de la misma estación, como órdenes de fabricación para la misma. Contienen información sobre el centro de trabajo, el ítem a fabricar, el número de piezas por contenedor, o el punto de almacenamiento de salida de los componentes necesarios.
- **Kanban de proveedores:** Esta tarjeta de Kanban es una clase adicional, que relaciona el centro de recepción de la materia prima con el centro de fabricación.”

(EALDE, 2020).

5.2.8.1. Otras tarjetas Kanban

- **“Kanban urgente.** Se emite en caso de escasez de una pieza o elemento. Crea una orden que se ha de ejecutar inmediatamente.
- **Tarjeta Kanban de emergencia.** Se utiliza cuando se requieran materiales o elementos para hacer frente a unidades defectuosas, averías de la maquinaria o trabajos extraordinarios.
- **El Kanban de orden de trabajo.** Se dispone para una línea de fabricación específica y se emite con ocasión de cada orden de trabajo.
- **Kanban único.** Es tarjeta se utiliza cuando dos o más procesos están tan estrechamente vinculados con cada uno de los demás, que pueden verse como un proceso único.

- **Kanban común.** Consiste en recopilar en una única tarjeta Kanban la información de las tarjetas de movimiento y transporte cuando la distancia entre dos procesos es muy corta y ambos tienen el mismo supervisor.”

(EALDE, 2020).

5.2.9. Implementación del sistema Kanban

La mejor forma de hacer una buena implementación Kanban consta de 4 fases en la mayoría de los casos y son los siguientes:

5.2.9.1. Fase 1

“Formar a todo el equipo de trabajo en la metodología Kanban y tomar conciencia de los beneficios y ventajas que presenta este sistema.” (Lendinez, 2019).

“Es de suprema importancia que los empleados conozcan el sistema que se va a utilizar con el fin de comprender sus principios y el hecho de porque es que se van a realizar los cambios; luego informar que los empleados deben ser multifuncionales en su área de trabajo, el poder ayudar o suplir el puesto de otro empleado.” (Ríos, 2015).

“Se debe entrenar y facilitar al personal sobre los principios de Kanban, y explicar las ventajas y desventajas que se presentar al usarlo” (Lazo, 2014).

“Entrenar a todo el personal en los principios de Kanban y los beneficios de usarlo.” (Martin Dario Arango Serna, 2015).

5.2.9.2. Fase 2

“La identificación de los problemas en los procesos y la búsqueda de una solución para los mismos son de suprema importancia para la aplicación del método como ya se ha mencionado con anterioridad. Pero se recalca que un proceso que da resultados indique que no se pueda mejorar. Por lo que la fase dos puede ser aplicada a procesos con

deficiencia como a aquellos que presentan buenos resultados (Filosofía lean).” (Ríos, 2015).

“No es necesario implementar Kanban de primeras en todos los procesos de la cadena, sería conveniente analizar los centros con más problemas para detectar posibles problemas que se desconocían.” (Lendinez, 2019).

“Se atacará a los componentes con mayores problemas, de esta forma mejorar su proceso de manufactura y resaltar los problemas escondidos.

El entrenamiento del personal se realiza de manera continua a través del flujo de producción” (Lazo, 2014).

“Implementar Kanban en los componentes con más problemas para facilitar su manufactura y para resaltar los problemas escondidos. El entrenamiento con el personal continúa en la línea de producción.” (Martin Dario Arango Serna, 2015).

5.2.9.3. Fase 3

“Implementar Kanban en el resto de los componentes. Se deben tomar en cuenta todas las opiniones de los operadores, ya que ellos son los que mejor conocen el sistema. Es importante informarles cuando se va a estar trabajando en su área de responsabilidad.” (Martin Dario Arango Serna, 2015).

“Implementar Kanban en el resto de los centros de trabajo. El operario correspondiente con el centro de trabajo será la fuente de información más importante, el cual aportará opiniones e ideas para mejorar el sistema.” (Lendinez, 2019).

“Existen dos tipos de fábricas o plantas productoras, una que corresponde a pequeña envergadura la cual se acopla a producción según el ambiente donde se encuentre; y la de gran envergadura la cual alimenta su producción con procesos propios, de esta manera determinamos que existen también dos factores importantes tamaño de la

compañía y tipo de trabajador. Por lo que la aplicación de la fase tres dependerá del tamaño y la inversión que se quiere hacer en la obra.” (Ríos, 2015).

“Una vez implementado el Kanban en los componentes con mayores problemas, se procede a distribuirlo a todos los componentes del proceso productivo” (Lazo, 2014).

5.2.9.4. Fase 4

“Esta es la fase para la revisión del sistema Kanban, los puntos de reorden y los niveles de re-orden. Es importante tomar en cuenta las siguientes recomendaciones para el funcionamiento correcto de este sistema:

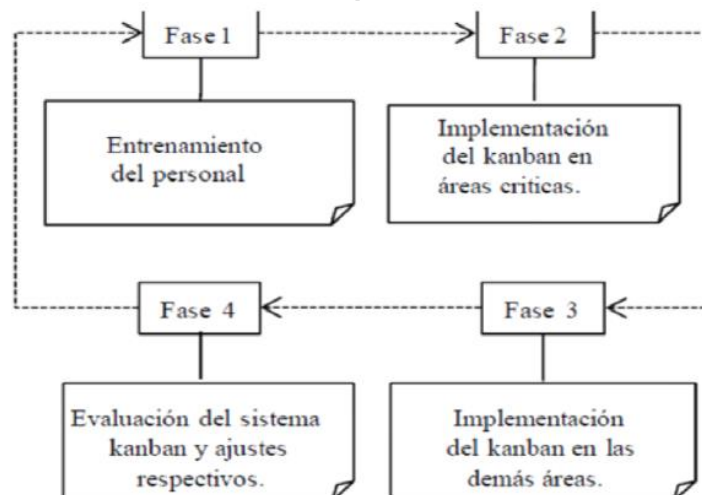
- Ningún trabajo debe ser hecho por fuera de secuencia.
- Si se encuentra algún problema, notificar al supervisor inmediatamente.”

(Martin Dario Arango Serna, 2015).

“Mantenimiento y revisión continua del sistema Kanban.” (Lendinez, 2019).

“Es importante que después de realizar la aplicación del método en cualquier tipo de empresa, es fundamental generar un seguimiento de todas las áreas de trabajo; con el fin de hacer una retroalimentación. Se debe tener en cuenta el ver que cada uno de los procesos debe ser hecho fuera de secuencia. Y si se encuentra algún problema o una recomendación, informar de manera inmediata al responsable del área.” (Ríos, 2015).

GRÁFICO 3: Fases de implementación de Kanban.



FUENTE: (Diana Paola Ballesteros Riveros, 2008).

5.2.10. Ventajas y desventajas del método Kanban

5.2.10.1. Ventajas

Recopilando a distintos actores se tienen las mejores ventajas que se tiene al momento de considerar el sistema Kanban.

“Como ventajas relevantes de las empresas que han utilizado este sistema se enuncian las siguientes:

- Se anticipan a los cambios tanto en diseño de productos como en procesos.
- Programan su producción con base en el mercado objetivo: satisfacen la demanda real.
- Están centradas en la plena satisfacción del consumidor.
- Se logra un mayor trabajo en equipo con alta dosis de paciencia.
- Existe tendencia hacia la homogeneidad.
- Los niveles directivos logran que el cliente esté presente en las empresas.
- La existencia de problemas es un reto para probar la estrategia corporativa.
- Implementan técnicas de comunicación visuales en forma más rápida.
- Buscan la estandarización en todo sentido, con un enfoque claro para todos los trabajadores.
- La comunicación fluye en todas las direcciones: de arriba-abajo, de abajo- arriba y transversales.”

(Diana Paola Ballesteros Riveros, 2008).

“Kanban proporciona las siguientes ventajas:

- Mayor flexibilidad y adaptación a cambios bruscos que se produzcan en el mercado.
- Se cumple la programación exacta para satisfacer la demanda real.
- Reduce el tiempo y costo de distribución de los materiales.

- Proporciona facilidad al momento de buscar el material.
- Elimina el exceso de inventario y el costo que este produce.
- Optimiza el espacio de almacenamiento.
- Mejora el trabajo en equipo”

(Lazo, 2014).

5.2.10.2. Desventajas

“Como todo proyecto tiene ventajas también se presentan inconvenientes. En el sistema Kanban, algunos de ellos se mencionan a continuación: no tiene ninguna anticipación en el caso de fluctuaciones significativas e impredecibles de la demanda, los plazos de entrega con mucha holgura pueden excluir la elección del método y los trabajadores tendrían algún tiempo ocioso, las aplicaciones son limitadas y el éxito depende de cómo los empleados comprenden su óptimo funcionamiento.” (Diana Paola Ballesteros Riveros, 2008).

5.2.11. Empresa importadora “Mochilas Ades”

La empresa importadora Mochilas Ades se funda oficialmente en el año 2013, llegando a importar mochilas infantiles con diferentes características en el mercado, como también importando una cantidad y variedad de mochilas que le permitieron acomodarse de manera muy rápida en el mercado.

Durante varios años la empresa Ades logró ampliar su mercado a diferentes departamentos del país inclusive registro ventas hacia el exterior, cumpliendo las expectativas del producto, causando un auge en sus ventas y reconocimiento en de la marca más que positiva.

De igual manera internamente no se supo manejar de la mejor manera ya que contaba con personal poco capacitado para asumir un rango con una responsabilidad considerable, con una dirección y control poco eficiente, una organización prácticamente ausente dentro de la empresa, con diferentes formas de representatividad que afectaba al momento de la venta o representación de la marca y sobre todo con una planificación

nula para enfrentar temporadas de bastante demanda como también para las épocas de poca demanda.

Actualmente la empresa se encuentra con menos presencia del mercado de mochilas infantiles debido a diversos problemas que afectaron de gran manera a su estabilidad.

5.2.11.1. Logo de la empresa mochilas Ades

El logo de la empresa es el siguiente:

GRÁFICO 4: Logo de la empresa “mochilas Ades”.



Fuente: Otorgado por la empresa.

5.3. Marco conceptual

5.3.1. Cliente

"La palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la «persona que depende de». Es decir, mis clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer" (José Daniel Baquero, 2007).

5.3.2. Clientes Actuales

“Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que le hacen compras a la empresa de forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente. Este *tipo de clientes* es el que genera el volumen de ventas actual, por tanto, es la fuente de los ingresos que percibe la empresa en la actualidad y es la que le permite tener una determinada participación en el mercado.” (Thompson, 2006).

A este tipo de clientes denominados actuales son los que realizan alguna compra de manera continua o realizaron dicha compra en las últimas fechas, son los que normalmente ayudan a la empresa a estar presentes de manera continua en el mercado al que pertenece.

5.3.3. Clientes Potenciales

“Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que no le realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar. Este *tipo de clientes* es el que podría dar lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro (a corto, mediano o largo plazo) y, por tanto, se los puede considerar como la fuente de ingresos futuros.” (Thompson, 2006).

Los clientes potenciales llegan a ser los que en el presente de la empresa no realizan ningún tipo de compra o tienen alguna vinculación pero la empresa los tiene enfocados para atraerlos y que en un futuro tengan la posibilidad de adquirir lo que ofrece la institución ya sea a corto, mediano o largo plazo, se tiene que considerar que para atraer a este tipo de cliente lo más recomendable es que se tiene que tener un estudio de cómo acercarse siendo lo más eficiente posible y así lograr un margen mayor de satisfacción de atracción.

5.3.4. Gestión

“En las primeras etapas del desarrollo económico, las empresas se definían porque realizaban tareas repetitivas, fáciles de definir. En el taller o en la oficina el personal sabía exactamente cuál era y seguiría siendo su misión.” (Domínguez, 2000).

5.3.5. Planificación

“La planificación es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y busca adaptarse a ellos”. (Barriga, 2006)

5.3.6. Planificación estratégica

“La planificación estratégica es planificación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo.” (Domínguez, 2000).

5.3.7. Organización

“Organización es, a un mismo tiempo, acción y objeto. Como acción, se entiende en el sentido de actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que se relacionarán en la consecución de un objetivo o meta.” (Sotillo, 2008).

5.3.8. Personal

“Para que una empresa contribuya con eficiencia a sus obligaciones con los empleados, accionistas y la sociedad, sus directivos deben generar una relación entre la organización y sus trabajadores que satisfaga las necesidades siempre cambiantes de ambas partes. Como mínimo la organización espera que los empleados desempeñen de manera confiable las tareas que se les asignen y con los estándares que se les fijen, que sigan las normas establecidas para administrar el sitio de trabajo.” (Sánchez Trujillo, 2017).

5.3.9. Dirección

“La dirección puede definirse como el proceso a través del cual se alcanzan los objetivos de una organización, desarrollando una serie de actividades que constituyan las fases fundamentales de todo proceso de dirección” (Almendros, 2011).

5.3.10. Control

“El control administrativo es la etapa de la gestión administrativa que se refiere a la evaluación de procesos y del rendimiento administrativo, así como de la identificación de desviaciones y posibles anomalías.” (Galán, 2021).

5.3.11. Kanban

“Kanban es una palabra japonesa que significa “tarjetas visuales” (kan significa visual, y ban tarjetas). Esta técnica se creó en Toyota, y se utiliza para controlar el avance del trabajo, en el contexto de una línea de producción. El Kanban está dentro de la estrategia Kaizen, es decir, la mejora continua y continuada” (Bermejo, 2010).

5.3.12. Empresa

“una entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros, proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de recursos y la consecución de determinados objetivos.” (Julio García del Junco, 2000).

5.3.13. Mercado

“El mercado es un proceso que opera cuando hay personas que actúan como compradores y otras como vendedores de **bienes y servicios**, generando la acción del intercambio.” (Quiroga, 2019).

5.3.14. Objetivo

“Un objetivo es la intención explícita de un investigador de lograr o alcanzar un **resultado** a lo largo de una investigación o de una **meta** al término de un estudio de investigación. Un objetivo se refiere a lo que el investigador intenta hacer sobre el problema con base en su estudio. Todo objetivo de investigación debe orientarse al logro o generación de conocimientos” (Roberto Hernández Sampieri, 2014).

5.3.15. Admisión temporal para perfeccionamiento activo

“Por admisión Temporal para Perfeccionamiento Activo se entiende el régimen aduanero que permite recibir ciertas mercancías, dentro del territorio aduanero nacional, con suspensión / del pago de los tributos aduaneros, destinadas a ser reexportadas en un periodo de tiempo, determinado, luego de haber sido sometidas a una transformación, elaboración o reparación.” (Bolivia, 2015).



DISEÑO METODOLÓGICO



6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1. Alcance de la investigación

El alcance de la investigación es de carácter Descriptivo sobre todo por la accesibilidad que se tendrá al momento de poder recopilar la información necesaria y tener las características de cada una de las figuras que requiere las variables en las que vayan a ser sometidas en el análisis.

Las limitaciones que tiene la investigación vienen a ser al momento de acercamiento del cliente por la distribución de los puestos y lugares de venta como también considerar los tiempos que manejan tanto de la empresa como los clientes mayoristas, de igual manera el desconocimiento con exactitud del total de vendedores que adquieren mercadería al por mayor para su reventa.

6.2. Delimitación

6.2.1. Temporal

La presente investigación se realiza durante los periodos del año 2022 y 2023 ya que al momento de realizar la mencionada investigación se debe considerar en gran medida la situación en la que se encuentra la empresa para así tener el conocimiento de qué es lo que más beneficia a la empresa.

6.2.2. Espacial

El trabajo donde se desarrolla la investigación se considera únicamente en la ciudad de La Paz, principalmente por la cantidad de clientes mayoristas que se encuentran en la mencionada ciudad, de igual manera por la accesibilidad que se tiene al momento de realizar la investigación.

6.3. Sujetos de investigación

Los sujetos de investigación que se toman en cuenta son los siguientes:

- Personal de la empresa “Mochilas Ades”
- Clientes mayoristas.
- Especialistas en el tema.

6.4. Enfoque de investigación

Al momento de realizar la investigación se utiliza un enfoque Mixto ya que el acercamiento a la realidad que tiene la empresa es necesario ambos enfoques tanto cuantitativos como cualitativos ya que ayudarán en el planteamiento de decisiones que debiera tomar la empresa “Mochilas Ades”.

6.5. Operacionalización de objetivos

TABLA 1: Operacionalización de objetivos.

Objetivo	Concepto	Dimensión	Indicador	Instrumento
Determinar los principales aspectos teóricos respecto a gestión empresarial y método Kanban.	Identificar cuáles son los hábitos que la empresa tiene al momento de realizar su gestión y que método de trabajo tiene.	Comercial	Planificación Personal Control Método Kanban	Revisión documental Entrevistas
Identificar las prácticas	Determinar las principales		Planificación	Entrevistas

internas que tiene la empresa al momento de planificar, organizar, dirigir y controlar su funcionamiento interno, distribuidores y vendedores minoristas.	causas para que la empresa presente falencias al momento de efectuar sus operaciones u tener contacto con sus clientes.	Comercial	Organización Personal Dirección Control Representatividad	Encuestas
Analizar el comportamiento de los clientes mayoristas de la empresa "Mochilas Ades".	Conocer las costumbres que tienen los clientes mayoristas al momento de adquirir los productos para su reventa.	Social	Posicionamiento Logística	Encuestas
Generar instrumentos adecuados para mejorar la gestión empresarial de la empresa "Mochilas Ades".	Obtener las mejores herramientas para tener un mejor funcionamiento de la empresa importadora "Mochilas Ades"	Accesibilidad económica Idiosincrasia del personal	Personal Percepción Dirección Control	Entrevista Encuesta

Fuente: elaboración propia.

6.6. Tipo de investigación

Se tiene una investigación de carácter descriptivo, ya que al momento de realizar los estudios correspondientes se encuentran las características, cualidades las comunidades como también los perfiles de las personas para así obtener toda la información necesaria acorde a la investigación.

6.7. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación tiene un método no experimental ya que se estudian teorías y herramientas, pero no se realiza ningún tipo de modificación dentro de la empresa simplemente se observan los fenómenos como ocurren en un contexto diario.

Además, se tiene un diseño transeccional, ya que se recolecta la información de la importadora “Mochilas Ades” en un momento dado para tener las mejores variables y realizar los diferentes tipos de análisis al momento que sucede un fenómeno.

6.8. Universo

Al realizar la investigación el universo que se tiene delimitado son los vendedores de mochilas en la ciudad de La Paz sobre todo por la delimitación que se tiene en la investigación para lograr mejores resultados al momento de realizar y utilizar las diferentes herramientas.

También se va a considerar a los especialistas en el tema de gestión empresarial para conocer los diferentes enfoques que sirven al momento de la investigación, de igual manera se considera a los diferentes encargados internos de la empresa.

6.9. Muestra

En la presente investigación se tiene como muestra a los clientes que realizan compras al por mayor por las características que cumplen y facilitan una mayor investigación y utilización de herramientas para cumplir con diferentes metas, como también ver el

comportamiento que tienen este tipo de clientes y la relación de negocios que tienen con la empresa.

Se considera una muestra no probabilística, esto debido a los factores que dificultan el tener una cantidad exacta de clientes como también no contar con el número definido de los compradores/vendedores de mochilas infantiles, con lo cual se realiza la encuesta a todo aquel que tenga una relación comercial con la empresa por ser personas idóneas para brindar información precisa y coherente con el presente trabajo de investigación.

6.10. Unidades de observación

Se consideran las siguientes unidades de observación para la investigación:

- Empresa “Mochilas Ades”:
 - Gerente propietario: Adhemar Villán
 - Encargado área administrativa: Luis Fernando Cerda
 - Encargado área de depósitos: Lenny Calderón
 - Encargado de marketing: Kevin Jesús Castillo
 - Personal de ventas: Carlos Tola

Experto #1: Lic. Paula Peña y Lillo

Experto #2: Lic. Lic. Viviana Isabel Huanca Mendoza

Experto #3: Lic. Rafael Ortiz

6.11. Métodos y técnicas de investigación

Según (Pérez Porto, 2008). “El método inductivo o inductivismo es aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación.”

Se considera el método inductivo ya que mediante la investigación con las diferentes técnicas se tendrá los diferentes factores en los que se desenvuelve la empresa con lo que se obtiene una mejor visión de cómo se desenvuelve día a día con los diferentes factores que ocurren.

“Una entrevista es un intercambio de ideas u opiniones mediante una conversación que se da entre dos o más personas. Todos las personas presentes en una entrevista dialogan sobre una cuestión determinada.” (Equipo editorial E. , concepto.de, 2020).

Para tener una mejor perspectiva de los factores que suceden, afectan y favorecen a la empresa se utiliza la técnica de entrevistas dirigidas hacia el personal, como también se tendrá las opiniones de dos expertos para tener un amplio conocimiento para realizar las mejores propuestas a la empresa.

“Las encuestas son un tipo de instrumentos de recopilación de información, que consisten en un conjunto prediseñado de preguntas normalizadas, dirigidas a una muestra socialmente representativa de individuos, con el fin de conocer sus opiniones o visiones respecto de alguna problemática o asunto que les afecta.” (Equipo editorial E. , 2021).

Para conocer la visión de los clientes que tiene la empresa importadora “Mochilas Ades” se utiliza la herramienta de las encuestas, en el cual facilita la observación y necesidades que tiene el cliente al momento de interactuar con la empresa.

Se considera de igual manera una observación de la empresa para así tener un mejor relacionamiento en su día a día, como también al momento de las negociaciones y logísticas de control, manejo de productos, almacenamientos y otras obligaciones que tiene la empresa.

6.12. Procedimiento de la investigación

1. A través de la investigación realizada como también considerando las referencias de la empresa importadora “Mochilas Ades” se define el problema de tener una participación inadecuada en el mercado de mochilas infantiles a comparación de anteriores años donde tenía bastante presencia, todo esto debido a la inexistente

capacitación y falta de formalidad dentro de la empresa, por la cual nace el apuro de crear una mejor gestión empresarial con un método específico para que así la empresa pueda ser administrada de mejor manera y con eso tener una mayor llegada en el mercado como sucedía en el pasado.

2. Una vez establecido el problema y el objetivo general, se plantean los objetivos específicos que permitirán el cumplimiento de mencionado objetivo general.
3. Para que el proyecto sea realizable se establecieron las diferentes justificaciones teóricas, prácticas, sociales y metodológicas y así tener una investigación factible y viable.
4. Se elaboro todo el marco teórico con bases a partir de libros, proyectos de grado e investigación, tesis, artículos y páginas de internet para tener la mejor información histórica, referencial y conceptual posible.
5. En el diseño metodológico se establecieron los diferentes indicadores como también los instrumentos tomando en cuenta los objetivos como base para cumplir con cada uno de ellos, siendo así que en base a todo el diseño efectuado se tiene la parte práctica del presente proyecto.
6. Se ejecutan las entrevistas y las encuestas a los determinados sujetos establecidos en la investigación, para así tener todas las herramientas necesarias para realizar el diseño de la propuesta, conjuntamente se tienen los resultados y el análisis de los datos obtenidos por el trabajo de campo realizado.
7. Una vez terminada toda la investigación y trabajo de campo, se proyecta la propuesta para una reintegración al mercado de mochilas infantiles con el método Kanban.



MARCO PRÁCTICO



7. MARCO PRÁCTICO

7.1. Presentación de resultados

7.1.1. Entrevistas al personal de la empresa importadora “Mochilas Ades”

Tomando en cuenta los objetivos trazados se dio a conocer la realidad que vive actualmente la empresa importadora “Mochilas Ades” considerando las diferentes áreas como ser al gerente general, encargado del área de administración, encargado del área de depósitos, encargado del área de marketing y al encargado del área de ventas respectivamente.

TABLA 2: Personal entrevistado de la empresa importadora “Mochilas Ades”

Entrevistado n#1	
	Adhemar Villán Acarapi, gerente general de “Mochilas Ades”.
Entrevistado n#2	
	Luis Fernando Cerda Laura, encargado del área administrativa.
Entrevistado n#3	
	Lenny Calderón, encargada del área de depósitos.
Entrevistado n#4	
	Kevin Jesús Castillo Marcochapi, encargado del área de marketing.
Entrevistado n#5	
	Carlos Enrique Tola Saloma, encargado del área de ventas

Fuente: Elaboración propia.

7.1.1.1. Presentación y conclusiones de los resultados obtenidos a través de las entrevistas al personal de la empresa importadora “Mochilas Ades”

Seguidamente se tienen los resultados de las entrevistas realizadas a la empresa importadora “Mochilas Ades”.

TABLA 3: Entrevista al gerente general de la empresa importadora “Mochilas Ades”.

PREGUNTA	CONTESTACIÓN
<p>1. ¿Qué entiende por gestión empresarial?</p>	<p>A mi perspectiva lo que entiendo por gestión empresarial es tener una buena perspectiva de tu empresa conociendo en todo aspecto desde los deberes, las tareas, las obligaciones que tienen los encargados y personal a cargo al menos a nivel general, para que así se pueda mejorar las actividades para ser más eficientes o dejar de lado lo que no te da beneficios tanto a nivel gerencial como económico.</p>
<p>2. ¿Con que virtudes cuenta la empresa al momento de competir en el mercado?</p>	<p>Considero que “Mochilas Ades” tiene varias virtudes a la mayoría de las empresas que también importan mochilas infantiles, tal caso como la calidad que cada año tratamos de mejorar desde la tela de las mochilas hasta detalles pequeños como la ubicación de las luces hasta los cierres, también creemos que el talento humano en cuanto a hospitalidad y atención al cliente es muy buena, contamos también con el trato que damos a los clientes que adquieren el producto en mayor cantidad que el resto logrando una fidelidad que a la empresa le da muchos beneficios.</p>
<p>3. ¿Qué defectos o problemas considera que tiene la empresa</p>	<p>Tenemos varios meses en los que la venta en la empresa es muy baja y prácticamente no tenemos una respuesta por la baja organización o planificación que tenemos en todas las</p>

<p>internamente? ¿Y cómo se ve afectado su desempeño laboral?</p>	<p>áreas de trabajo ya que nos preparamos netamente para los meses donde existe una demanda considerable.</p> <p>La organización en la empresa es un poco improvisada, desafortunadamente el cambio de personal o la falta de capacidad impide una buena organización y comunicación.</p> <p>Técnicamente mi trabajo se ve más afectado durante la temporada alta, ya que debo dejar mis labores diarias para solucionar los problemas que se tiene en ese momento, y también al no poder controlar lo que se está haciendo en las diferentes áreas de trabajo.</p>
<p>4. ¿Qué medidas toman para reducir los problemas en la empresa?</p>	<p>Desgraciadamente al no tener una organización adecuada para la empresa se tienen varios problemas menores, pero las soluciones más prácticas que encontramos a lo largo del tiempo es la improvisación ya sea que afecte a nuestros clientes o afecte a nuestro personal respecto a la información que se necesita, no es lo óptimo ya que no tenemos un método o sistema que nos ayude a saber lo que se hace.</p>
<p>5. ¿Por qué considera que la empresa perdió participación en el mercado de mochilas infantiles?</p>	<p>Fueron varios los factores que la empresa tuvo que pasar a lo largo de los últimos años, si bien nosotros no hicimos nuestras obligaciones de la mejor manera para poder mantenernos en esa buena posición que teníamos en el mercado existieron otros factores externos que nos afectaron de sobre manera como ser la pandemia y la cancelación de clases presenciales que afectó de gran manera a nuestras ventas y considerando que "Ades" no tuvo respuesta antes ni después a los problemas se dio esa pérdida de participación en el mercado de mochilas infantiles.</p>
<p>6. ¿Cuál es la relación cliente-empresa en general?</p>	<p>Tenemos una gran relación con el cliente, nuestros clientes son una mayoría fieles a nosotros que si bien no consumen solamente nuestros productos son consecuentes a las</p>

	temporadas que se dan año tras año y esto considero que es gracias al trato que les damos a cada uno de ellos.
7. ¿Qué aspectos considera que la empresa debería mejorar para tener una mejor reintegración al mercado de mochilas infantiles?	<p>La empresa debe mejorar en muchos aspectos desde una mejor preparación para las temporadas de alta de demanda para que existan los menores problemas posibles, considerar también que se necesita un mejor método interno que maneje la empresa en todas sus áreas de trabajo para que de alguna manera se hable un solo idioma y se pueda dirigir de mejor manera dentro de la empresa.</p> <p>Al tener un método considero que se puede tener más comunicación y por ende una mejor organización lo cual nos facilitaría el control dentro de la empresa.</p>
8. ¿Cómo describiría su manera de dirigir y controlar la empresa internamente?	<p>Considero que, si bien es buena, no es la necesaria durante la temporada ya que nos sobrepasa la demanda que tiene la empresa en esas fechas, por lo cual es difícil enfocarse primeramente en los clientes e intentar ver si el personal está realizando un trabajo adecuado, no debería ser así, pero al no contar con un método o una forma de trabajo se debe hacer sacrificios para que la empresa tenga un buen rendimiento sea o no sea en temporada de alta demanda.</p>
9. ¿Cuál considera que es la ventaja competitiva de su empresa?	<p>La ventaja competitiva que tiene la empresa y también considero que es difícil de que la competencia pueda tener es el talento humano, ya que la mayoría de mis clientes consideran que el trato que se da aquí es diferente a las otras empresas que importan o venden producto nacional, por eso tenemos una fidelidad grande con nuestros clientes.</p> <p>Otra de nuestras ventajas competitivas que tenemos a corto plazo es la innovación de nuestros accesorios que otorgamos a nuestros productos año tras año, creemos que es importante esta estrategia por el hecho de que no siempre será el mismo producto y los consumidores finales estarán</p>

	más interesados en consumir por la novedad que tienen las mochilas.
--	---

Fuente: Elaboración propia.

El gerente general de la empresa importadora “Mochilas Ades” tiene mucha información respecto al tema del manejo de una empresa, sacando a resaltar las virtudes con las que cuenta dentro y fuera de la empresa y de igual manera ser consciente de los defectos que está arrastrando año tras año sin poder tener una solución adecuada o eficaz.

Valora mucho a su talento humano que tuvo y tiene a lo largo de estos años, ya que considera que es de sus pilares más importantes para que la empresa siga aun teniendo participación en el mercado, de igual manera la calidad y la innovación son aspectos que realiza al momento de hablar de su producto, también considera que existe gran predisposición de realizar un buen trabajo de parte de sus trabajadores pero si bien las circunstancias o los recursos conjuntamente con la falta de capacidad impide que se alcancen los resultados deseados.

Considera que es necesario el tener un sistema o método que ayude a la empresa a que pueda tener mejores resultados, considerando la pérdida de participación en el mercado que tiene actualmente la empresa Mochilas Ades.

TABLA 4: Entrevista al encargado del área de administración de la empresa importadora “Mochilas Ades”.

PREGUNTA	CONTESTACIÓN
1. ¿Qué entiende por gestión empresarial?	La gestión empresarial es el manejo adecuado de los recursos de la empresa, esos manejos adecuados pueden ser financieros recursos humanos marketing y los demás recursos con los que contamos para hacer que la empresa tenga mayor rentabilidad y participación en el mercado.
2. ¿Con que virtudes cuenta la	Nuestras mayores virtudes son la calidad de materiales tanto en la tela los cierres y también los detalles que tenemos a la

<p>empresa al momento de competir en el mercado?</p>	<p>hora de elaborar los productos de acuerdo con los estándares que el dueño pide.</p> <p>Cada año se va mejorando la calidad en el país que importamos, los proveedores actualizan la calidad como ser de los cierres que si bien un año tenían la mejor calidad y aparece otro de mayor calidad se actualiza a la mejor calidad.</p> <p>La empresa actuó empíricamente, se trae modelos de acuerdo con las novedades que se tiene de acuerdo con lo que se tiene desde la fecha a fin de año como por ejemplo Spiderman porque en su momento estaba de moda como también se tiene modelos fijos tanto en varones como en mujeres.</p>
<p>3. ¿Qué defectos o problemas considera que tiene la empresa internamente? ¿Y cómo se ve afectado su desempeño laboral?</p>	<p>Tiene defectos como en logística ya que existen situaciones en que no podemos entregar la mercadería a tiempo, también con el tema de inventarios tenemos con defectos ya que no se va actualizando correctamente y no contamos con un sistema para poder restar o añadir productos a cada depósito.</p> <p>En mi área afecta mucho ya que al tener que administrar todo no puedo contar con la cantidad que existe en cada depósito, como también afecta en mi logística de trabajo como también en las ventas que esto sobresalearía hacia el cliente.</p>
<p>4. ¿Qué medidas toman para reducir los problemas en la empresa?</p>	<p>Las medidas que tomamos actualmente es la que mi persona se encarga del tema de inventarios juntamente con el encargado de inventarios para corroborar las existencias reales que se tiene en ese momento, como también en el tema de logística para que el producto pueda llegar lo antes posible al cliente, y también una buena medida podría darse que exista más comunicación para que las áreas no trabajen cada uno por su lado.</p> <p>Actualmente se renuncia a lo que es la eficiencia para tratar que la empresa sea al menos eficaz</p>

<p>5. ¿Por qué considera que la empresa perdió participación en el mercado de mochilas infantiles?</p>	<p>En si existen varios factores internos como externos, uno de los externos fue la pandemia que básicamente no se pudo traer mercancía y simplemente se pudo vender modelos antiguos, y solo se pudo traer en menor cantidad, como también se perdió participación por la competencia que se fue más a la producción nacional con menos calidad y la población al no tener muchos ingresos prefería adquirir productos nacionales, como también el tema de clases virtuales que no permitía la venta de nuestros productos porque no los necesitaban mucho.</p> <p>Internamente tuvimos el problema de que se redujo el personal, antes de la pandemia existía más personal pero ya no era sostenible.</p>
<p>6. ¿Cuál es la relación cliente-empresa en general?</p>	<p>La relación que tenemos con los clientes es buena, ya que tenemos una cartera de clientes muy fiel a nuestros productos y cada año nos compran, nos comunicamos mucho este año con el cliente tanto por mensajes como por llamadas por el tipo de clientes que tenemos.</p>
<p>7. ¿Qué aspectos considera que la empresa debería mejorar para tener una mejor reintegración al mercado de mochilas infantiles?</p>	<p>Lo primordial debería ser la actualización de los modelos, por mi parte pude investigar a la empresa y vi que tienen más productos para entregar junto con las mochilas para así estar de nuevo en el mercado.</p> <p>Internamente mejoraría con un personal más profesional, como también tener más planificación como también una buena organización para las diferentes áreas.</p>
<p>8. ¿Tiene algún esquema de trabajo para dirigir las</p>	<p>Te comento que cuando estamos en temporada alta que más que todo es diciembre y enero no se tiene un esquema de trabajo ya que se trabaja bajo presión, pero pasada la temporada es un poco más fácil la esquematización de</p>

<p>diferentes áreas de la empresa o simplemente trabaja en función a las situaciones que se presentan? ¿Por qué?</p>	<p>trabajos como visitas a clientes como también las entregas o trabajos internos, así que creo que tenemos algo así como un mixto, lo que no quita que no se necesite al momento de una temporada alta.</p>
<p>9. ¿Considera que el personal en general tiene la capacidad para realizar las diferentes operaciones? ¿Por qué?</p>	<p>No, no es tan capacitado el personal, ya que cada año contratamos a un nuevo personal para la ayuda del personal, los antiguos tienen mejor capacidad sobre el trato de mercadería, pero se tiene poca capacitación hacia los nuevos clientes.</p>
<p>10. ¿La empresa le facilita las herramientas necesarias al personal para que tenga un mejor desempeño laboral?</p>	<p>A lo largo de los años si tuvo un mayor crecimiento, ya que antes solo nos otorgaban lápiz y papel para cualquier área, pero ahora contamos con las computadoras adecuadas para realizar nuestro trabajo Como también en el área operativa si se les dio sus herramientas de seguridad como overoles, guantes, pero actualmente ya no, esto debido a temas de gastos que se tenía con la empresa y también que no siempre valoran lo que se les daba y básicamente no lo usaban.</p>

Fuente: elaboración propia.

Una vez realizado la entrevista al encargado administrativo se pudo evidenciar que es el encargado con más capacidad y más experiencia en la empresa, conociendo todos los campos, virtudes y desventajas que tiene la empresa.

Considera que se debe tener una mejor gestión en la empresa tomando los diferentes aspectos que este conlleva, como a una mejor actualización en los productos para que puedan hacer frente a la competencia y así de mejor manera poder posicionarse de nuevo en el mercado.

Tiene en cuenta que existió varios problemas en la empresa tanto internos como externos, como ser la poca fluctuación de dinero que existe actualmente en el departamento lo que provocaba que los clientes finales busquen alternativas más accesibles, como también la poca venta que hubo en general por el tema de las clases virtuales, de igual manera menciona que la empresa internamente no tiene un método de trabajo ni un personal muy capacitado por lo que impide la realización de un trabajo eficiente.

TABLA 5: Entrevista a la encargada del área de depósitos de la empresa importadora “Mochilas Ades”.

PREGUNTA	CONTESTACIÓN
1. ¿Qué entiende por gestión empresarial?	Gestión empresarial para mi es el poder planificar las tareas de la empresa como dirigir al personal. Según el área se puede realizar diferentes tareas que pueden involucrar netamente a la empresa como también en el ámbito externo, depende mucho el enfoque que se da ya que es algo muy amplio de explicar.
2. ¿Con que virtudes cuenta la empresa al momento de competir en el mercado?	La empresa cuenta con diferentes factores que ofrece al mercado como ser la calidad del producto que tiene, también la atención al cliente que considero que es muy buena que hace que el cliente se fidelice, y también los precios que ofrecemos juntamente con las rebajas que otorgamos a los clientes que llevan en gran cantidad.
3. ¿Qué defectos o problemas considera que	Como empresa existe la falta de procesos y métodos de trabajo es decir la logística que falta en algunas áreas para que la empresa pueda tener un mejor funcionamiento

<p>tiene la empresa internamente? ¿Y cómo se ve afectado su desempeño laboral?</p>	<p>En el área que yo estoy, por ejemplo, hace falta programas para hacer un mejor manejo del inventario para saber el inventario e informal a las diferentes áreas.</p>
<p>4. ¿Qué medidas toman para reducir los problemas en la empresa?</p>	<p>La mayoría del personal actúa de manera improvisada ante algún problema porque es lo que se puede hacer ya que no se maneja alguna metodología que sigamos, esto se debe por la falta de organización y la falta de seriedad por algunos del personal.</p>
<p>5. ¿Por qué considera que la empresa perdió participación en el mercado de mochilas infantiles?</p>	<p>Por la falta de productos de temporada la empresa no pudo traer últimamente productos novedosos, esto se debe primeramente a la pandemia también la falta de capital y sobre todo el poco estudio de mercado que se realizó al momento de traer las mochilas.</p>
<p>6. ¿Cuál es la relación cliente-empresa en general?</p>	<p>Existe una atención al cliente mayorista muy buena, es por eso que se tiene una cartera de clientes con quienes nos comunicamos y adquieren las mochilas.</p>
<p>7. ¿Qué aspectos considera que la empresa debería mejorar para tener una mejor reintegración al mercado de mochilas infantiles?</p>	<p>La empresa primero para reintegrarse al mercado de mochilas debería hacer un estudio de mercado para mejorar la calidad de las mochilas como también actualizarse en los modelos. Internamente mejoraría lo que es la organización como también la logística y un mejor seguimiento del mercado para que el producto sea más fácil de vender.</p>

<p>8. ¿Por qué es importante para el área de depósitos la comunicación con las diferentes áreas que la empresa tiene?</p>	<p>Trabajos comúnmente con el área de ventas y ellos necesitan saber las existencias que se tiene en ese momento diariamente para que no existan problemas al momento de vender por lo tanto se vuelve muy importante la comunicación más que todo con el área de ventas.</p>
<p>9. ¿Tiene alguna planificación establecida al momento de recibir, preparar o entregar una venta? ¿Por qué?</p>	<p>Lo que comúnmente se hace al momento de la llegada del producto se hacer únicamente el inventario solamente al mayoreo, para realizar una venta se realiza una nota de venta para poder así descontar del inventario Las notas que se hacían en las ventas lo tienen en conocimiento toda la empresa para de alguna manera saber que se estaba vendiendo, pero no lo comunicábamos.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tras realizar esta entrevista se pudo evidenciar que en esta área existen varios aspectos que merecen ser nombrados desde visión que se tiene sobre la gestión empresarial es un conocimiento adecuado pero también generalizado donde se puede mejorar la visión que se tiene para un bien común, como también destaco la calidad y la capacidad de fidelización que tiene la empresa ayudando a una posible reintegración de mercado, así mismo se menciona la falta de capacitación en la empresa y la falta de instrumentos que no ayudan a la empresa de manera interna ya que diferentes factores que retrasan y afectan la improvisada logística que tiene al momento de realizar alguna actividad.

Un factor que ayuda mucho a la empresa son las denominadas “notas de venta” que de cierta manera mantiene informados a ciertas áreas de la empresa al momento de vender o de realizar el pedido.

TABLA 6: Entrevista al encargado del área de marketing de la empresa importadora “Mochilas Ades”.

PREGUNTA	CONTESTACIÓN
1. ¿Qué entiende por gestión empresarial?	Bueno, a lo que comprendo y tengo entendido es la organización que se tiene en la empresa ya sea a corto, mediano o largo plazo dependiendo el área y también lo que necesite planificar la empresa considerando todo lo que aplica a la empresa.
2. ¿Con que virtudes cuenta la empresa al momento de competir en el mercado?	Yo considero que la calidad de la mochila es muy buena y tal vez con lo que más nos defendemos contra la competencia como ser los cierres adicionalmente también los accesorios que variábamos cada año o también añadíamos como un juego de luces para que sea más llamativo para los niños que eran los que iban a utilizar.
3. ¿Qué defectos o problemas considera que tiene la empresa internamente? ¿Y cómo se ve afectado su desempeño laboral?	Yo diría que la comunicación que se necesita en cualquiera empresa y lamentablemente carecíamos de una adecuada comunicación, como también la falta de capacitación cuando una persona nueva entraba en la empresa cosa que tampoco lo considerábamos importante, pero pasando los meses si notamos que es algo para tener en cuenta para futuras ocasiones similares. Me afectaba, sobre todo por el tiempo perdido y la acumulación de tareas por tratar de ayudar a diferentes áreas con sus tareas que en cierta manera era más importantes.
4. ¿Qué medidas toman para reducir los problemas en la empresa?	Solíamos designar a nuestro personal con tareas definidas, no siempre de su misma área, pero tratábamos de actuar de la mejor forma ante las adversidades, lo cual no es lo ideal, pero si ayudaba en ese momento.
5. ¿Por qué considera que la	Considero más que todo que la pandemia fue un factor muy grande que más que todo porque no había clases

<p>empresa perdió participación en el mercado de mochilas infantiles?</p>	<p>presenciales y no había como ofrecer el producto ya que no los necesitaban así que era muy difícil vender, la competencia fue un factor también significativo ya que la competencia opto por vender por productos nacionales con una menor calidad, pero a mejor precio para el cliente que en estos tiempos existe poco movimiento de dinero.</p>
<p>6. ¿Cuál es la relación cliente-empresa en general?</p>	<p>Consideramos que se tiene una buena relación con el cliente, más que todo porque nos preocupábamos por su comodidad y nosotros somos los que normalmente nos aparecíamos en su puesto de venta para que sepan de que llegaron nuevos modelos, muchas veces no importaba si era épocas de mayor venta o no se les atendía de la mejor manera y más rápida posible como también de la manera más adecuada para que la empresa este bien vista por los clientes y externos.</p>
<p>7. ¿Qué aspectos considera que la empresa debería mejorar para tener una mejor reintegración al mercado de mochilas infantiles?</p>	<p>Yo considero que el precio está un poco fuera de la posibilidad de los consumidores finales lo cual se debería modificar más que todo por la nueva competencia que son las mochilas nacionales y de igual manera con las mochilas importadas de la competencia que de cierta manera igual su precio era menor al nuestro.</p> <p>De manera interna mejoraría mayormente el control a nuestros trabajadores, ya que se perdía mucho tiempo en cosas que no son necesarias y los trabajadores igual no realizaban sus actividades de buena manera lo que hacía que nos retrasemos con alguna tarea o pedido durante las ventas.</p>
<p>8. ¿de qué manera promociona el producto a potenciales clientes?</p>	<p>Nosotros solíamos llevar el producto para que puedan verlos o analizar si quisieran adquirirlo y si se lograba concretar una venta se les daba a un precio menor para poder así convencerlos definitivamente a comprar, esto lo realizábamos más que todo para que la marca se conozca un poco más, no solo en el departamento de La Paz sino también en el</p>

	mercado nacional, incluso los precios en diferentes departamentos varían suelen ser más caros como también un poco más barato y nosotros solíamos adaptarnos a ese mercado.
9. ¿Cómo afronta el área de marketing las temporadas donde existe poca demanda de mochilas infantiles?	Lo que normalmente hacemos en esta área en épocas de poca venta era ir a las diferentes ferias en los distintos departamentos a ofrecer los productos que tenemos pero más que todo los productos que son pasados que al tener menos precio y en esas ferias suelen buscar productos más accesibles era básicamente un ganar-ganar pero después no hacemos alguna otra publicidad fuera de las temporadas de fuerte venta, únicamente realizamos publicidad a través de folletos para clientes únicos y la publicidad en la radio.

Fuente: Elaboración propia.

En la entrevista realizada al encargado del área de marketing se consiguieron diferentes puntos de vista interesantes que se enfocan en una mejor contramedida a los factores que influyen en la gestión empresarial de la empresa.

Se comenta que se tienen diferentes factores, pero haciendo énfasis a la falta de comunicación que se tiene internamente entre áreas que afectan al buen funcionamiento de esta área, pero de igual manera tiene buenas herramientas para poder promocionar con los recursos que tiene de la mejor manera posible.

Existe muchos puntos por el cual esta área de trabajo no cuenta con las suficientes herramientas y métodos para hacer que la empresa tenga un mayor alcance tanto para el consumidor final como a los clientes mayoristas.

TABLA 7: Entrevista al encargado del área de ventas de la empresa importadora “Mochilas Ades”.

PREGUNTA	CONTESTACIÓN
<p>1. ¿Qué entiende por gestión empresarial?</p>	<p>Pues, básicamente entiendo a lo que se refiere con gestión empresarial más que todo a una adecuada planificación con una buena organización tanto internamente como externamente teniendo así un buen manejo de la empresa.</p>
<p>2. ¿Con que virtudes cuenta la empresa al momento de competir en el mercado?</p>	<p>Pues tenemos un muy buen desempeño con los trabajadores y un buen ambiente laboral, ya hablando externamente tenemos una calidad buena a comparación de la mayoría de nuestros competidores, antes teníamos un buen stock y una considerable variedad, pero actualmente fue bajando de manera gradual.</p>
<p>3. ¿Qué defectos o problemas considera que tiene la empresa internamente? ¿Y cómo se ve afectado su desempeño laboral?</p>	<p>Tenemos una falta de comunicación grande dentro de la empresa, como también no se tiene un control adecuado en las áreas, un trabajo que es llamativamente informal sobre todo porque los trabajadores no realizaban sus actividades de manera adecuada o simplemente no las realizaba y esto se debía igual a la falta de control de las cabezas de cada área de la empresa.</p> <p>En sí, en la falta de comunicación ya que al momento de consultar a alguna área sobre un producto, precio y ofertas no recibía respuestas adecuadas o en su momento lo cual ocasionaba una pérdida de clientes o potenciales clientes.</p>
<p>4. ¿Qué medidas toman para reducir los problemas en la empresa?</p>	<p>Mas que todo eran los problemas de cobros, ya que siempre existía el problema de no saber bien los precios u ofertas lo cual conllevaba a cobrar más o en ocasiones cobrar menos lo que hacíamos era comunicarnos con el cliente que en algunos casos se arreglaba aumentando el precio o descontando productos a su pedido, en efecto nos afectaba en como</p>

	<p>quedaba la empresa, pero era mejor arreglar ese momento que dejarlo ahí o simplemente no decir nada.</p>
<p>5. ¿Por qué considera que la empresa perdió participación en el mercado de mochilas infantiles?</p>	<p>Primeramente fue que no se tuvieron una buena variedad de modelos actuales y esto no fue solamente por este año sino que fue algo que se fue arrastrando año tras año, como también lo que nos afectó a todos que fue la pandemia e hizo que la empresa se paralizara sobre todo porque no había las clases presenciales lo cual causaba que no haya demanda de mochilas infantiles, y también otros aspectos como el poco estudio que se tenía al momento de analizar el mercado y las tendencias que se tenía en esos momentos.</p>
<p>6. ¿Cuál es la relación cliente-empresa en general?</p>	<p>Se tiene una buena comunicación y también un buen trato con el cliente sobre todo por la forma de comunicarnos con el cliente más que todo ya que tenemos agendados sus contactos y se les informaba sobre los nuevos productos que habían llegado en su momento, como también se mandaba al personal de ventas para que puedan ir a ofrecer los productos nuevos y siempre teníamos buenos comentarios que resaltaba más que todo la buena actitud y comunicación con el cliente.</p>
<p>7. ¿Qué aspectos considera que la empresa debería mejorar para tener una mejor reintegración al mercado de mochilas infantiles?</p>	<p>Se debería mejorar en su momento el stock que se maneja en la empresa, como también se debería considerar el vender o entrar a un mercado de mochilas juveniles ya que en ese mercado suele ser más amplio el rango de ventas, mientras que las mochilas infantiles son más que todo por temporadas. De manera interna se debería mejorar mucho la comunicación, ya que afecta mucho el que entre áreas estén trabajando solos lo cual no es lo adecuado para las pretensiones de la empresa.</p>
<p>8. ¿Se tiene alguna representatividad</p>	<p>No, cada uno de los que soy responsable tiene su propia forma de vender o atender a los clientes, yo no considero que</p>

<p>/personalidad marcada en el área de ventas que distinga a la empresa con la competencia y al momento de vender un producto?</p>	<p>sea importante sobre todo porque es difícil mantener una línea de personalidad ideal, con el hecho de que la empresa no esté mal representada por mi personal creemos que es suficiente para mantener a nuestros clientes fidelizados y tener una distinción a comparación de la competencia.</p> <p>Lo que sí es algo necesario es tener en cuenta es inculcar al personal la misma línea al que quiere ir la empresa en cuanto a su misión visión y valores para cumplir las metas y objetivos que se tiene a corto y largo plazo.</p>
<p>9. ¿Cómo se comunica con el área de depósitos, marketing y administrativa al momento de realizar una venta para que tomen los recaudos necesarios? ¿lo realiza con anticipación? ¿tiene algún respaldo de estas comunicaciones?</p>	<p>Si, más que todo en mi área es importante mantenerse comunicado con las diferentes áreas de la empresa y esto cuando funcionaba ayudaba mucho a la logística que realizábamos.</p> <p>Con el área de depósitos se suele tener una buena comunicación, más que todo cuando no sabía de la existencia de los productos, como también las confirmaciones que tenía que hacer al momento de la venta para que realicen el preparado del pedido, a veces solían ser en ese momento y en otras ocasiones cuando era un pedido más grande o se debía enviar a algún departamento se los preparaba de manera anticipada.</p> <p>En el caso de los respaldos tenemos la nota de venta, que normalmente lo manejamos nosotros, pero al realizar la venta pasaban por demasiadas manos que creo que no eran necesarias las confirmaciones de otras áreas, lo cual, si nos permitía ser eficaces a momentos, pero no eficientes como quisiéramos ser o que vaya conforme a las pretensiones de la empresa.</p>

Fuente: Elaboración propia.

En el área de ventas se tiene una visual de la empresa en el cual considera que tiene como fuerte el ambiente laboral y el talento humano sobre todo al tratarse de la voluntad

de realizar las tareas y objetivos que deben cumplir a pesar de la falta de capacidad en ciertas actividades.

Se tiene varios problemas internamente precisamente desde la comunicación que es lo primordial en esta área, por lo que se apunta más que todo a la falta de control y el incumplimiento de diferentes tareas necesarias para tener la información necesaria y poder brindar una mejor atención al cliente.

Se considera que es necesario tener una buena personalidad o actitud al momento de la atención de un cliente, pero no cree que sea necesario tener una representatividad marcada en el personal sobre todo si la empresa es pequeña ya que costaría una inversión más grande, pero si se debe compartir los valores de la empresa para que se vaya en una misma línea.

7.1.2. Entrevistas a especialistas

TABLA 8: Especialistas en gestión empresarial y método Kanban.

Entrevistado N#1 (E.E.1)	
	Lic. Paula Peña y Lillo Docente de la universidad La Salle.
Entrevistado N#2 (E.E.2.)	
	Lic. Viviana Isabel Huanca Mendoza Encargada administrativa de la sucursal Burger King.
Entrevistado N#3 (E.E.3.)	
	Lic. Rafael Ortiz Gerente general de la empresa Keter Solutions.

Fuente: Elaboración propia.

7.1.2.1. Presentación y conclusiones de los resultados obtenidos a los especialistas.

A continuación, estos fueron los resultados de las entrevistas realizadas a los especialistas sobre el tema

TABLA 9: Entrevista a especialistas

PREGUNTA	CONTESTACIÓN
<p>1. ¿Qué funciones considera que no deben faltar al momento de tener una eficiente gestión empresarial?</p>	<p>E.E.1. Yo considero que las funciones más importantes y más importantes son 4 pero la más relevante debe ser la planeación porque si no se tiene la idea de lo que se tiene que hacer difícilmente se tendrá una buena organización, un buen control ni dirigir de la mejor manera, y la segunda más importante para mí sería el control que sirve para verificar que lo que se planificó se esté realizando a su debido tiempo, se tienen aspectos a considerar como la dirección y la organización pero las más importantes a mi perspectiva son la planeación y el control.</p> <p>E.E.2. Yo considero que lo más importante que para administrar bien un establecimiento es la comunicación, ya que si la comunicación es escasa pueden existir muchos problemas al momento de determinar metas y objetivos, si no existe una buena comunicación existen confusiones internas lo que provoca un ambiente laboral malo.</p> <p>Es importante en cualquier tipo de rubro la comunicación, pero no en todas las empresas ya que depende las prioridades que cada una tenga por eso también se debe considerar mucho la planificación, el control como pilares principales al momento de tener una mejor gestión en cualquier empresa.</p> <p>E.E.3. Lo que pasa es que las funciones están relacionadas con el tipo de producto o servicio que yo voy a ofrecer a la población, entonces decir que existe una receta mágica para cualquier tipo de producto o servicio se volvería demasiado complicado, hablando de temas más generales a nivel teórico administrativo como un proceso nos dice que las funciones básicas es la planificación, organización, dirección y el control</p>

	<p>y que raíz de eso se debe incluir el desarrollo de capital humano se tiene la gestión de una empresa, entonces por un lado es muy general es parte de la teoría y también por el otro lado es depende del tipo o servicio que se ofrece.</p>
<p>2. ¿Cómo afecta los cambios económicos en la gestión de una empresa?</p>	<p>E.E.1. Bueno, afectan principalmente lo que es la parte de la planificación, porque uno lo realiza en un momento dado mirando hacia el futuro, pero llegan factores externos o problemas internos ya no se podría ajustar con la misma facilidad si es que no tomamos recaudos necesarios a su debido tiempo para minimizar los riesgos.</p> <p>E.E.2. Desde un punto de vista negativo repercute mucho en cuanto a la posibilidad de desarrollo positivo de la empresa, las herramientas con la que cuenta el empleado son menores, pero te piden más resultados lo cual puede ser riesgosa. Pero si es positivo, se debe gestionar de la mejor manera tanto con las recompensas como también con la buena utilización de los recursos ya que muchas veces cuando sobrepasas las expectativas no se sabe cómo utilizar y se lo termina desperdiciando.</p> <p>E.E.3. Básicamente todo lo que es cambios económicos vamos a llamarlo del medio ambiente a eso me refiero al entorno, y lo más importante es que es un incontrolable a eso me refiero a que no lo manejamos y que el estado va a tomar políticas económicas la cual solo se puede tomar adaptarse y salir adelante, entonces se deben tener recaudos por los impactos que se tiene y a tomar decisiones a los procesos administrativos gastos o costos.</p>
<p>3. ¿Cómo considera que el método Kanban puede</p>	<p>E.E.1. El método Kanban es un método visual, que ayuda mucho a la gestión de proyectos, que es muy sencillo trabajar y altamente entendible sobre todo en enfocarse en la calidad de producción y de realización de trabajos con la priorización</p>

<p>beneficiar a una empresa?</p>	<p>esto al tener los principios bien establecidos del método Kanban, un método muy didáctico que permite observar que hace hizo y que tiene que hacer la empresa.</p> <p>Al momento de aplicar a las empresas pequeñas de igual manera se les debe explicar que es método Kanban y cómo funciona.</p> <p>E.E.2. Es un método muy eficiente, tanto al lado productivo como al organizativo que permite una comunicación mucho más visual y llamativo dentro de la empresa que ayuda también a la organización, donde te muestra mucho lo que está pasando en la empresa en ese momento como también lo que se tiene que hacer y por si fuera poco también muestra lo que ya se hizo, es muy eficiente.</p> <p>E.E.3. Lo que pasa es que el método Kanban es manejado por los japoneses con respecto al tema de control de inventarios, logística, etc. Uno de los temas más interesantes sobre mi conocimiento sobre el Kanban es que te ordena mucho el Core business de la empresa me centro en ese Core business y automáticamente identifico cuales son las necesidades, acciones importantes o que tengan mayor impacto en la organización y automáticamente me centro en ellas lo cual produce mucha eficiencia y sobre todo control muy interesante de lo que se hace el tema de los costos operación, logística.</p> <p>Lo que pasa es que el Kanban es un tema cultural, lo cual toda la empresa debe entenderlo y metida dentro del Kanban como un valor o política dentro de la organización, lo cual el Kanban va a llevar un proceso y lo más importante es que la empresa entienda que va a llevar un proceso.</p>
<p>4. ¿Cómo realizar una buena</p>	<p>E.E.1. Siempre se empieza con las prioridades, se tiene metas objetivos y un factor al que tenemos que tomar muy en</p>

<p>planificación para tener una empresa preparada ante cualquier adversidad?</p>	<p>cuenta son los riesgos y en ese punto se debe prever realizando suposiciones, medir las limitaciones o considerar que es lo peor que podría pasar, pueden pensar que es exagerado, pero es mejor estar prevenido antes de asignar recursos o tener un plan como tal.</p> <p>Es imposible que los riesgos se eliminen en su totalidad lo que sí se puede realizar es tratar de apalancar para minimizar lo más posible los riesgos que uno considera al momento de visualizarlos.</p> <p>E.E.2. Ante todo, creo que la planificación es muy necesaria para la empresa ya que no sabes lo que pasara mañana o en las siguientes horas, con lo cual es mejor reducir los riesgos lo más que se pueda, así como por ejemplo la pandemia que agarró desprevenidos a todos, lo cual se debe capacitar al personal ante algún factor interno y externo para que así tener un plan de acción ante diferentes riesgos y poder amortiguarlo de la mejor manera.</p> <p>E.E.3. Básicamente yo parto de dos criterios, cuando una organización nace tiene que tener una planificación estratégica cómo tal, tiene que conocer cuál es su Core business su negocio central saber que está ofreciendo y cuál es el cliente final y obviamente eso se identifica en la misión, en la visión, en sus valores y principios, una vez que tenemos clara esa parte porque eso va a determinar lo que queremos lograr y como lograr se puede planificar en el corto y mediano plazo para lograr ese largo plazo que hicimos al principio la mayoría de las empresas no lo hacen simplemente identifican la idea de negocio considera que es buena y solo sale al mercado a venderlo pero nunca genera una planificación estratégica o son muy pocos los que lo generan.</p>
---	---

<p>5. ¿Qué aspectos hay que considerar para tener una buena organización en una empresa?</p>	<p>E.E.1. Yo considero que lo principal es la parte de la comunicación en cómo se va a organizar la empresa tomando todos los aspectos económicos, resultados, minimizar el tema de costos, trazar los objetivos a los que se quiere alcanzar y como se va a ejecutar todo eso para realizar una gestión adecuada para la empresa.</p> <p>E.E.2. La disciplina es importante como también un buen control y el seguimiento al realizar el control, se tiene que ser constante en el trabajo para no solo cumplir los objetivos de la empresa sino para tener un mejor rendimiento satisfactorio propio, es la única manera para tener un ambiente laboral aceptable y esto también conlleva una buena planificación para que todos se puedan desenvolver de la mejor manera posible aprovechando sus cualidades que cada uno tiene.</p> <p>E.E.3. Toda la organización interna va de la mano con el aspecto cultural, vuelvo con mi punto de planificación estratégica yo determino mis valores y principios que mi empresa va a manejar junto con la misión y la visión, esto genera un poder en el personal de sentirse parte de algo, lo cual es muy importante porque la gente se identifica con esos valores y principios y al identificarse con algo la colaboración es mayor, y también entiende que se puede desarrollar como persona y como profesional lo cual genera motivación y pertenencia que es muy importante.</p>
<p>6. ¿Qué cualidades debe tener el personal de una pequeña empresa para lograr el cumplimiento de los objetivos</p>	<p>E.E.1. Primero yo tomo en cuenta que se cumplan las características SMART, claros, específicos, cuantificables, alcanzables, medibles y que los empleados entiendan y no sea impuesto por los encargados de área ya que igual se busca la comunicación entre todos, buscando sus mejores cualidades.</p>

<p>establecidos por la misma?</p>	<p>Se debe tener cuidado con el personal antiguo ya que de un modo a otro se acostumbran a cumplir metas que siempre alcanzaron y no siempre quieren lograr más sabiendo que pueden lograr sobrepasar sus propios objetivos.</p> <p>E.E.2. A mi parecer, creo que la disciplina de igual manera es importante, como también una persona responsable y si es que requiere el caso que sea líder, pero por sobre todo que sea una persona honesta e íntegra y haga lo correcto a pesar de que no tenga un control sobre él, todos esos aspectos ayudan a la imagen de la empresa tanto interna como externa y también de cierta manera contagia estos aspectos.</p> <p>E.E.3. Actualmente mucha creatividad, mucha innovación, buscar hacer las cosas diferentes más que todo al hablar de una empresa pequeña, la empresa pequeña no puede entrar a un tema de competencia de costos, sino que busca diferenciarse y un aspecto principal es personal, el personal debe entender que necesita ciertas cualidades para flexibilizarse adaptarse dentro de cualquier organización.</p>
<p>7. ¿Cómo debe dirigir un encargado de área en una pequeña empresa para que el personal se desenvuelva de la mejor manera?</p>	<p>E.E.1. Podemos motivar al personal buscando un trabajo eficaz y en equipo, inculcar en su pensamiento que al cumplir con los objetivos va a ayudar no solo a la empresa sino a ellos también entonces se debe trabajar entre todos con la suficiente motivación para cumplir lo que se espera en la organización.</p> <p>No siempre lo económico es lo más necesario para motivar al personal, sino también es importante el reconocimiento que se lo puede otorgar de diferentes maneras y así tener un personal más consciente de que la empresa valora el trabajo realizado durante su estadía en la empresa.</p> <p>E.E.2. Involucrarlos en los objetivos que tiene la empresa para que no los tengan desprevénidos cualquier exigencia o no se</p>

	<p>frustren al momento de tener equivocaciones al momento de trabajar, de igual manera motivarlos con incentivos con diferentes métodos.</p> <p>Yo siempre trato de ser lo más empática posible y ayudándolos, poniéndome en su lugar y ser flexible lo cual es más beneficioso ya que ellos se comprometen a que me ayuden a mi cuando necesito más resultados o que se cumplan ciertos objetivos.</p> <p>Estas recompensas otorgadas de la empresa al cliente no siempre son monetarias sino también es motivacional con reconocimiento o ser más flexibles.</p> <p>E.E.3. Mucho depende de en qué empresa estoy y de qué tipo de personas tengo a mi cargo, porque existe diferentes tipos de estilos gerenciales, yo puedo ser totalmente autoritario y hacer una línea totalmente vertical yo ejercer mi autoridad pero es poco posible que el personal se sienta parte de algo o identificado con la empresa, la otra forma y el otro extremo es que sea bien permisivo y dejo que hagan lo que sea mientras se logre los objetivo, yo considero que es más al medio porque se tiene personal que tiene ideas y hay que escucharlas y hay momentos donde debe ejercer su autoridad y tomar decisiones para la empresa.</p>
<p>8. ¿Por qué es importante tener un control permanente tanto del personal como de los resultados empresariales?</p>	<p>E.E.1. Cuando las personas se dan cuenta que no hay un control la mayoría de las veces no cumplimos con las responsabilidades que tenemos, el control va siempre desde el marcado de la llegada, las horas de trabajo, con el cumplimiento o no de nuestras labores, como se realizan las tareas, es necesario hacer los controles porque necesitamos igual la información en cuanto a resultados para saber cómo está la empresa.</p>

El control exagerado no siempre es bueno, muchas veces las formas de controlar a las personas no son las adecuadas por eso cuando se tiene en mano las herramientas tecnológicas ayuda mucho a que no se sientan observados todo el tiempo y así automáticamente realizar tus tareas.

E.E.2. Es importante porque no se sabría qué está haciendo la empresa ni a donde se está yendo o si se está caminando de buena manera es como ir ciegos.

Controlar al personal es importante porque ellos son los que logran de cierta manera a alcanzar los objetivos, pero un control excesivo tampoco es bueno porque se van a sentir presionados y no ayuda a su desenvolvimiento adecuado y solamente logramos que se estresen o frustren por no haber logrado los objetivos y crea un ambiente laboral muy delicado.

E.E.3. Lo que pasa es que cuando hablamos de control me voy al lado de los objetivos, no hablemos de un control como el marcar tarjeta el donde esta como hizo la tarea, en Bolivia aun somos muy inmaduros empresarialmente en el tema de manejos de las personal ósea nos cuesta trabajar con el tema de objetivos, cuando uno trabaja por objetivos no importa el tiempo el lugar al final se está trabajando, cuando uno trabaja con objetivos mide y genera los ratios o indicadores es mucho más objetivo la evaluación y medición es mucho más practico si el trabajador está realizando su trabajo o no, yo no estoy de acuerdo con ese control exhaustivo de poner cámaras o hacerle firmar libros de entrada sino confiar en el personal con su capacidad, y si puede generar de igual manera un mal ambiente laboral porque el personal puede pensar que no puede hacer nada o que puede realizar cualquier actividad sin consecuencias.

<p>9. ¿Considera usted que es importante que el personal de una empresa se identifique con la misma? ¿Por qué? ¿de qué manera ayuda al logro de los objetivos este sentido de pertenencia?</p>	<p>E.E.1. Claro que sí, si tu no estas identificado con la empresa no se logra mucho a largo plazo, se debe poner la camiseta para bien o para mal, de igual manera la empresa debe tener valores similares a los tuyos para que puedan compatibilizar entonces se debe creer en lo que dice su misión o su visión para que uno se sienta parte de la empresa, igual existen personas que trabajan solamente por la necesidad sin importarle más que uno mismo lo cual no está mal pero se trabajaría de mejor manera si lo hiciéramos con ese sentido de pertenencia.</p> <p>E.E.2. Si es necesario, porque una persona comprometida realiza de mejor manera su trabajo que una persona que le da igual si la empresa cumple o no sus objetivos, ese sentido de pertenencia es difícil de lograr con la empresa, pero cuando se logra en un trabajador es como si se tuviera un socio más porque se preocupa que la empresa esté funcionando de buena manera, aunque no le llegue ningún beneficio a parte de su sueldo.</p> <p>E.E.3. Totalmente, cuando las personas se identifican con los valores principios de una empresa se sienten parte de ese objetivo a largo plazo empieza otro tipo de relación lo cual comienzan a dar mucho mas de si sin la necesidad que esa relación se base solo en un simple sueldo, sino tendríamos una relación donde el personal hace un trabajo y automáticamente pide que se le pague algo, pero por otro lado ya se rompe esa relación monetaria y automáticamente se genera mejores cosas para la empresa.</p>
---	---

Fuente: Elaboración propia.

7.1.3. Encuestas a clientes mayorista

Se determino hacer la encuesta a todos los clientes mayorista en modo de un censo por la viabilidad de poder de acercamiento, con resultados satisfactorios en un mayoritario

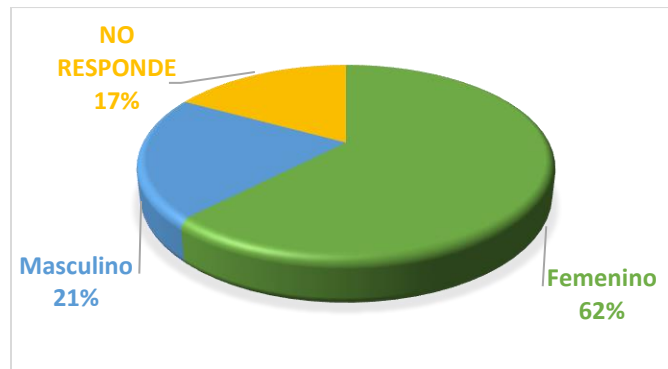
porcentaje de encuestas completadas y con casos en los que por razones personales optaron por no responder la encuesta, se tienen los siguientes resultados:

TABLA 10: PREGUNTA N°1: Sexo de los encuestados.

	Sexo	
Femenino	33	62.26%
Masculino	11	20.75%
NO RESPONDE	9	16.98%
TOTAL	53	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO 5: Sexo de los encuestados.



Fuente: Elaboración propia.

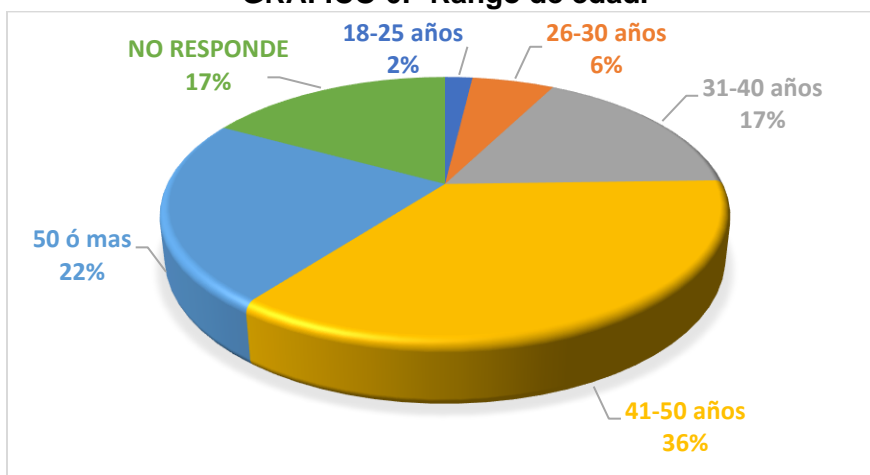
Al momento de realizar la encuesta se puede evidenciar que existe un porcentaje elevado de clientes mayoristas femeninas (62.26%) que equivale a 33 clientes y por otro lado se tiene un sector masculino con una cantidad total de 11 representando el (20.75%).

TABLA 11: PREGUNTA N°2: Rango de edad

	Rango de edad	
18-25 años	1	1.89%
26-30 años	3	5.66%
31-40 años	9	16.98%
41-50 años	19	35.85%
50 ó mas	12	22.64%
NO RESPONDE	9	16.98%
TOTAL	53	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO 6: Rango de edad.



Fuente: Elaboración propia.

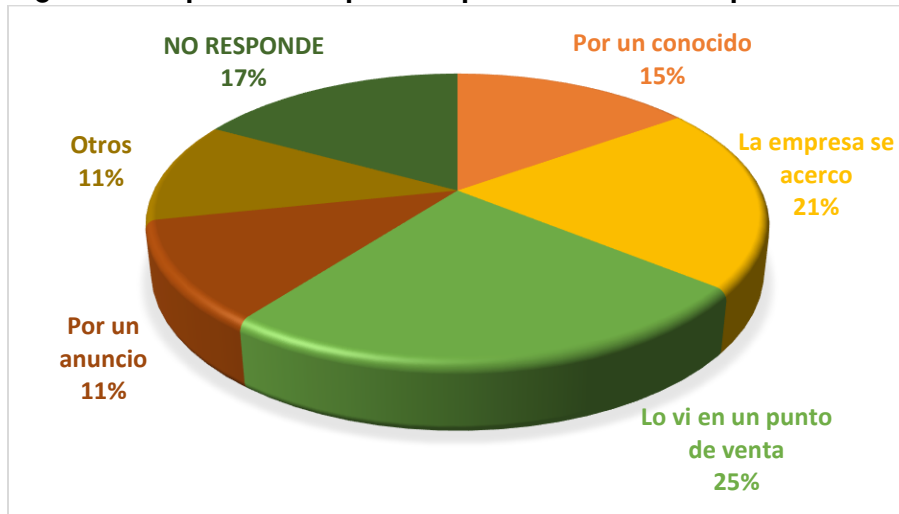
Como se puede evidenciar en la tabla, la mayor cantidad de clientes encuestados se encuentran entre el rango de edad de **41-50 años** representando el 35.85% del total de los clientes seguidamente de las personas mayores de 50 años, para dar paso a los clientes con una edad de 31-40 años.

TABLA 12: PREGUNTA N°3: ¿Cómo empezó a comprar los productos de la empresa “Mochilas Ades”?

	¿Cómo empezó a comprar los productos de la empresa “Mochilas Ades”?	
Por un conocido	8	15.09%
La empresa se acercó	11	20.75%
Lo vi en un punto de venta	13	24.53%
Por un anuncio	6	11.32%
Otros	6	11.32%
NO RESPONDE	9	16.98%
TOTAL	53	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO 7: ¿Como empezó a comprar los productos de la empresa “mochilas Ades”?



Fuente: Elaboración propia.

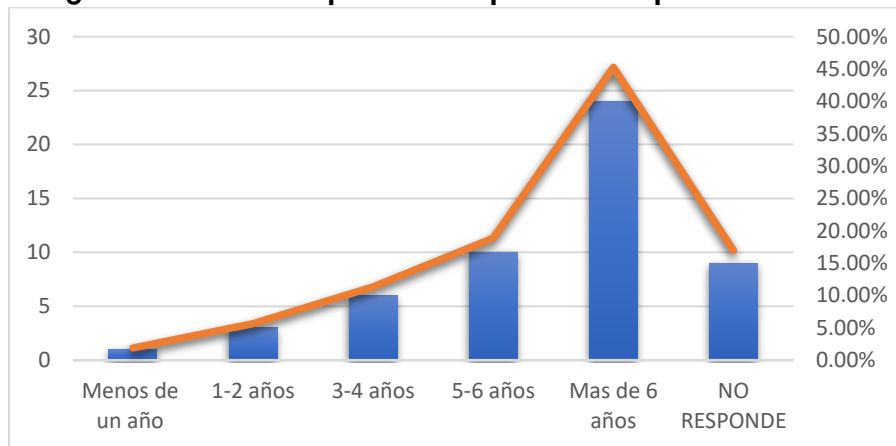
Se pudo ver un comportamiento de los clientes respecto a cómo es que se enteraron de la existencia de la empresa importadora “Mochilas Ades”, se tiene como un porcentaje mayor del 25% que representa a que conocieron la empresa a través de un punto de venta, seguidamente se puede observar que la empresa “Mochilas Ades” se acercó a 11 clientes mayoristas que representa el 21%.

TABLA 13: PREGUNTA N°4: ¿Cuánto tiempo lleva adquiriendo el producto de esta empresa?

¿Cuánto tiempo lleva adquiriendo el producto de esta empresa?		
Menos de un año	1	1.89%
1-2 años	3	5.66%
3-4 años	6	11.32%
5-6 años	10	18.87%
Mas de 6 años	24	45.28%
NO RESPONDE	9	16.98%
TOTAL	53	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO 8: ¿Cada cuánto tiempo lleva adquiriendo el producto de esta empresa?



Fuente: Elaboración propia.

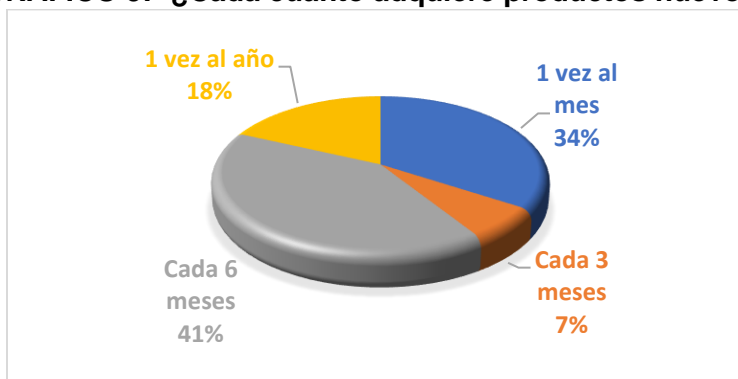
Como dato se puede observar que la clientela mayorista actual que tiene la empresa “Mochilas Ades” son clientes que están consumiendo los productos importados por más de 6 años con una participación del 45%, y con clientes nuevos se tiene un menor porcentaje con 4 nuevos clientes en menos de un año a dos años representando aproximadamente el 7% de los clientes.

TABLA 14: PREGUNTA 5: ¿Cada cuánto adquiere productos nuevos?

	¿Cada cuánto adquiere productos nuevos?	
1 vez al mes	15	28.30%
Cada 3 meses	3	5.66%
Cada 6 meses	18	33.96%
1 vez al año	8	15.09%
NO RESPONDE	9	16.98%
TOTAL	53	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO 9: ¿Cada cuánto adquiere productos nuevos?



Fuente: Elaboración propia.

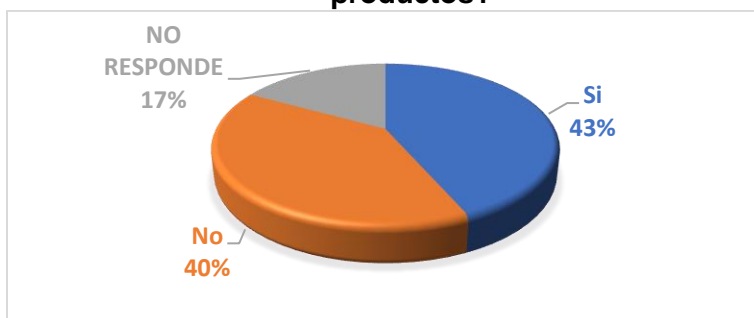
Un comportamiento de los clientes mayoristas es que 18 clientes que representa el 41% consumen el producto de la empresa “Mochilas Ades” al menos 2 veces al año, seguidamente de un consumo de al menos 1 vez al mes con una ocupación del 34% de los clientes mayoristas.

TABLA 15: PREGUNTA 6: ¿La empresa se comunica con usted para avisarle de nuevos productos?

	¿La empresa se comunica con usted para avisarle la llegada de nuevos productos?	
Si	23	43.40%
No	21	39.62%
NO RESPONDE	9	16.98%
TOTAL	53	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO 10: ¿La empresa se comunica con usted para avisarle la llegada de nuevos productos?



Fuente: Elaboración propia.

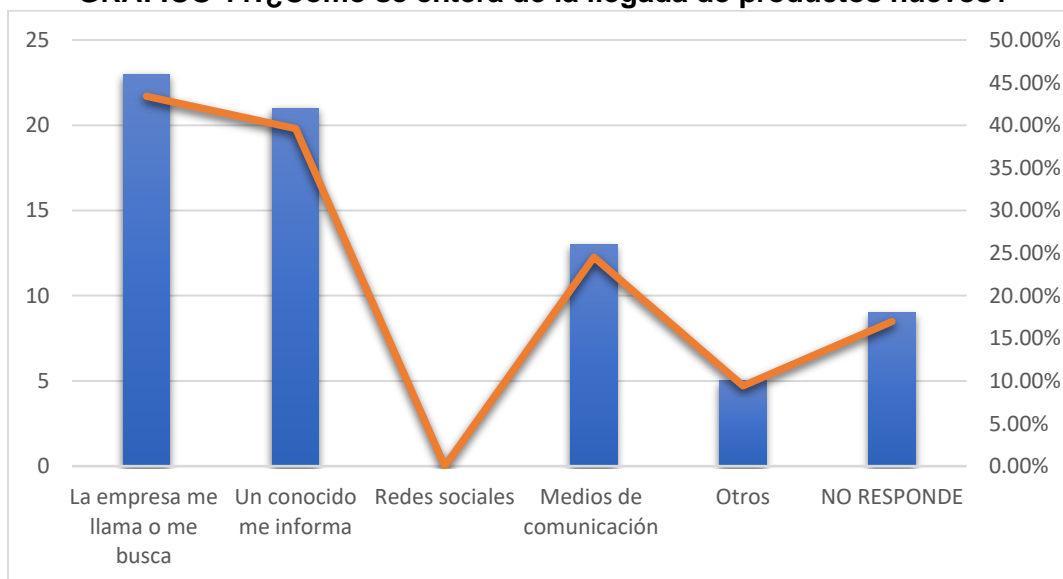
En el grafico se puede interpretar que la empresa “Mochilas Ades” si bien tiene un porcentaje mayor al momento de comunicarse con el cliente para informar la llegada de nuevos productos (43%), no está abarcando a una mayoría considerable ya que 21 clientes que representa el 40% no son informados cuando la empresa tiene productos nuevos.

TABLA 16: PREGUNTA 7: ¿Cómo se entera de la llegada de productos nuevos?

¿Cómo se entera de la llegada de productos nuevos? (puede escoger varias opciones)		
La empresa me llama o me busca	23	43.40%
Un conocido me informa	21	39.62%
Redes sociales	0	0.00%
Medios de comunicación	13	24.53%
Otros	5	9.43%
NO RESPONDE	9	16.98%
TOTAL	71	

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO 11: ¿Cómo se entera de la llegada de productos nuevos?



Fuente: Elaboración propia.

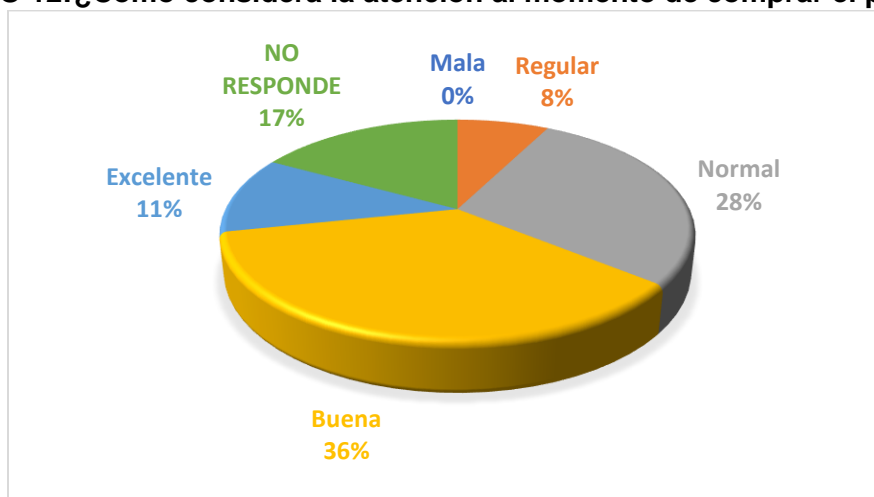
Si bien al observar el grafico se tiene como un comportamiento de 23 clientes que representan el 43% que son notificados por la empresa cuando llegan nuevos productos, 21 clientes 39% tienen un conocido que los informa de la llegada de mercancía nueva, de igual manera los medios de comunicación igual son un actor sobresaliente al momento de la comunicación y varios clientes comentaron que si bien la empresa no se comunicaba por ningún medio, ellos eran los que se acercaban a la empresa para averiguar sobre los nuevos productos.

TABLA 17: PREGUNTA 8: ¿Cómo considera la atención al momento de comprar el producto?

¿Cómo considera la atención al momento de comprar el producto?		
Mala	0	0.00%
Regular	4	7.55%
Normal	15	28.30%
Buena	19	35.85%
Excelente	6	11.32%
NO RESPONDE	9	16.98%
TOTAL	53	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO 12: ¿Cómo considera la atención al momento de comprar el producto?



Fuente: Elaboración propia.

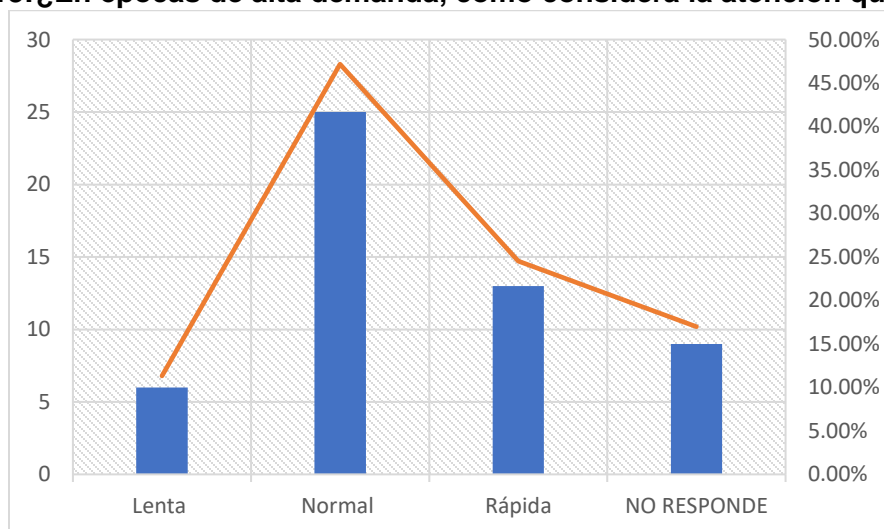
Se puede evidenciar que al consultar sobre la atención que da la empresa al momento de vender productos el cliente mayorista está satisfecho con el trato, evidenciando que el 36% considera que la atención es buena, el 28% opina que la atención es normal a comparación de las otras empresas, un 11% cree que la atención es excelente y solo un 8% cree que la atención es regular, destacar que nadie considero como “mala” la atención al momento de adquirir los productos de la empresa.

TABLA 18: PREGUNTA 9: En épocas de alta demanda, ¿cómo considera la atención que se brinda?

¿En épocas de alta demanda, cómo considera la atención que se brinda?		
Lenta	6	11.32%
Normal	25	47.17%
Rápida	13	24.53%
NO RESPONDE	9	16.98%
TOTAL	53	100.00%

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO 13: ¿En épocas de alta demanda, como considera la atención que se brinda?



Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que la empresa en épocas de alta demanda la velocidad de atención a los clientes mayorista en su mayoría es de una atención normal con un amplio

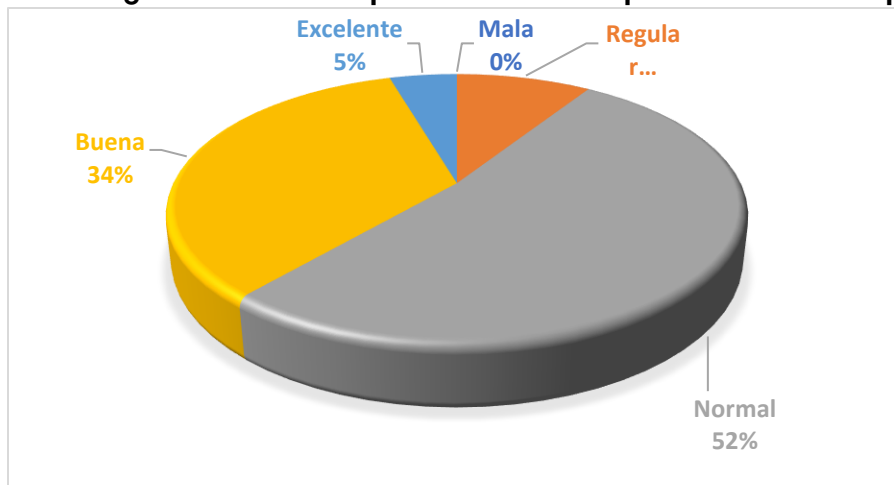
porcentaje de 47% a comparación de una atención rápida que toman en cuenta 13 clientes y solo un 11% considera que la atención es lenta.

TABLA 19: PREGUNTA 10: ¿Cuál considera que es la relación que tiene con la empresa?

¿Cuál considera que es la relación que tiene con la empresa?		
Mala	0	0.00%
Regular	4	7.55%
Normal	23	43.40%
Buena	15	28.30%
Excelente	2	3.77%
NO RESPONDE	9	16.98%
TOTAL	53	100.00%

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO 14: ¿Cuál considera que es la relación que tiene con la empresa?



Fuente: Elaboración propia.

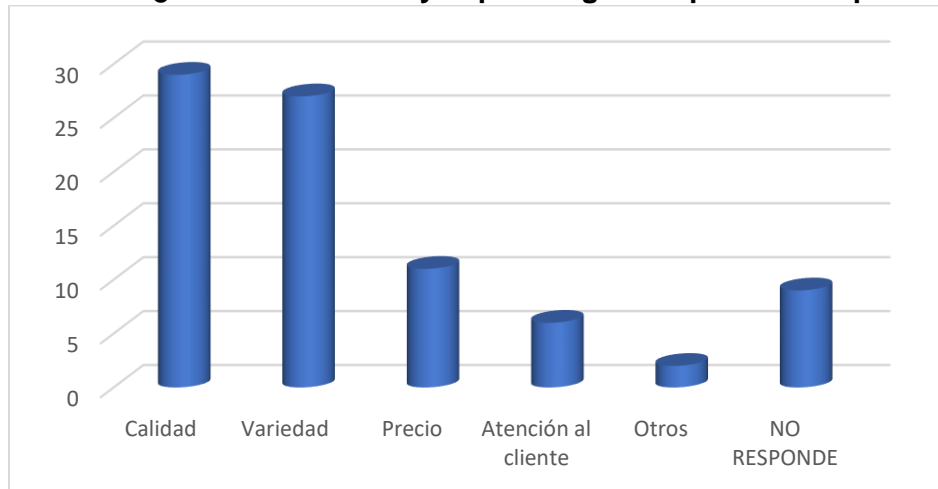
En el siguiente grafico nos muestra que la relación más común que se tiene entre el cliente y la empresa es “normal” con una elección del 52%, consecuentemente un 34% los encuestados consideran tener una relación “buena”, el 9% cree que la relación con la empresa es regular, el 5% dice que la relación es excelente y destacar que el 0% de los encuestados considera que la relación con la empresa es mala.

TABLA 20: PREGUNTA 11: ¿Qué factores influyen para seguir adquiriendo el producto?

¿Qué factores influyen para seguir adquiriendo el producto?		
Calidad	29	54.72%
Variedad	27	50.94%
Precio	11	20.75%
Atención al cliente	6	11.32%
Otros	2	3.77%
NO RESPONDE	9	16.98%
TOTAL	84	

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO 15: ¿Qué factores influyen para seguir adquiriendo el producto?



Fuente: Elaboración propia.

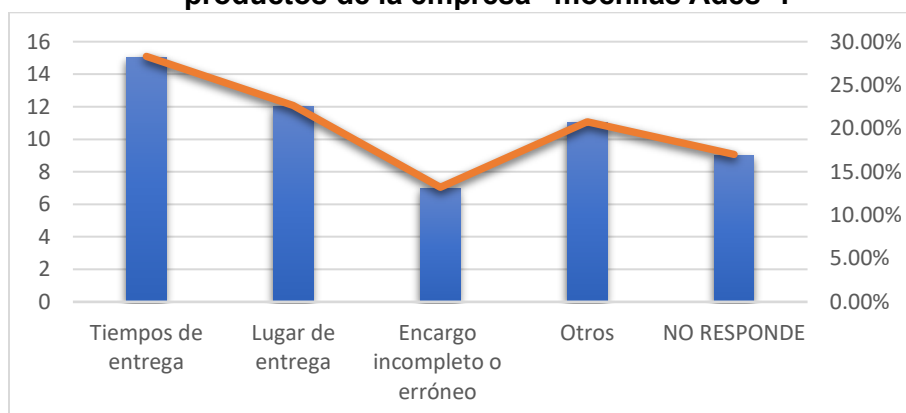
De los encuestados, consideran 29 clientes que la calidad es un motivo por el cual seguir consumiendo el producto, 27 personas valoran la variedad que hay en la empresa, 11 personas consideran que el precio es un factor importante, y 2 personas creen que existen otros factores que influyen y son motivo para seguir adquiriendo en la empresa “Mochilas Ades”.

TABLA 21: PREGUNTA 12: ¿Qué problemas considera usted que existen al momento de adquirir los productos de la empresa "Mochilas Ades"?

¿Qué problemas considera usted que existen al momento de adquirir los productos de la empresa "Mochilas Ades"?		
Tiempos de entrega	15	28.30%
Lugar de entrega	12	22.64%
Encargo incompleto o erróneo	7	13.21%
Otros	11	20.75%
NO RESPONDE	9	16.98%
TOTAL	54	

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO 16: ¿Qué problemas considera usted que existen al momento de adquirir los productos de la empresa "mochilas Ades"?



Fuente: Elaboración propia.

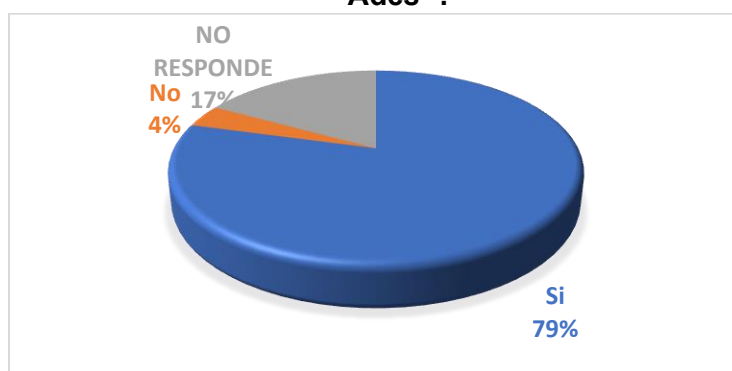
De los encuestados al momento de consultarles sobre que problemas consideran que tiene la empresa 15 personas eligieron que los tiempos de entrega como primera opción, 12 personas optaron por el lugar de entrega, 7 clientes consideran que los pedidos llegan incompletos o erróneos y 11 personas creen que existen otros motivos en cuanto a problemas que tiene la empresa.

TABLA 22: PREGUNTA 13: ¿Usted adquiere productos de otras empresas que no sean "Mochilas Ades"?

	¿Usted adquiere productos de otras empresas que no sean "Mochilas Ades"?	
Si	42	79.25%
No	2	3.77%
NO RESPONDE	9	16.98%
TOTAL	53	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO 17: ¿Usted adquiere productos de otras empresas que no sean "mochilas Ades"?



Fuente: Elaboración propia.

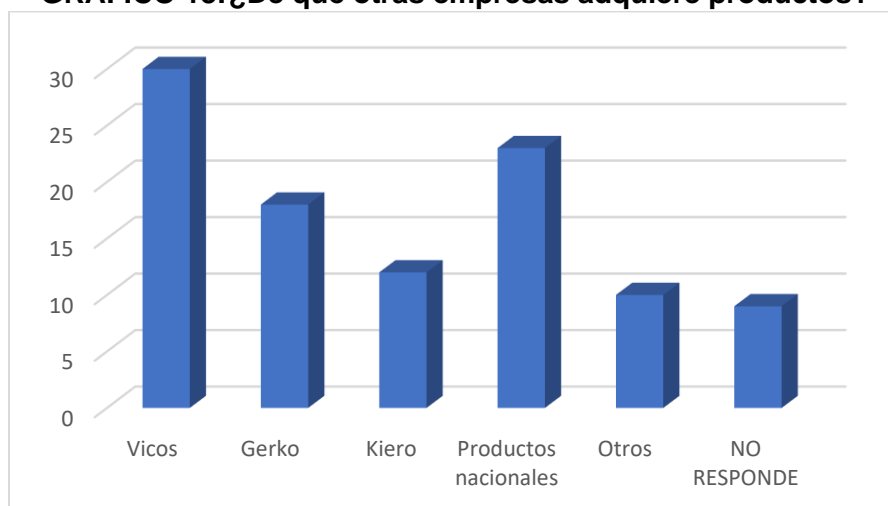
De los clientes encuestados casi en su totalidad el 79% de los clientes adquieren productos de otras empresas que vende mochilas infantiles, solamente 2 personas que representa el 4% no adquieren el producto de otras empresas que no sean "Mochilas Ades".

TABLA 23: PREGUNTA 14: ¿De qué otra empresa adquiere productos?

	¿De qué otra empresa adquiere productos?	
Vicos	30	56.60%
Gerko	18	33.96%
Kiero	12	22.64%
Productos nacionales	23	43.40%
Otros	10	18.87%
NO RESPONDE	9	16.98%
TOTAL	102	

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO 18: ¿De qué otras empresas adquiere productos?



Fuente: Elaboración propia.

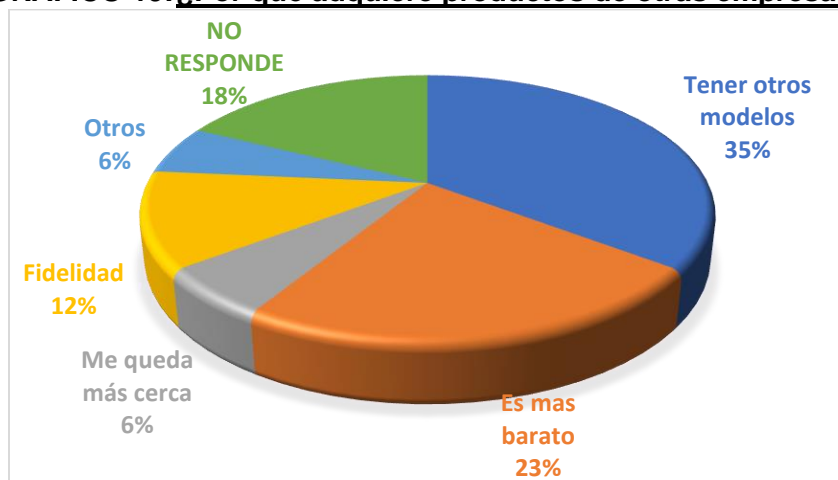
De las personas encuestadas que adquieren mochilas infantiles de otras empresas, 30 clientes adquieren de la empresa Vicos, 23 encuestados compran productos nacionales, 18 consumen productos de Gerko, solamente 12 personas compran productos de la empresa Kiero y actualmente 10 clientes adquieren de otras empresas importadoras donde destaca la nueva empresa importadora NBS.

TABLA 24: PREGUNTA 15: ¿Por qué adquiere productos de otras empresas?

	¿Por qué adquiere productos de otras empresas?	
Tener otros modelos	18	33.96%
Es más barato	12	22.64%
Me queda más cerca	3	5.66%
Fidelidad	6	11.32%
Otros	3	5.66%
NO RESPONDE	9	16.98%
TOTAL	51	

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO 19: ¿Por qué adquiere productos de otras empresas?



Fuente: Elaboración propia.

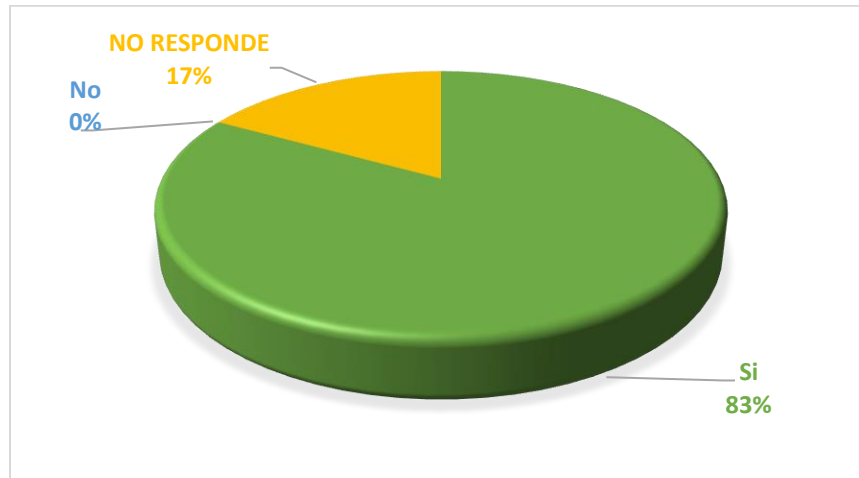
De las clientes que consumen de otras empresas mochilas infantiles, el 35% observa que adquiere los productos para tener más variedad u otros modelos, el 23% surte su producción por el precio que les parece más económico, el 12% tiene en cuenta la fidelidad que tiene con las otras empresas y el 6% consideran que les queda más cerca la empresa juntamente con el otro 6% donde destacan la variación de la variedad.

TABLA 25: PREGUNTA 16: ¿En su puesto de venta, vende otros productos que no sean mochilas infantiles?

	¿En su puesto de venta, vende otros productos que no sean mochilas infantiles?	
Sí	44	83.0%
No	0	0.0%
NO RESPONDE	9	17.0%
TOTAL	53	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO 20: ¿En su puesto de venta, vende otros productos que no sean mochilas infantiles?



Fuente: Elaboración propia.

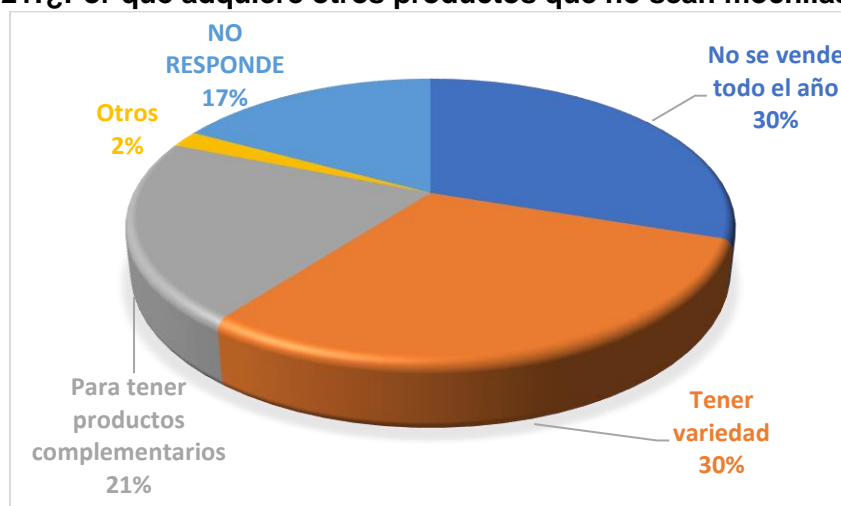
Según los encuestados, en su totalidad los 44 clientes venden diferentes productos y no solo están en el mercado de mochilas infantiles.

TABLA 26: PREGUNTA 17: ¿Por qué adquiere otros productos que no sean mochilas infantiles?

	¿Por qué adquiere otros productos que no sean mochilas infantiles?	
No se vende todo el año	16	30.19%
Tener variedad	16	30.19%
Para tener productos complementarios	11	20.75%
Otros	1	1.89%
NO RESPONDE	9	16.98%
TOTAL	53	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO 21: ¿Por qué adquiere otros productos que no sean mochilas infantiles?



Fuente: Elaboración propia.

Los clientes encuestados consideran que las razones principales para adquirir diferentes productos aparte de las mochilas infantiles son por la falta de venta durante todo el año y la necesidad de tener una mayor variedad cada uno con un 30% de participación, el 21% considera que es necesario tener productos complementarios a las mochilas infantiles y solo el 2% toma en cuenta otros motivos por el cual adquirir productos que no sean mochilas infantiles.

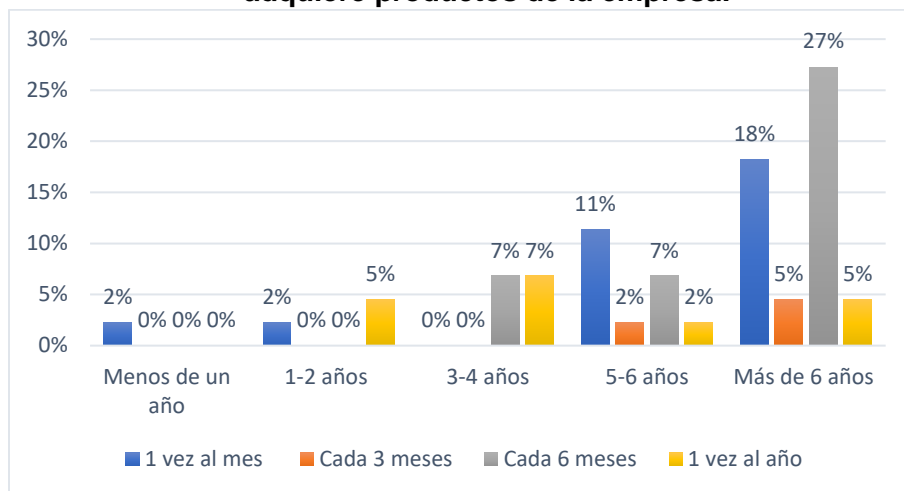
7.1.3.1. Cruce de variables

TABLA 27: Tiempo que llevan adquiriendo el producto con relación a cada cuánto adquiere productos de la empresa.

		¿Cada cuánto adquiere productos nuevos?				
		1 vez al mes	Cada 3 meses	Cada 6 meses	1 vez al año	
¿Cuánto tiempo lleva adquiriendo el producto de esta empresa?	Menos de un año	2%	0%	0%	0%	2%
	1-2 años	2%	0%	0%	5%	7%
	3-4 años	0%	0%	7%	7%	14%
	5-6 años	11%	2%	7%	2%	23%
	Más de 6 años	18%	5%	27%	5%	55%
			34%	7%	41%	18%

Fuente: elaboración propia.

GRÁFICO 22: Tiempo que llevan adquiriendo el producto con relación a cada cuánto adquiere productos de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

De los clientes encuestados las personas que adquieren el producto más de 6 años se observan que el 27% adquieren productos nuevos al menos 2 veces al año, el 18% adquiere los productos al menos una vez al mes y el 5% adquiere cada 3 meses o una vez al año.

Los clientes que llevan al menos 5 a 6 años comprando productos de la empresa importadora “Mochilas Ades” el 11% de adquiere los productos al menos una vez al mes, el 7% adquiere productos cada 6 meses y tanto el comportamiento de compra de al menos cada 3 meses y una vez al año representan el 2% de los compradores.

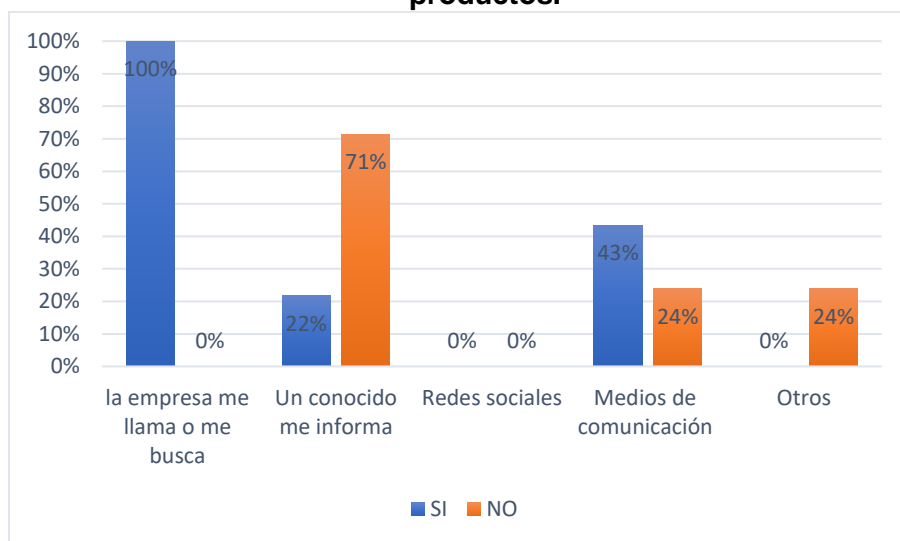
Los clientes mayoristas que compran en la empresa hace 3 a 4 adquieren sus productos netamente al menos cada 6 meses o una vez al año con una representatividad del 7% cada uno.

TABLA 28: Tabla comparativa entre si la empresa se comunica con los clientes con la llegada de nuevos productos y como el cliente se entera de la llega de nuevos productos.

		¿Cómo se entera de la llegada de nuevos productos?				
		la empresa me llama o me busca	Un conocido me informa	Redes sociales	Medios de comunicación	Otros
¿La empresa se comunica con usted para avisare la llegada de nuevos productos?	SI	100%	22%	0%	43%	0%
	NO	0%	71%	0%	24%	24%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO 23: Tabla comparativa entre si la empresa se comunica con los clientes con la llegada de nuevos productos y como el cliente se entera de la llegada de nuevos productos.



Fuente: Elaboración propia.

Al realizar la encuesta a los clientes mayoristas de los 23 que consideran que la empresa se comunica con ellos para la llegada de productos el 22% también se entera porque les informa un conocido y el 43% por los medios de comunicación.

De los encuestados que respondienddo que la empresa no se comunica con ellos el 71% se entera mediante un conocido, el 24% por medios de comunicación y también el 24%

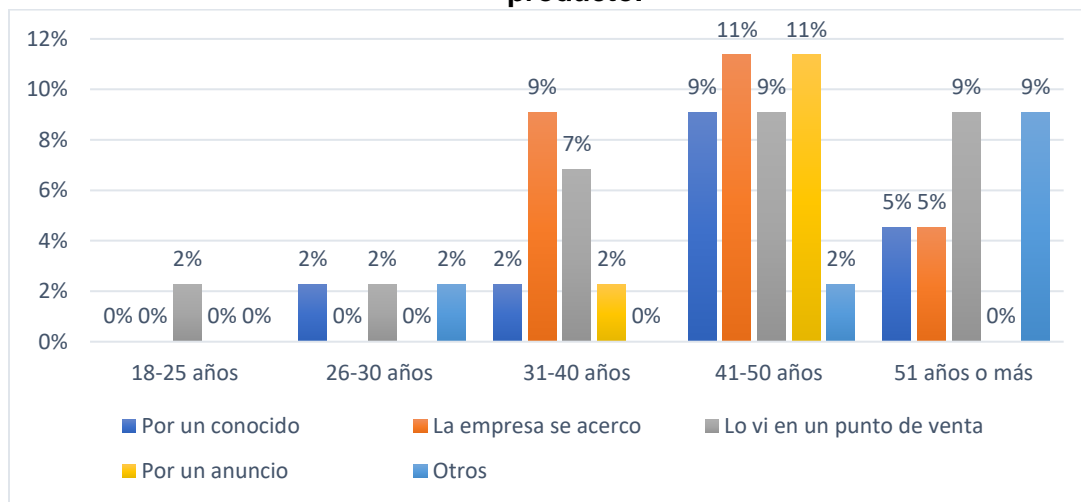
considera que se enteran de la llega de productos nuevos mediante otras formas donde destacaba sobre todo que ellos se acercaban a la empresa para saber si llegaron los productos nuevos.

TABLA 29: Rango de edad entre la forma de cómo empezó a comprar el producto.

		¿Cómo empezó a comprar los productos de la empresa "Mochilas Ades"?					TOTAL
		Por un conocido	La empresa se acercó	Lo vi en un punto de venta	Por un anuncio	Otros	
Rango de edad	18-25 años	0%	0%	2%	0%	0%	2%
	26-30 años	2%	0%	2%	0%	2%	7%
	31-40 años	2%	9%	7%	2%	0%	20%
	41-50 años	9%	11%	9%	11%	2%	43%
	51 años o más	5%	5%	9%	0%	9%	27%
	TOTAL	18%	25%	30%	14%	14%	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO 24: Rango de edad entre a comparación de cómo empezó a comprar el producto.



Fuente: Elaboración propia.

En la encuesta realizada a los clientes mayorista entre el rango de edad de 41 a 50 años conocieron y empezaron a comprar productos de la empresa "Mochilas Ades" a través de un anuncio y también consideran que la empresa se acercó para darse a conocer con

una mayoría de 11% de cada uno y también un 9% empezaron a adquirir los productos a través de un conocido y lo vieron por un anuncio y el 2% considera que fueron otros los motivos por el cual conocieron la empresa.

Entre el rango de edad de 51 años o más se ve un comportamiento equitativo en el que el 9% conocieron la empresa a través de que lo vieron en otros puntos de venta y consideran otra forma en como conocieron la empresa, el 5% conocieron a la empresa a través de un conocido como de igual manera mencionan que la empresa se acercó para hacerse conocer.

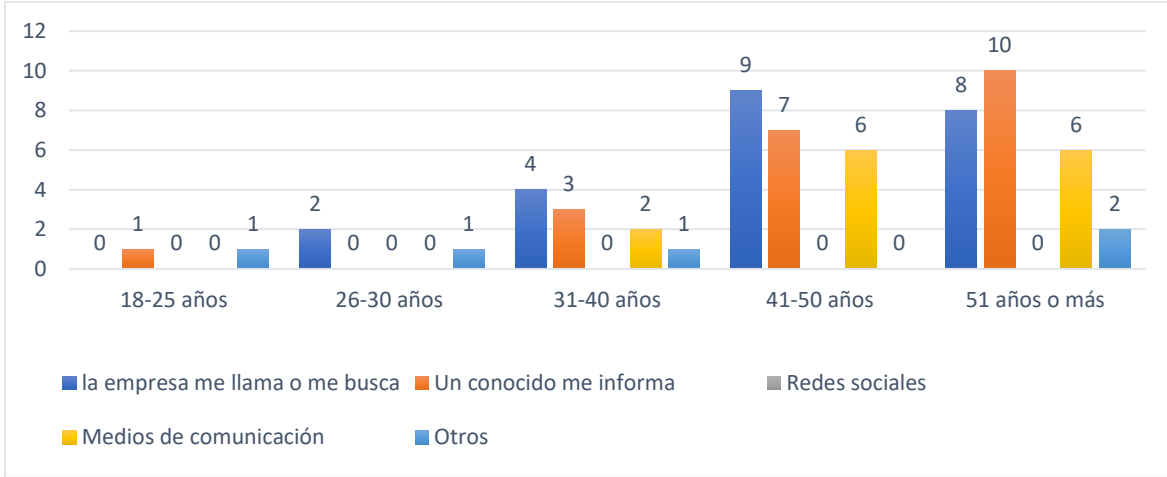
En un rango de edad de 31 a 40 años que fueron encuestados el 9% conoció la empresa porque se acercaron a ellos para que adquirieran sus productos, el 7% lo vio en un punto de venta y el 2% lo conoció por un conocido al igual que lo vio por un anuncio.

TABLA 30: Rango de edad a comparación de cómo se entera de la llegada de nuevos productos.

		¿Cómo se entera de la llegada de nuevos productos?					TOTAL
		la empresa me llama o me busca	Un conocido me informa	Redes sociales	Medios de comunicación	Otros	
Rango de edad	18-25 años	0	1	0	0	1	2
	26-30 años	2	0	0	0	1	3
	31-40 años	4	3	0	2	1	10
	41-50 años	9	7	0	6	0	22
	51 años o más	8	10	0	6	2	26
TOTAL		23	21	0	14	5	63

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO 25: Rango de edad a comparación de cómo se entera de la llegada de nuevos productos.



Fuente: Elaboración propia.

En los encuestados que están en un rango de edad entre los 51 años o más 10 personas se enteran de la llegada de nuevos productos a través de un conocido, 8 clientes son llamados por la empresa, 6 clientes se enteran a través de los medios de comunicación, y 2 personas consideran otros motivos por el que se enteran de nuevos productos.

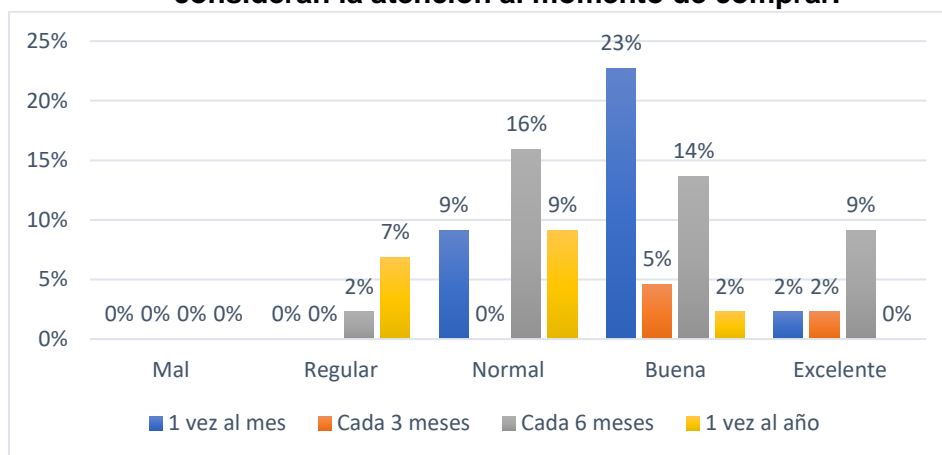
Entre los 41 y 50 años 9 clientes la empresa les informa por la llegada de nuevos productos, 7 clientes son informados por un conocido y 6 personas se enteran de ellos nuevos productos a través de los medios de comunicación.

TABLA 31: Cada cuánto adquiere productos de la empresa a comparación de como consideran la atención al momento de comprar.

		¿Cómo considera la atención al momento de comprar el producto?					TOTAL
		Mal	Regular	Normal	Buena	Excelente	
¿Cada cuánto adquiere productos nuevos?	1 vez al mes	0%	0%	9%	23%	2%	34%
	Cada 3 meses	0%	0%	0%	5%	2%	7%
	Cada 6 meses	0%	2%	16%	14%	9%	41%
	1 vez al año	0%	7%	9%	2%	0%	18%
	TOTAL	0%	9%	34%	43%	14%	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO 26: Cada cuanto adquiere productos de la empresa a comparación de como consideran la atención al momento de comprar.



Fuente: Elaboración propia.

Los clientes encuestados que adquieren los productos al menos una vez al mes el 23% considera que la atención es buena, el 9% dice que la atención es normal y el 2% considera que la atención es excelente.

Los encuestados que compran al menos cada 6 meses el 16% considera que la atención al adquirir productos es normal, el 14% cree que la atención es buena, el 9% considera que la atención de la empresa es excelente y solo el 2% de los clientes consideran que la atención es regular.

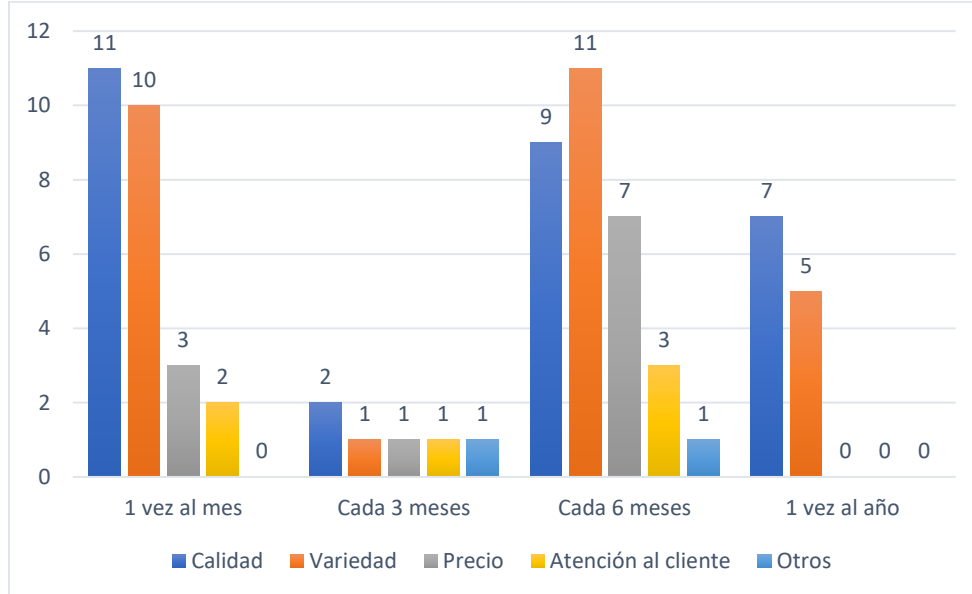
Hay que destacar que en ninguno de los rangos de edad considero que la empresa tiene una mala atención al momento de vender los productos.

TABLA 32: Cuadro comparativo entre cada cuanto adquiere nuevos productos a comparación de los factores por las que siguen adquiriendo el producto.

		¿Qué factores influyen para seguir adquiriendo el producto?					TOTAL
		Calidad	Variedad	Precio	Atención al cliente	Otros	
¿Cada cuánto adquiere productos nuevos?	1 vez al mes	11	10	3	2	0	26
	Cada 3 meses	2	1	1	1	1	6
	Cada 6 meses	9	11	7	3	1	31
	1 vez al año	7	5	0	0	0	12
	TOTAL	29	27	11	6	2	75

Fuente: elaboración propia.

GRÁFICO 27: Cuadro comparativo entre cada cuanto adquiere nuevos productos a comparación de los factores por las que siguen adquiriendo el producto.



Fuente: Elaboración propia.

Los clientes que adquieren el producto al menos una vez al mes 11 consideran que siguen comprando productos de la empresa “Mochilas Ades” por la calidad, 10 consideran que es por variedad, 3 clientes creen que un factor es por el precio y 2 clientes consideran un factor importante es por la atención que reciben al momento de comprar en la empresa.

Los encuestados se puede evidenciar que los que compran cada 6 meses 11 clientes consideran que la variedad es por la que siguen comprando productos, 9 personas consideran que la calidad es un factor importante, 7 clientes consideran el precio como factor para adquirir el producto y 3 clientes valoran la atención al momento de comprar productos de la empresa.

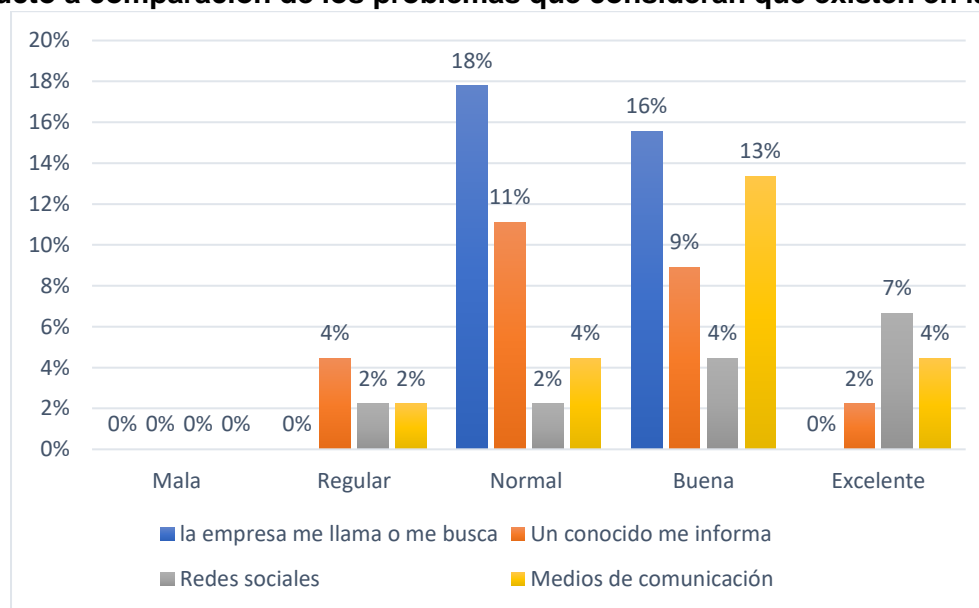
Los clientes encuestados que compran productos una vez al año de los 12 clientes 7 consideran que la calidad es el factor por el cual siguen comprando en la empresa y 5 clientes siguen adquiriendo por la variedad que se tiene.

TABLA 33: Cuadro comparativo entre como consideran la atención al comprar el producto a comparación de los problemas que consideran que existen en la empresa.

		¿Qué problema considera usted que existen al momento de adquirir los productos de la empresa "Mochilas Ades"?				TOTAL
		Tiempos de entrega	Lugar de entrega	encargo incompleto o erróneo	Otros	
¿Cómo considera la atención al momento de comprar el producto?	Mala	0%	0%	0%	0%	0%
	Regular	0%	4%	2%	2%	9%
	Normal	18%	11%	2%	4%	36%
	Buena	16%	9%	4%	13%	42%
	Excelente	0%	2%	7%	4%	13%
	TOTAL	33%	27%	16%	24%	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO 28: Cuadro comparativo entre como consideran la atención al comprar el producto a comparación de los problemas que consideran que existen en la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

De los clientes encuestados los clientes que consideran que la atención fue de manera normal el 18% considera que un problema que hay en la empresa son los tiempos de

entrega, el 11% considera que un problema el lugar de la entrega de productos y el 4% considera que son otros los problemas.

Los clientes encuestados que creen que la empresa brinda una atención buena el 16% considera un problema los tiempos de entrega, el 13% considera que son otros los problemas como la comunicación o los precios, el 9% considera como problema el lugar de entrega y el 4% el encargo incompleto o erróneo.

7.2. Análisis e interpretación de resultados

7.2.1. Análisis e interpretación de resultados de los entrevistados de la empresa “Mochilas Ades”

Respecto a las entrevistas realizadas al personal de la empresa importadora “Mochilas Ades” se puede ver diferentes puntos de vista respecto al tipo de gestión empresarial como también sobre el manejo que tiene la empresa, los problemas que derivaron a que la empresa pierda participación en el mercado, las diferentes ventajas con las que cuenta la empresa y las distintas sugerencias que tiene la empresa y también los diferentes puntos de vista que tienen cada uno de las áreas que tiene la empresa.

En la mayoría de los casos se tiene un conocimiento general y básico sobre el tema de gestión empresarial con lo cual dificulta el poder realizar las funciones generales dentro de la empresa, pero de todos modos existen varias virtudes con las que la empresa consideran poseer donde se menciona en varias ocasiones la calidad del producto, el ambiente laboral con el que cuentan y el personal e incluso de la variedad de herramientas que se importa año tras año.

En cuanto a los diversos problemas que se tiene en la empresa básicamente existen similares aspectos como la falta de comunicación interna en la empresa, la poca capacidad del personal que manejan las distintas áreas la falta de métodos de trabajo que existe en la empresa dificulta mucho el buen funcionamiento de la empresa y del personal. Consideran que diversos factores internos como externos afectaron a la empresa para perder participación en el mercado como ser el caso de la pandemia que afecto en gran medida ya que no se podía ofrecer los productos a los clientes, de igual

manera las clases virtuales evitaron la demanda de mochilas infantiles, y como factores internos se tiene patrón similar a la poca planificación que se tiene con la empresa, de igual manera el poco estudio de mercado que se realiza para traer productos que interesen al consumidor final como también la poca adaptación al mercado actual que se tiene en el departamento de La Paz.

La relación que la empresa tiene con los clientes es servicial ya que en su totalidad consideran y destacan la buena relación que se tiene con el cliente gracias al buen trato que brinda el personal al momento de atender al cliente.

Se consideran varios aspectos para la mejora de la empresa y así poder tener una mejor reintegración al mercado de mochilas infantiles, como ser un mejor control al personal aplicando algún método que ayude a la comunicación interna de la empresa y así realizar una mejor gestión empresarial de igual manera tratar de adaptarse a las posibilidades en las que se encuentra el mercado paceño, tener un mayor movimiento en la publicidad e incluso se tiene la sugerencia que la empresa se pueda ampliar y no solo pertenecer a al mercado de mochilas infantiles sino pertenecer al mercado de mochilas en general esto para que la empresa no solo tenga una temporada marcada sino poder vender durante toda la gestión de una manera más fluida.

En el área administrativa da un aspecto general que la empresa trabaja de manera informal, sin un método de trabajo que ayude a que cada área se desempeñe de la mejor manera sumado a esto la falta de capacitación al personal.

El área de depósitos si bien tenía una comunicación aceptable con las distintas áreas de la empresa tampoco contaba con un método aceptable para realizar sus deberes, normalmente cuando les llegaban nuevos productos o eran temporadas de alta demanda se trabajaba de manera improvisada por la falta de métodos de trabajo dificultando así trabajar de forma eficaz.

Considerando el área de marketing se puede observar que la empresa realiza pocas campañas de marketing y que básicamente el trabajo realizado en esta área cuando no se está en temporadas altas es el ir a ofrecer los productos que se tienen disponibles en

el momento a un precio menor al original, para que así haya más fluidez de la mercadería y este genere beneficios para la empresa.

El área de ventas considera que si bien se tiene un personal que es amigable y aceptado por los clientes, no considera que se debe tener una representatividad marcada lo que realmente interesa a esta área es el cumplimiento de los objetivos lo cual explicaría la falta de compromiso de los trabajadores y la mala comunicación que existe en la empresa.

7.2.2. Análisis e interpretación de resultados de especialistas

De manera general, los especialistas en el tema consideran que la gestión empresarial se basa en funciones muy importantes como ser el tema de la planificación, organización, control y dirección sin dejar de lado al personal y la representatividad que la empresa debe generar con su personal, si bien cada uno considera diferentes funciones más importantes que otras se enfocan en un buen manejo de la empresa, considerando de igual manera que producto o servicio ofrece.

Se considera de manera general que estos cambios pueden afectar a la empresa sobre todo en la planificación que tiene la empresa ya que diversos factores influirán al momento de estos cambios económicos, llega a ser incontrolable y solamente se debe aceptar estos cambios adaptarse y sobrevivir, como también se debe tener en cuenta que cuando el cambio económico es bueno hay que saber administrarlos de la mejor manera para que no se malgaste estos beneficios.

El método Kanban es considerado como un método para la comunicación sobre todo porque te informa lo que se hace en la empresa, te ayuda a priorizar lo que la empresa necesita como también informa lo que se está haciendo y lo que se debe hacer, visualmente ayuda ente áreas a la realización de tareas, pero se debe saber implementar este método en cualquier empresa ya que puede complicar a una empresa que no tuvo ninguna forma o método de trabajo.

Básicamente se considera de una manera general, que se debe tener las prioridades claras al momento de planificar lo que se debe realizar durante el periodo de tiempo deseado, como también saber y prever los riesgos que pueden ocurrir ya sea de forma externa como interna ya que si bien no se puede eliminar los riesgos en su totalidad es mejor estar preparados para la cualquier adversidad, de igual manera es bueno tener una planificación estratégica con su misión, visión, valores y principios establecidos para saber lo que queremos lograr, la mayoría de las empresas pequeñas no realizan estos aspectos por lo que les cuesta mucho más sobresalir.

Para una buena organización se considera mucho al personal con un buen control para el cumplimiento de los de los objetivos estos trazados anteriormente, de igual manera al personal lograr que se identifique con la empresa para un mejor desempeño.

En manera general se considera que se debe tener un personal con ciertas virtudes como la honestidad, la capacidad a los cambios, una disciplina juntamente con la responsabilidad, creatividad y que sea una persona integra todo esto sin la necesidad de que se le haga controles a cada momento lo que hará que la empresa genere un ambiente laboral bueno y esto no solo ayude a la empresa sino también a la misma persona.

Lo principal en una empresa es primeramente saber el tipo de personal que se maneja para que así se pueda tener una mejor dirección, de igual manera no siempre es bueno irse a los extremos como tener una forma de dirigir totalmente autoritaria ni tampoco ser totalmente flexible, se debe llegar a un punto medio dependiendo del tipo de personal para así igual saber recompensarlos al momento de cumplir con sus objetivos ya sea económica o con algún reconocimiento para que así el personal se sienta parte de los logros de la empresa.

En el tema de control existen diferencias al método o formas de realizar un control adecuado en una empresa ya que algunos consideran que un control desde el marcado de la llegada es lo mejor porque si bien se cree que el personal tiene la mejor predisposición de hacer las cosas de mejor manera no siempre realizan sus actividades si no tienen un control, por otro lado se tiene se sugiere el trabajo por objetivos ya que se puede medir de mejor manera lo que se logró en la empresa y de manera individual,

así mismo se comparte la opinión de que un control continuo y exagerado es malo para el ambiente laboral de una empresa ya que no se va a lograr que el personal se sienta cómodo al momento de realizar un trabajo o una deber.

En su totalidad se considera que el personal debe sentirse identificado con la empresa para que el desempeño sea mejor al esperado sin exigir al personal, esto de igual manera ayuda tanto a cumplir con los objetivos de la empresa como así a formar al personal primeramente como persona y también como profesional, ya no se sentirán en una relación netamente económica sino generara un sentido de pertenencia.

7.2.3. Análisis e interpretación de los resultados de las encuestas a clientes mayoristas

Podemos evidenciar que la mayoría de los clientes mayoristas que se tiene en la empresa “Mochilas Ades” son en su mayoría del sexo femenino y que también la mayoría está en el rango de 41 a 50 años.

Existe diferentes modos en las que los clientes comenzaron a adquirir productos de la empresa uno de ellos es porque vieron los productos en algún punto de ventas de mochilas, lo cual muestra que la empresa no se acercó a todos los clientes para que adquirieran los productos, como también se pudo ver que la empresa ya tenía un buen posicionamiento en el mercado de mochilas infantiles ya que varios de sus actuales clientes conocieron la empresa por sugerencia de un conocido, un anuncio o les hablaron de las ventajas de los productos que tiene la empresa.

La mayoría de los clientes con los que cuenta la empresa son clientes con una fidelidad de más de 5 años, abarcando más del 50% de los clientes, con los que están con una costumbre marcada al momento de adquirir productos ya sea en la forma de comunicación, en el método o forma de pago e incluso la cantidad de veces que se acerca a la empresa para seguir adquiriendo productos, si bien ayuda a que la empresa genere fidelidad en los clientes existe un bajo porcentaje de clientes nuevos y básicamente esto se da por la poca participación que existe actualmente en el mercado de mochilas infantiles.

Si bien se tiene una buena relación desde el punto de vista tanto de la empresa como del cliente, la comunicación es un punto importante para tratar ya que a la llegada de

nuevos productos no se informa a todos los clientes y se enteran por diversos medios e incluso ellos mismos se dirigen a la empresa para averiguar si llegó nueva mercancía, pero a pesar de eso ningún cliente cree que la atención sea mala, más bien por el lado positivo la atención en general es considerada buena e incluso excelente en algunos casos, esto debido a la forma de atención que brindan y la velocidad que atienden antes y durante de alta demanda que se considera que no existen cambios.

Para la empresa una gran virtud con la que cuenta según los clientes es la calidad que tienen los productos que se ofrece desde el material de la mochila, los cierres e incluso la variedad tanto de sus accesorios como de los modelos con los que cuenta en cada temporada existen casos donde si bien las mochilas son de gestiones pasadas aún son demandadas por algunos clientes y valoran mucho el precio en el que se los ofrece, pero existen varios problemas en la empresa que si bien los encuestados lo ven como algo normal afecta al buen funcionamiento de la empresa, cómo ser el caso de los tiempos de entrega o los lugares de entrega que suele ofrecer la empresa, varios clientes consideraron que no siempre el producto llegaba en buena estado y entre ellos tampoco veían factible el precio a pesar de las limitaciones que actualmente está pasando todo el país.

Casi en su totalidad de los clientes adquieren productos de los principales competidores de la empresa como ser el caso de las mochilas Vicos, Gerko o incluso de un nuevo competidor de nombre NBS, solamente dos clientes adquieren productos netamente de la empresa "Mochilas Ades" uno por la confianza al producto y la gran cantidad de mochilas que compra y por otro lado un vendedor que adquiere en poca cantidad ya que mayormente adquiere productos de un menor costo si bien son dos casos que son distintos y aislados cabe resaltar la fidelidad que estos adquirieron con la empresa a lo largo de estos años.

Si bien los clientes adquieren los productos de otras empresas no es por las malas gestiones, un producto no acorde a sus expectativas o la atención que se brinda sino más que todo adquieren de otras empresas para tener más variedad dentro de sus puestos de venta, de igual manera es totalitaria la obtención de otros productos que no son mochilas infantiles, esto sucede tanto porque son conscientes de que las mochilas infantiles tienen un tiempo de alta demanda bien marcada donde básicamente son en los

meses de diciembre, enero, febrero junio y julio, el restante de los meses la demanda baja en gran cantidad, otro de los motivos es para de igual manera tener más variedad y atraer a diferentes clientes a sus puestos de venta.



PROPUESTA



8. PROPUESTA

8.1. Introducción

En la propuesta de gestión empresarial para una adecuada reorganización de la empresa generando así una apropiada reintegración al mercado de mochilas infantiles se debe tener establecida la preparación y logística adecuada para reducir en lo más que se pueda los riesgos y problemas que afecten la propuesta.

En la propuesta se tiene en cuenta los siguientes puntos a tratar:

- Diseño de las directrices estratégicas de la empresa.
- Diseño de una adecuada gestión empresarial para la importadora “Mochilas Ades”.
- Diseñar y adaptar el método Kanban para la empresa.

8.1.1. Diseño de las directrices estratégicas de la empresa

El necesario cambio que precisa la empresa es desde su propia identidad en base a la misión, visión, valores, metas y objetivos que se establecerán de la manera más adecuada para su disposición y posible aplicación en la empresa, para así facilitar al personal un mejor reordenamiento.

Para que la empresa pueda tener una mejor reintegración al mercado de mochilas infantiles debe tener los objetivos establecidos, como también que todas las adaptaciones y aclimatación del método Kanban sean las más cómodas y factibles posibles acorde a las posibilidades de la empresa importadora “Mochilas Ades”.

8.1.2. Diseño de una adecuada gestión empresarial para la importadora “Mochilas Ades”

Para poder establecer una apropiada gestión empresarial en la empresa importadora “Mochilas Ades” es preciso tener un diseño en base a los seis puntos importantes de toda gestión empresarial:

- Planificación
- Organización
- Personal
- Dirección
- Control
- Representatividad

En base a estos seis puntos se podrá tener una gestión empresarial adecuada y aplicable para la empresa que facilite una mejor administración interna de la empresa misma.

8.1.3. Diseñar y adaptar el método Kanban para la empresa

El método Kanban para una mejor aplicación tiene un método específico para ser añadido a la empresa que se lo requiera, por lo que será beneficioso para la empresa por su factibilidad.

Al poder diseñar una mejor gestión empresarial para la empresa juntamente con el método Kanban se obtendrá un mejor orden al momento de plasmar todos los pasos, obligaciones y formas en cómo realizar las diferentes tareas ya guiadas y bien comunicadas entre las diferentes áreas de la empresa importadora “Mochilas Ades”.

8.2. Objetivo de la propuesta

La razón de ser de este proyecto busca el diseño adecuado y óptimo que se adapte bien a la empresa importadora “Mochilas Ades” para así lograr el mayor beneficio posible y una reintegración al mercado de la ciudad de La Paz con bases más sólidas que beneficie a todos los clientes y consumidores a los que se considera al momento de importar estos productos.

Se va a diseñar una reestructuración de la empresa tomando en cuenta misión visión objetivos, así como la adaptación del método Kanban con el procedimiento

correspondiente que permitan recuperar la participación del mercado de mochilas infantiles.

Se realizará una gestión empresarial y estará acompañado con el método Kanban para que la empresa logre un mejor desempeño y sea capaz de trabajar de un mismo modo y comunicarse con un mismo idioma en las diferentes áreas de trabajo, para que así la empresa este mas apta para volver a tener la presencia que tuvo hace algunos años en el mercado de mochilas infantiles.

Por lo anteriormente expuesto el objetivo de la presente propuesta es:

Diseñar una estrategia de gestión empresarial acompañado del método Kanban para reintegrar a la empresa “mochilas Ades” al mercado de mochilas infantiles.

8.3. Desarrollo de la propuesta

El desarrollo de la propuesta constará en el diseño amplio en cuanto a la administración desde sus bases hasta la forma de trabajo que tendrán en la empresa para que se tenga el plan y diseño estratégico que permita a la empresa tener una adecuada aplicación y posteriormente obtener los resultados necesarios para tener una reintegración al mercado de mochilas infantiles en la ciudad de La Paz.

8.3.1. Planificación

8.3.1.1. Planificación estratégica

Se tiene la siguiente propuesta para una adecuada aplicación de la planificación estratégica:

Misión: Somos una empresa de importadora dedicada a la venta de mochilas infantiles.

Visión: Situarnos como la empresa importadora de mochilas infantiles más grande del país con una constante mejora en nuestros productos y una amplia variedad de modelos para una mayor satisfacción para el cliente.

Objetivos:

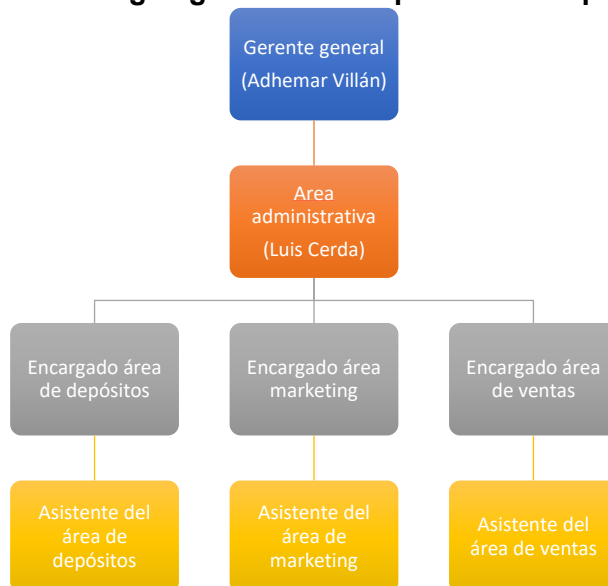
- Reintegrarse al mercado de mochilas infantiles en la ciudad de La Paz y posteriormente en el país.
- Tener una mejor organización dentro de la empresa.
- Mejorar la comunicación entre las áreas de la empresa.
- Tener un adecuado control y seguimiento a las actividades, tareas, personal y logros de la empresa.
- Lograr una adecuada representatividad entre el personal y la empresa.

Valores:

- Lealtad
- Honestidad
- Puntualidad
- Trabajo en equipo
- Transparencia
- Responsabilidad

Estructura empresarial: Se plantea el siguiente organigrama.

GRÁFICO 29: Propuesta de organigrama de la importadora empresa “Mochilas Ades”.



Fuente: Elaboración propia.

Cada una de las áreas tendrá sus propias responsabilidades y actividades dentro de la empresa o fuera sea cual fuese el caso, como se pudo evidenciar al momento de realizar las entrevistas el área administrativa al tener la mayor experiencia en la empresa será el encargado de supervisar que se ejecuten las actividades de manera efectiva de las demás áreas por un tiempo determinado hasta que este implementado de buena manera el método Kanban y los encargados de cada área puedan realizar sus actividades sin ningún tipo de supervisión.

Análisis FODA: Acorde a la investigación se tiene el siguiente cuadro de análisis FODA de la empresa “Mochilas Ades”.

TABLA 34: Análisis FODA de la empresa importadora “Mochilas Ades”.

<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Producto novedoso. - Calidad del producto. - Clientes fieles. - Reconocimiento de la marca. 	<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Posicionamiento en el mercado. - Nuevo método de trabajo. - Explotar las ferias del departamento. - Otorgar más importancia al área de marketing.
<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de administración interna. - Poca capacidad de cierto personal. - Falta de participación en el mercado. - Poco estudio de mercado. 	<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nuevos competidores. - Imitación del producto. - Cambio repentino de los consumidores finales.

Fuente: Elaboración propia.

- Fortalezas: Si bien en la empresa a pesar de la situación por la que pasa mantiene varias fortalezas como la calidad de producto que compite en el mercado como también su variedad en accesorios y modelos, de igual manera se valora la fidelidad que creó con los clientes mayoristas y por sobre todo se debe mantener ese reconocimiento que tiene en el mercado de la ciudad de La Paz.

- Oportunidades: En la empresa se tiene una variedad de oportunidades para reintegrarse en el mercado de mochilas infantiles, ya que en el pasado no las aprovecho de una manera conveniente, como ser el caso de involucrarse a diferentes ferias de la ciudad para atraer a más clientes, de mismo modo al tener la oportunidad de tener un método de trabajo obtendrá un mejor orden al momento de administrar internamente la empresa.
- Debilidades: Internamente la empresa cuenta con muchas falencias al momento de gestionar de buena manera desde una planificación hasta el control de los resultados y del personal, por esta razón es que se perdió participación en el mercado.
- Amenazas: La empresa en cuanto perdió participación en el mercado los clientes y los consumidores empezaron a ver diferentes opciones de consumo, por lo cual se observó que surgieron nuevos competidores como también existen plagios en cuanto a los modelos que solía ofrecer la empresa “Mochilas Ades”.

8.3.1.2. Planificación operativa

Al plantear una adecuada planificación operativa para la empresa importadora “Mochilas Ades” se debe tomar en cuenta lo que la empresa va a realizar a lo largo del tiempo considerando el método que se tiene planificado diseñar para su posible implementación, como también la evolución que va a tener la empresa después de haber considerado las modificaciones.

Como es de conocimiento cuando la empresa contaba con una buena estabilidad tanto económica como en el posicionamiento en el mercado realizaba ventas no solamente a nivel nacional, sino que se había hecho espacio en el mercado peruano, con lo cual se puede aprovechar dos actividades que realizaba la empresa para obtener más beneficios a lo largo del tiempo.

- Régimen de admisión temporal para perfeccionamiento activo
- Modificación del producto original

Se asociarán estas dos ocupaciones con las que cuenta la empresa “Mochilas Ades” para sacar un mayor beneficio al momento de vender a los clientes.

Al momento de importar se tiene en cuenta el artículo 127 (admisión temporal para perfeccionamiento activo) de la ley general de aduanas en el cual indica que trae diferentes beneficios al momento de modificar los productos importados y exportarlos en un determinado tiempo establecido, con lo cual es importante tener a disposición las siguientes herramientas y materiales para lograr un producto modificado.

GRÁFICO 30: Remachadora industrial hd-j8l.



Fuente: (ye, 2023).

Esta es la herramienta principal para poder modificar el producto que se importa y tener el beneficio del artículo 127 de la ley general de aduanas.

GRÁFICO 31: Tornillos remachadores.



Fuente: (Indux, 2023).

Los tornillos remachadores son esenciales ya que la remachadora precisa este producto por las características con las que cuenta estos tornillos.

GRÁFICO 32: Carro de mochila



Fuente: (Roycar, 2023).

Este producto que se importa en la empresa Mochilas Ades desde el año 2018 normalmente se promocionaba como un producto aparte de las mochilas, con lo cual se puede aprovechar de muy buena manera su uso para modificar el producto y tener más variedad en la empresa.

En cuanto a la planificación a largo plazo se considera esta nueva operación para la empresa, ya que beneficiará en un punto de vista a largo plazo, pues al momento primeramente se verá la gestión empresarial y la inclusión del método Kanban para que pueda estar en las mejores condiciones y consecuentemente se pueda aplicar otras operaciones.

8.3.1.3. Método Kanban en la planificación

El método Kanban para poder ser aplicado adecuadamente en la empresa importadora “Mochilas Ades” debe considerar los pasos que se necesitan para implementar el mencionado método, por lo cual considerando el primer paso (formación al personal) se considera la siguiente tabla para una buena planificación de la introducción del método Kanban:

TABLA 35: Planificación de implementación del método Kanban.

MÉTODO Kanban			
FORMACIÓN AL PERSONAL	IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS	IMPLEMENTACIÓN EN OTRAS AREAS	CONTROL Y REVISIÓN
- Aplicación - Capacitación	- Analizar y detectar problemas	- Según la factibilidad	- Funcionamiento - Seguimiento

Fuente: Elaboración propia.

La tabla representa las actividades que se deben realizar conforme a pasos que se tiene sobre el método Kanban, para que tanto la gestión empresarial cómo el método Kanban puedan trabajar de manera conjunta al momento de ser aplicado en la empresa importadora “Mochilas Ades”.

A continuación, para que el método Kanban sea establecido de la mejor manera posible se tiene la designación de actividades para cada una de las funciones que se toman en cuenta en la gestión empresarial:

TABLA 36: Tabla de aplicación de los pasos del método Kanban según las diferentes funciones de la gestión empresarial.

GESTIÓN EMPRESARIAL					
	PLANIFICACIÓN	ORGANIZACIÓN	PERSONAL	DIRECCIÓN	CONTROL
MÉTODO KANBAN	Formación del personal	Identificación de los problemas Implementación en otras áreas	Formación al personal	Implementación en otras áreas	Control y revisión

Fuente: Elaboración propia.

8.3.2. Organización

En cuanto se refiere a la organización interna de la empresa “Mochilas Ades” se va a considerar y aplicar el método Kanban para que tengan una organización adecuada y un método de trabajo ya establecido, logrando un mismo idioma dentro de la empresa para que pueda tener un mejor orden al momento de afrontar no solamente las temporadas de alta demanda sino también para las fechas en las que se necesita mucho más trabajo de otras áreas de la empresa.

El método Kanban ayudará a tener mejor administradas las actividades que tenga al día a día tanto con el tablero Kanban como con las tarjetas, con el cual ayudarán con la comunicación en las áreas y el personal de la empresa para que puedan tener un mejor desempeño en sus actividades laborales.

Cada área en la empresa debe tener su propia organización y forma de funcionamiento adecuada a cada área, pero con el método Kanban como principal método de funcionamiento para que de la empresa sea entendible desde cualquier punto de vista dentro del área y también entre áreas.

Como también se podrá organizar de mejor manera el segundo paso (identificación de los problemas), primeramente, detectar los problemas que tiene cada área y así poder analizar para saber cuál área esta más afectada por la organización informal de la empresa y de esta manera implementarlas gradualmente.

TABLA 37: Aplicación del paso dos del método Kanban en la organización de la gestión empresarial.

		GESTIÓN EMPRESARIAL
		ORGANIZACIÓN
MÉTODO KANBAN	IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS	Analizar y detectar problemas en las áreas de la empresa: -Área administrativa. -Área de depósitos. -Área de marketing. -Área de ventas.

	ANÁLISIS EN LAS ÁREAS	Verificar cual es el área más afectada determinar el área por la que se debe iniciar la solución de problemas.
--	------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia.

El método Kanban también ayuda para poder planificar y organizar que a su debido tiempo se pueda apoyar en el paso 3 (implementación a las áreas restantes), en el cual se podrá estructurar dependiendo de la disponibilidad y capacidad de adaptación en las diferentes áreas de la empresa.

TABLA 38: Aplicación del paso tres del método Kanban en la organización de la gestión empresarial

		GESTIÓN EMPRESARIAL
		ORGANIZACIÓN
MÉTODO KANBAN	APLICACIÓN EN ÁREAS RESTANTES	Aplicación del método Kanban en la empresa en base a su factibilidad y detección de problemas.

Fuente: Elaboración propia.

8.3.3. Personal

Al personal para lograr que se sientan identificados con la empresa y por ende puedan desarrollar sus actividades posiblemente con mejores resultados y sintiéndose partícipes de todos los objetivos logrados se debe generar una motivación adicional al de la recompensa económica por el que realizan sus deberes diarios.

Para lograr que el personal de la empresa importadora “Mochilas Ades” tenga un personal mucho más motivado capacitado y sobre todo que se identifique a medio o largo plazo con la empresa para romper esa relación solamente económica.

- **Capacitación:** La empresa importadora “Mochilas Ades” al momento de contratar en cualquier puesto y área se debe realizar la capacitación para que el nuevo trabajador este cómodo desde un comienzo con las actividades que va a realizar, como también podrá ser más accesible para el adaptarse a las normas, objetivos, políticas y sobre todo los valores con las que la empresa cuenta y espera que sean manifestadas por sus trabajadores.
- **Condiciones laborales:** Se podrá tener una mejor condición laboral para el trabajador de turno ya que primeramente se tendrá un método en el cual se podrá apoyar y favorecer al momento de realizar sus actividades e ir en la misma línea de las otras áreas.
La empresa debe volver a otorgar todas las herramientas necesarias para cualquier área ya sea para cargos administrativos o cargos logísticos para un mejor desenvolvimiento para que así se tenga mejores resultados y lograr ser más eficiente, pero sobre todo lograr que los empleados se sientan motivados y en consideración por parte de la empresa.
- **Reconocimiento:** Para una participación más activa dentro de la empresa y una mayor motivación a partir de cumplir con los objetivos que precisa la empresa debe tener recompensas para el personal, se considera los siguientes:
 - o Reconocimiento de mejor trabajador durante el mes.
 - o Recompensa económica a final de gestión a partir del avance que tuvo en cuanto a los objetivos planteados por cada área como también los objetivos que tiene empresa en general.

Todos estos reconocimientos que se propone para la empresa importadora "Mochilas Ades" facilitara a tener al personal bien motivados a lograr los objetivos, como también lograr que el personal se sienta valorado y por ende también lograr una representatividad que es necesaria en la empresa.

- **Evaluación del personal:** La empresa para poder medir y controlar, pero sobre todo mejorar el ambiente laboral en la empresa una buena medida es el poder realizar una evaluación del personal para calificar el mismo personal a sus compañeros de trabajo, así se podrá ver desde la perspectiva del mismo trabajador para así mejorar la relación y sobre todo el ambiente laboral para que así poder tomar las mejores decisiones para beneficiar a la empresa donde puede decidir desde realizar una capacitación para mejorar la capacidad del personal que requiera la capacitación hasta considerar el despido del personal que no esté aportando a lo que se busque a la empresa.

Con todas estas acciones el personal puede tener una mejor experiencia dentro de la empresa, se sentirá más motivado por todas las recompensas extrínsecas que ofrecerá la empresa “Mochilas Ades”.

8.3.3.1. El método Kanban en el personal

El método Kanban tiene directa relación con el personal ya que en la primera fase de la implementación (formación del personal), por lo cual, se debe tener en cuenta la capacitación al personal del método Kanban tomando los siguientes puntos de vista:

- Funcionamiento del método Kanban.
- Metodología del método Kanban.
- Participación de la persona en el método Kanban.
- Herramientas principales del método Kanban.

De esta manera el personal de la empresa estará adecuadamente capacitada desde la gestión empresarial, sus funciones en su posición de trabajo y el método Kanban, lo cual permitirá un mejor desarrollo del personal dentro de la empresa.

TABLA 39: Aplicación del primer paso del método Kanban en el personal de la gestión empresarial.

		GESTIÓN EMPRESARIAL
		PERSONAL
MÉTODO KANBAN	FORMACIÓN DEL PERSONAL	Capacitación al personal sobre el funcionamiento, herramientas y su participación que tiene en el método Kanban.

Fuente: Elaboración propia.

8.3.4. Dirección

En cuanto a la dirección se refiere se debe tomar en cuenta varios factores para realizar un adecuado control interno en cualquier empresa como ser:

- El tipo de empresa que es.
- Cuál es el área del que este encargado.
- Cuánto personal está a su mando.
- Qué tipo de personal maneja.
- El método de trabajo que se maneja dentro de la empresa.

Por el cual al tomar en cuenta todos estos factores que de una u otra manera afectaran al momento de tener una dirección adecuada, también basándonos en las declaraciones y opiniones de los entrevistados tanto como los especialistas como de los encargados de la empresa importadora “Mochilas Ades” una dirección adecuada será el de combinar dos extremos que son la dirección “Autoritaria” y la dirección “paternalista” ya que ambos cuentan con virtudes que van a ser adecuados y beneficiosos para la empresa “Mochilas Ades”.

La dirección paternalista se caracteriza por algunos gestos que ayudarán a la empresa y los encargados de cada área como ser:

- Considerará las opiniones que tienen su personal de trabajo en diferentes aspectos que puedan mejorar tanto a la administración de la empresa como al ambiente laboral que es importante en la empresa

poder mejorar en todo aspecto posible para lograr los objetivos que tiene trazados.

- Delimita de buena manera las responsabilidades que cada uno de sus empleados tiene para generar un buen orden y sobre todo delimitar responsabilidades en la empresa.
- Si bien al momento de delimitar responsabilidades una dirección paternalista no entrega una mayor incidencia al momento de las decisiones y que así en determinadas ocasiones cuando existan errores o fallas no repercute en el día a día de la empresa.

Por otro lado, una dirección autoritaria tiene características que también ayudaran a al momento de dirigir la empresa estas características llegarían a ser las siguientes:

- Tendrá el poder de la decisión final sobre las opciones que se manejará para mejorar a la empresa.
- Al tener la responsabilidad final sobre las decisiones de la empresa asumirá las consecuencias los resultados que estas decisiones provoquen en la empresa.
- Cada tarea o actividades que tenga la empresa va a ser gestionada por el encargado de cada área, por el cual será controlado con mayor precisión y reducir los riesgos de algún error que podría afectar tanto interno como a la imagen de la empresa.

Con todas estas características que se sugiere al momento de dirigir al personal para que la empresa logre sus objetivos primeramente a corto plazo y consecuentemente a largo plazo.

Si bien no se debe aplicar de manera inmediata ni menos esperar que los encargados de cada área y el gerente general obtengan o apliquen estas características es recomendable que las tengan porque tomando en cuenta los factores que se necesitan para tener un tipo de dirección en este caso mixto (paternalista y autoritario) será beneficioso en el aspecto administrativo.

Para lograr todas estas características se debe tener la capacitación necesaria para cada uno de los encargados de cada área de la empresa, logrando tener una dirección que se adapte a la empresa y al método Kanban que se utilizará como medio de trabajo para lograr cada objetivo.

8.3.4.1. Método Kanban en la dirección

Una vez considerada la forma de direccionar la empresa tomando los diferentes factores que conlleva una adecuada dirección, se debe emplear el tercer paso de la implementación del método Kanban (implementación en áreas restantes), puesto que la empresa importadora “Mochilas Ades” tendrá en cada área una forma de dirigir acorde a las áreas que maneja y de este modo permitirá una acertada implementación del método Kanban con modificaciones convenientes dependiendo el modo de trabajo dentro del área sin salirse de los principales lineamientos que sugiere y exige el método Kanban al momento de su implementación.

TABLA 40: Aplicación del tercer paso del método Kanban en la dirección de la gestión empresarial.

		GESTIÓN EMPRESARIAL
		DIRECCIÓN
MÉTODO KANBAN	IMPLEMENTACIÓN EN ÁREAS RESTANTES	Adecuada implementación en las distintas áreas de la empresa con modificaciones favorables al área y sus funciones que realizan.

Fuente: Elaboración propia.

8.3.5. Control

En base al control interno de la empresa se debe considerar los límites en los que se encuentra la importadora de mochilas infantiles “Mochilas Ades”, por lo que es preciso considerar que las proposiciones son en base a las capacidades con las que cuenta la empresa.

En la empresa se tiene muy poco control en cuanto se refiere al personal, control entre las áreas y sobre todo los resultados que consigue en la empresa a lo largo de las gestiones, por lo cual junto con el método Kanban y diferentes métodos de control se podrá tener mejores resultados en la empresa.

8.3.5.1. Control al personal

Actualmente en la empresa importadora “Mochilas Ades” no realiza ningún control al personal, ni ningún tipo de control por el cual es preciso tener una planilla de entrada y salida de todo el personal para poder controlar al personal y que de cierta manera se evidencie que se están cumpliendo con lo pactado, caso contrario actuar conforme a lo que se convenga.

Se tiene el siguiente modelo para una planilla entendible y accesible para toda la empresa “Mochilas Ades”:

TABLA 41: Planilla de entrada y salida de los trabajadores.

Año:		Nombre:		
Mes:				
Puesto:				
Día	Hora de entrada	Hora de salida	Firma	Observaciones
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				

Fuente: Elaboración propia.

Con la tabla anterior se podrá tener un mejor control de las llegadas y salidas del personal.

Con ayuda de la tabla de ingresos y salidas junto con las cámaras de seguridad y la buena fe con la que se contará de parte de los empleados se tendrá un mejor control en la empresa sin la necesidad de ser encimoso a un mal extremo de generar un ambiente poco adecuado para la empresa.

8.3.5.2. Control empresarial

En cuanto se refiere al control empresarial se tiene el método Kanban como principal función al momento de controlar y tener la mayoría de las funciones que se restan realizando en su momento o que hay que realizar, para que así también la empresa y el personal sepa lo que sucede y de esa forma reducir riesgos.

8.3.6. Método Kanban

El método Kanban al ser implementado en la empresa facilitará la comunicación entre áreas y se implementará a partir de los cuatro puntos para una correcta implementación que son los siguientes:

- Formación y capacitación del personal: El personal tendrá la capacitación necesaria para que sepan todas las ventajas y facilidades que da el método Kanban, pero sobre todo la forma en cómo funciona el método Kanban, el cual facilitará de gran manera a que no sea un sistema aplicado drásticamente y permita fallas que se pueden evitar con una adecuada formación y capacitación.
- Identificar los problemas que se tiene en la empresa: Es importante tanto para la empresa, para el personal y sobre todo para el mismo sistema para saber las restricciones que tendrá al momento de funcionar, de igual manera ayudará a la empresa cuales problemas o

restricciones se tiene y que la empresa pueda mejorar a su debido tiempo.

- Implementar en las áreas restantes de la empresa: Al momento de implementar el sistema Kanban no se realizará de manera violenta, es decir, implementarlo a todas las áreas de manera inmediata porque no sería la manera más adecuada por el mismo hecho de que actualmente la empresa no cuenta con ningún método aplicado para la gestión administrativa, lo cual lo más adecuado es aplicarlo área por área a su debido tiempo.
- Constante revisión y mejoramiento del método Kanban: una vez implementado el método Kanban en la empresa importadora “Mochilas Ades” cada trimestre tendrá un control adecuado para ver la funcionalidad del método Kanban, para realizar adecuadas recomendaciones no solo del sistema sino también del personal, lo cual ayudará a mejorar no solo al sistema sino también a la empresa.

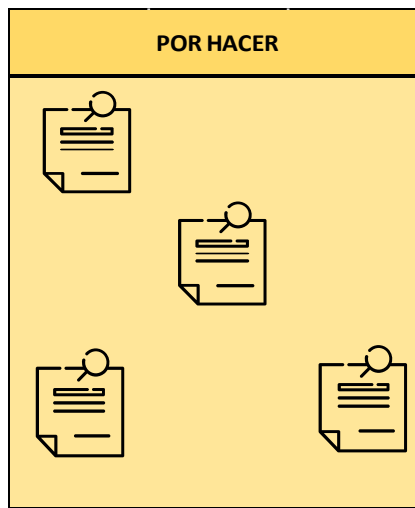
8.3.6.1. Funcionamiento del método Kanban

El método Kanban si bien tiene un funcionamiento entendible es necesario el poder especificar todas las herramientas y formas de uso que tiene el método, para que así sea lo más claro que se pueda al momento de su implementación.

Tablero Kanban: El tablero Kanban es la principal herramienta del método Kanban donde se ven los principales funciones o tareas que se están realizando en la empresa estas se dividen en tres espacios que son los siguientes:

- 1) el primer espacio consiste en la sección del tablero donde se ponen las tareas que se deben realizar a su debido tiempo pero que no se realizaron.

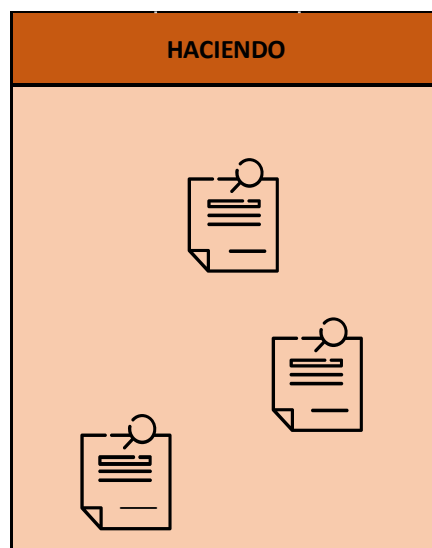
TABLA 42: Primera parte del tablero Kanban, sección (por hacer).



Fuente: Elaboración propia

- 2) en la segunda parte del tablero Kanban se observará lo que se está realizando en ese momento y no se ha concluido todavía.

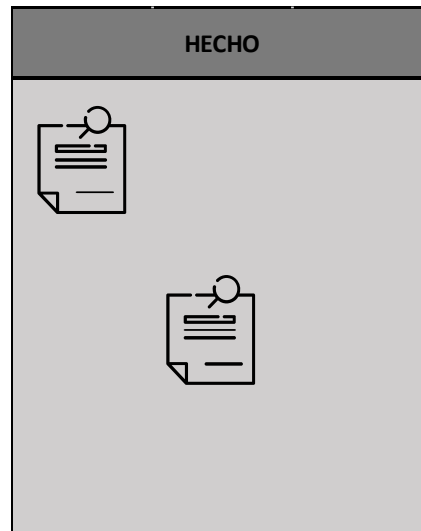
TABLA 43: Segunda parte del tablero Kanban, sección (haciendo).



Fuente: Elaboración propia.

3) Por último, en esta parte de la tabla se tiene los deberes concluidos en la empresa.

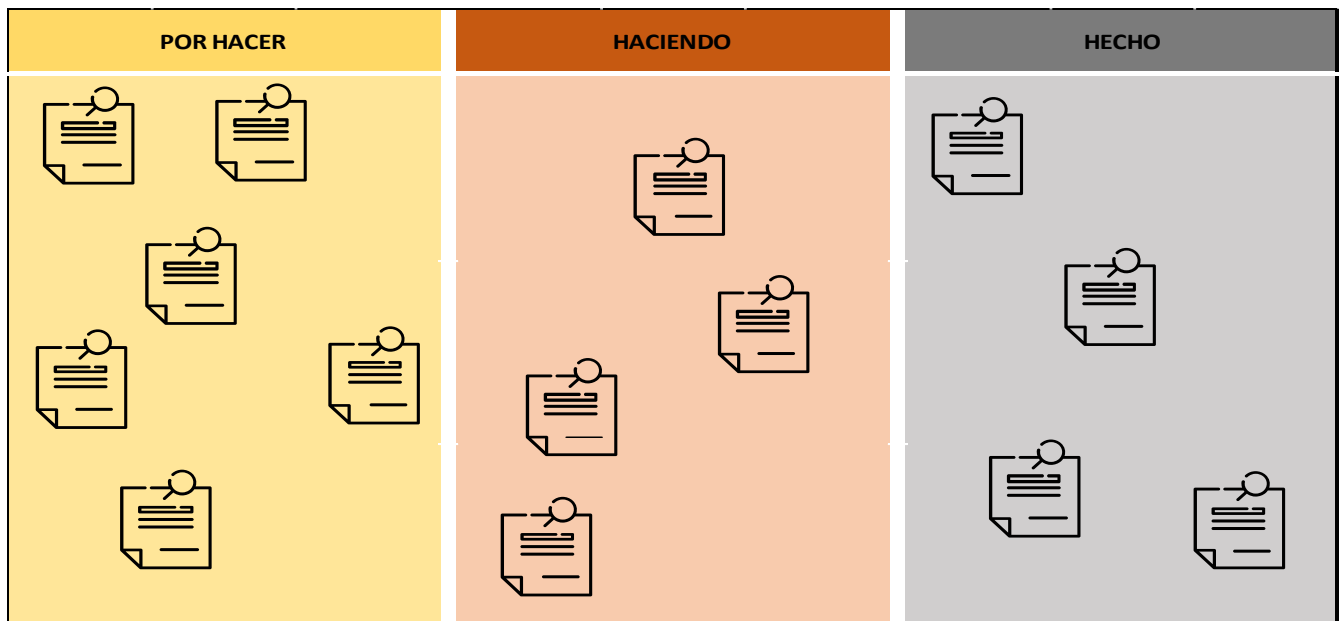
TABLA 44: Tercera parte del tablero Kanban, sección (hecho o realizado)



Fuente: Elaboración propia.

Como se mostró anteriormente se puede observar las partes que conforman el tablero Kanban el resultado final es el siguiente:

TABLA 45: Tabla completa del método Kanban

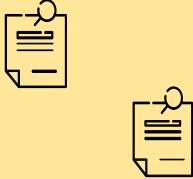



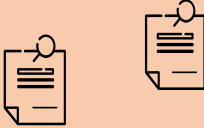





Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar se tiene la tabla completa donde se podrá ver en cada una de las tareas en las que se tenga que realizar, se esté realizando y las que ya se hayan realizado, con lo cual cada área a su debido tiempo tendrá su tablero Kanban y podrán saber qué es lo que pasa en la empresa.

Cada una de las tareas inicialmente se pasa primero por la primera parte sección de (por hacer) lo cual significa que si bien existe el deber o tarea aún no se realizó ni se está realizando, una vez aceptado e iniciado el deber que se colocó en el tablero Kanban se posicionará en la segunda parte del tablero que es la sección (haciendo) para que se sepa que la tarea o deber ya se está realizando en esos momentos, una vez ya finalizada la tarea la ficha de la tarea o deber pasa de la segunda sección a la tercera parte que es parte de la sección (hecho o realizado) para que así se tenga un mejor registro de las actividades que se realizaron en la empresa.

TABLA 46: Tablero Kanban general perteneciente al gerente general.

POR HACER	HACIENDO	HECHO
ÁREA ADMINISTRATIVA		
		
ÁREA MARKETING / COMERCIAL		
		
ÁREA ALMACENES		
		

Fuente: Elaboración propia.

Si bien cada área de trabajo va a tener su propio tablero Kanban con la respectiva capacitación, control y todo lo necesario para poder implementarlo de la mejor manera se pudo observar que es necesario tener un tablero Kanban que maneje el gerente de la empresa importadora “Mochilas Ades” para que así pueda tener el control adecuado de las tareas que tienen un nivel de importancia mayor a otras tareas y así reducir riesgos por la dirección y control adicional al de los encargados de cada área.

8.3.6.2. Tarjetas Kanban

El método Kanban no puede funcionar sin su otra herramienta indispensable que son las tarjetas Kanban.

Las tarjetas Kanban son indispensables para que el método Kanban pueda funcionar de manera óptima en cualquier lugar que sea implementado, por lo cual en las tarjetas Kanban existen diferentes tipos de tarjetas Kanban y también diferentes modelos en los que se puede encontrar, en el caso de la utilización en la empresa importadora “Mochilas Ades” se va a utilizar un solo tipo de tarjeta Kanban.


A continuación, se tendrán las siguientes tarjetas para el manejo interno de la empresa importadora “Mochilas Ades”.

GRÁFICO 33: Tarjeta Kanban para el área administrativa.

	TARJETA KANBAN: <u>ÁREA</u> <u>ADMINISTRATIVA</u>	
	INICIO:	FINAL:
ENCARGADO:		
OBS:	DESCRIPCIÓN:	
N° TARJETA: 23-001		

Fuente: elaboración propia.

GRÁFICO 34: Tarjeta Kanban para el área de almacenes.

	TARJETA KANBAN: ÁREA ALMACENES	
	INICIO:	FINAL:
ENCARGADO:		
OBS:	DESCRIPCIÓN:	
N° TARJETA: 23-001		


Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO 35: Tarjeta Kanban para el área de marketing.

	TARJETA KANBAN: ÁREA MARKETING	
	INICIO:	FINAL:
ENCARGADO:		
OBS:	DESCRIPCIÓN:	
N° TARJETA: 23-001		

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO 36: Tarjeta Kanban para el área de ventas.

	TARJETA KANBAN: ÁREA VENTAS	
	INICIO:	FINAL:
ENCARGADO:		
OBS:	DESCRIPCIÓN:	
N° TARJETA: 23-001		

Fuente: Elaboración propia.

Las tarjetas Kanban tendrán las siguientes características:

- Logo de la empresa: Por el hecho de realizar el método Kanban en la empresa importadora “Mochilas Ades”.
- Área donde pertenece la tarjeta Kanban: Es necesario identificar el área donde pertenece las diferentes tarjetas Kanban, por lo que tendrán como primera identificación el nombre del área al que pertenece en la parte superior a la derecha al lado del logo de la empresa, y seguidamente para que sea más notorio y fácil identificación visual se tiene identificado las tarjetas con bordes de diferentes colores como ser el caso de:
 - o Área administrativa: Color negro con blanco.
 - o Área de almacenes: Color verde.
 - o Área de marketing: Color rojo.
 - o Área de ventas: Color celeste.

Cabe resaltar que ayudará también para el tablero Kanban general que está destinado para el gerente general beneficiará al identificar a las áreas y sus tareas.

- Fecha donde se colocó la tarjeta en el tablero: Es importante colocar la fecha de cuando se colocó la tarjeta al tablero Kanban para que las tareas no se atrasen y no se dejen de lado como también tener un registro de cuando se realizó las tareas.
- El encargado en realizar el deber o la tarea: Para tener un control de los encargados de cada área como también del gerente general adecuado en cada tarea que se realice a lo largo de la gestión.
- La descripción de lo que se debe realizar: En la fracción donde está la descripción estará el deber o la tarea a realizar, en algunas áreas bien definidamente y en otras tareas o áreas con una breve descripción a realizar.
- Las observaciones si es el caso al momento de realizar o terminar la tarea o el deber: En este espacio se espera que se pueda obtener las sugerencias o se identifiquen algunos errores o equivocaciones que tengan los procesos de realizar alguna tarea o deber, ya que la empresa a partir de los encargados de áreas se va a considerar todas las sugerencias que el personal tenga a lo largo de las diferentes gestiones.
- Número de tarjeta Kanban: Se tendrá un registro numérico de las tarjetas para tener un mejor registro y control no solamente al momento de realizar el deber o tarea que ayudará a que tarea se debe realizar primero y cual debe realizarse al final, como también tener registrado que actividad se realizó en cierta fecha, quien lo realizo y que tarea o deber se realizó.

Todas estas características se tendrán en las diferentes tarjetas Kanban que se diseñaron para la empresa importadora “Mochilas Ades” para poder tener un mejor control de las actividades que se está realizando interna y consecuentemente tener

mejores resultados no solo administrativamente sino logrando mayor eficiencia en la empresa al momento de realizar la logística entre la empresa y cliente.

Una vez realizado la tarea designada en cualquier área de la empresa importadora “Mochilas Ades” las tarjetas Kanban no permanecen en el tablero ya que se acumularían y generaría un desorden y perjuicio en la lectura del tablero, así que cada semana las tarjetas que están en la tercera sección (Hecho) se archivan para tener un tablero libre que permita una lectura de las actividades y también tener el registro de las actividades realizadas.

TABLA 47: Aplicación del cuarto paso del método Kanban en el control de la gestión empresarial.

		GESTIÓN EMPRESARIAL
		CONTROL
MÉTODO KANBAN	CONTROL Y REVISIÓN	Una vez establecido el método Kanban en la empresa, comienza el control y revisión en cuanto a funcionalidad se refiere.

Fuente: Elaboración propia.

8.3.7. Proceso de importación

Una vez realizada la reestructuración interna de la empresa importadora “Mochilas Ades” se diseñó un proceso de importación que puede beneficiar a la importación de los productos que la empresa ofrece a la población del departamento de La Paz y este estructurado de la mejor forma posible.

8.3.7.1. Búsqueda y selección del proveedor

Si bien la empresa importadora “Mochilas Ades” cuenta con un proveedor de mochilas infantiles juntamente con sus accesorios, se tiene que analizar diferentes opciones de proveedores para tener diferentes opciones ante diferentes adversidades, como también

debe comprobar los diferentes puntos a considerar como la calidad del material, tiempos de entrega, condiciones que se tiene al momento de negociar, tener el conocimiento de que las diferentes empresas cumplan con los diferentes requisitos para no tener problemas al momento de importar el producto.

Así se tiene diferentes opciones al momento de adquirir los productos que demanda la empresa, como también para considerar las sugerencias de poder entrar a un mercado nuevo en un futuro.

8.3.7.2. Cotización y negociación de la compraventa

Realizado el estudio de las diferentes opciones de proveedor, se debe analizar las diferentes cotizaciones por las empresas, a continuación, se debe realizar la correspondiente documentación en donde se pueda evidenciar las intenciones para lograr el contrato de compraventa, ya marcadas todas las características que debe tener un contrato de compraventa para que se sepa la responsabilidad de cada una de las partes.

8.3.7.3. Financiamiento de la importación

La empresa importadora “Mochilas Ades” tiene que analizar su situación actual para saber si es que puede financiarse la importación o debe recurrir a obtener financiación para lograr el pago del producto que se requiere adquirir como también las responsabilidades que tiene como comprador que se estableció en el contrato de compraventa.

8.3.7.4. Documentación del producto a importar

Al momento de importar el producto que la empresa demanda año tras año se debe exigir al distribuidor los documentos necesarios para realizar la importación, y son los siguientes:

- Factura comercial que realiza el distribuidor.
- Packing list que detalla lo que se está adquiriendo.

- Ficha técnica del producto para cualquier situación.
- Certificado de origen u otra documentación necesaria para la importación de estos productos

8.3.7.5. Transporte y documentación

El transporte cumple una función importante al momento de importar el producto, en cuanto a desplazamiento el producto no requiere ningún contenedor específico sino uno que se utiliza de manera frecuente como es el caso del contenedor dry que puede ser de 20 ó 40 pies dependiendo de la cantidad de producto que se va a importar, lo que si se debe tomar en cuenta al momento de transportar el producto es tener el empaquetado y el embalaje adecuado que se podrá verificar al momento de analizar los diferentes fabricantes.

Al saber que el producto va a ser trasladado a partir de un transporte multimodal se debe tener diferentes documentos necesarios para importar la mercancía adquirida:

- Bill of lading: documento de embarque marítimo.
- Carta de porte: documento de transporte en camión.

8.3.7.6. Trámites aduaneros

Ya teniendo todos los documentos y cumpliendo con todos los tributos aduaneros necesarios se puede proceder con la logística necesaria para realizar el levantamiento de la mercadería y así que pueda ingresar al país.

Una vez que haya ingresado al país se procede a llevar el contenedor al depósito de la empresa para que así con ayuda del método Kanban puedan administrarlos de la mejor manera.

8.3.8. Proyección para implementar el método Kanban

Para poder implementar la gestión empresarial como también el método Kanban a la gerencia en todas las áreas de la empresa importadora “Mochilas Ades” se implementó la cotización para proyectar el costo que tendrá el poder implementarlo de manera adecuada para la empresa.

Se tiene la siguiente proyección:

Costos de manos de obra:

Son los gastos que se utilizarán por la recompensa al esfuerzo tanto mental como físico al personal de la empresa que se administra, en su mayoría estará compuesto por el personal con el que se cuenta actualmente.

Se tendrá la mano de obra directa será al personal actual con lo cual serán los únicos costos fijos que tiene la empresa.

TABLA 48: Costos fijos de la empresa.

MANO DE OBRA	
Mano de obra	salario mínimo nacional Bs. 2250
COSTO	presupuesto mensual de Bs.
TOTAL	15750

Fuente: Elaboración propia.

La empresa contara con la cantidad de 7 personas en su personal sobre todo por la situación actual que vive la empresa.

Servicios básicos:

Los servicios básicos que se tiene en la empresa importadora “Mochilas Ades” sirve para las diferentes herramientas que se tiene para realizar las diferentes actividades de la empresa.

Como también al momento de llevar el producto a determinados clientes el producto se tiene un vehículo particular con el que se tiene un presupuesto tanto en temporadas de alta y baja demanda con el combustible.

TABLA 49: Costo de servicios básicos (agua y luz).

SERVICIOS BÁSICOS	
Electricidad	Bs. 200
Agua potable	Bs. 70
TOTAL	Bs. 270

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 50: Costo de servicio básico (combustible).

COSTO COMBUSTIBLE	
Combustible en demanda alta.	Bs. 1440
Combustible en demanda baja.	Bs. 480

Fuente: Elaboración propia.

Implementación del Método Kanban:

Para realizar la implementación del método Kanban se necesita pagar a un consultor que realice la capacitación necesaria para el personal de la empresa, para poder implementar el sistema no se requiere un máximo de dos meses por el cual se realizó un estudio de los diferentes cursos y capacitaciones que se ofrece en Bolivia, como también se consideró de las herramientas para el método Kanban que son necesarias tanto para la capacitación como al momento de implementar en la empresa.

TABLA 51: Costo de implementación del método Kanban.

COSTO APLICACIÓN METODO KANBAN	
Capacitador	6500
Instrumentos	500
TOTAL	7000

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se tienen todos los costos unitarios que se tendrá cada mes en una tabla de la empresa importadora “Mochilas Ades”:

TABLA 52: Costos variables totales en épocas de alta demanda

COSTOS VARIABLES TOTALES	
Materia prima	270
Combustible	1440
Publicidad	5000
Método Kanban	7000
Gastos varios	165
TOTAL	13875

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 53: Costos variables totales en épocas de baja demanda

COSTOS VARIABLES TOTALES	
Materia prima	270
Combustible	480
Publicidad	5000
Método Kanban	0
Gastos varios	165
TOTAL	5915

Fuente: Elaboración propia.

Por último, se tiene la tabla que incluye los costos fijos y los costos variables de la empresa importadora “Mochilas Ades” ya establecidos y señalados con las temporadas de alta y baja demanda del mercado.

TABLA 54: Tabla del costo total de la empresa

MESES	COSTO FIJO TOTAL	COSTO VARIABLE TOTAL	COSTO TOTAL
ENERO	15750	13875	29625
FEBRERO	15750	13375	29625
MARZO	15750	5915	21665
ABRIL	15750	5915	21665
MAYO	15750	5915	21665
JUNIO	15750	6875	22625
JULIO	15750	6875	22625
AGOSTO	15750	5915	21665
SEPTIEMBRE	15750	5915	21665
OCTUBRE	15750	5915	21665
NOVIEMBRE	15750	5915	21665
DICIEMBRE	15750	6875	22625

Fuente: Elaboración propia.

En la empresa como se menciona anteriormente se tiene señaladas en verde las temporadas de mayor demanda del mercado.

Esta tabla adecuando al estado de resultados de la empresa importadora “Mochilas Ades” puede observar que no habrá ningún inconveniente económico para realizar la capacitación de la empresa.

8.4. Beneficios

Con el presente proyecto se tendrán beneficios tanto directos como indirectos al momento de poder implementarlos.

8.4.1. Beneficios directos

Un beneficio importante que se tendrá en la empresa importadora “Mochilas Ades” es la reestructuración organizacional de la empresa para que al momento de volver a importar esté más organizada internamente y puedan tener una mejor participación al mercado de mochilas infantiles a comparación de la escasa aportación que actualmente da al mencionado mercado.

Otro beneficio que se tendrá en la empresa es la diferenciación a comparación de la competencia al contar con un método de trabajo innovador, cómo también al poder modificar las mochilas con ayuda del RITEX para que el mercado disponga de más opciones de adquirir productos diferenciados.

8.4.2. Beneficios indirectos

El beneficio indirecto que va a ocasionar esta reestructuración de la empresa es la generación de empleos tanto a corto como a largo plazo al momento de reintegrarse al mercado de mochilas infantiles.

Será un beneficio para la población en general el volver a tener a disposición un producto de buena calidad con diferentes estilos y modelos.

Se puede tener como un modelo adicional para las diferentes empresas o emprendimientos que quieran implementar el método Kanban en su administración ya que no es un método que requiera un alto costo económico ni herramientas con un difícil acceso.

8.5. Resultados

Con el diseño de gestión empresarial con el método Kanban para la empresa importadora “Mochilas Ades” se espera conseguir una mejor administración interna de la empresa para que se tenga más participación en el mercado de mochilas infantiles o por lo menos volver a tener la misma intervención como sucedía en anteriores años.

Uno de los resultados esperados es mejorar la participación entre áreas con una mejor colaboración y mejorar la capacidad del personal a base del método Kanban y capacitaciones para lograr la participación mencionada.

Se busca mantener la relación que se tiene con los clientes mayoristas ya que mantiene una buena relación a pesar de haber perdido participación en el mercado de mochilas infantiles como también una cierta comunicación con el cliente.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



9. Conclusiones y recomendaciones

9.1. Conclusiones

- ✓ Desde el inicio de sus operaciones de la empresa importadora “Mochilas Ades” contó con una organización informal a pesar de sus estabilidad económica en anteriores gestiones, existieron de igual manera diferentes factores externos que por consecuencia generó una pérdida de posicionamiento en el mercado de mochilas infantiles.
- ✓ Se estableció en cuanto a gestión empresarial y método Kanban los diferentes puntos teóricos que permitieron establecer la solvencia en cuanto a las diferentes funciones que propone a partir de su metodología, y por consecuencia resultados alentadores para cualquier empresa que desee aplicar en su administración.
- ✓ En cuanto a la identificación de las prácticas internas que tiene la empresa, tanto en el pasado como en la actualidad, ésta se encuentra en un momento delicado por la poca gestión que se realiza internamente en el día a día, lo que dificulta el trabajo diario del personal y su buen desenvolvimiento.
- ✓ Pese a lo anteriormente mencionado el comportamiento de los clientes mayoristas con los que cuenta la empresa importadora “Mochilas Ades” es positivo, ya que a pesar de que su comunicación con la empresa es reducida, mantienen una fidelidad y comportamiento conveniente para los objetivos que tiene la empresa tanto a corto como a largo plazo.
- ✓ Se diseñaron los instrumentos necesarios para generar una gestión empresarial con una conjunción del método Kanban que permitirán una reorganización y reintegración de la empresa “Mochilas Ades” en el mercado de mochilas infantiles.
- ✓ Conocer el producto: mediante un diagnóstico inicial se estudió tanto la empresa como el producto que se ofrece a la ciudad de La Paz facilitando conocer tanto

interna (administrativamente en todas las áreas que tiene la empresa) como externamente (en cuanto a clientes se refiere y la forma de distribución del producto), por lo cual ayudó a determinar que se tiene una administración muy ineficiente y poco formal, con esto se evidenció que ningún miembro de la empresa tiene conocimiento del método Kanban que se sugiere implementar.

- ✓ Se evidencia que en la empresa importadora “Mochilas Ades” a pesar de las deficiencias internas que se tiene, cuenta con una excelente relación con sus clientes, como también con un buen ambiente laboral con el que de cierta manera ayuda a poder implementar de mejor manera la gestión empresarial como también el método Kanban.
- ✓ Se realizaron los distintos puntos necesarios para plantear los diferentes aspectos de la gestión empresarial, como ser la planificación estratégica y operativa, una organización más adecuada respecto al tipo de empresa que es, como también un mejor control al personal permitiendo así que se sientan más cómodos pero de igual manera cumplan con sus tareas y deberes a todo esto con un control no invasivo hacia el personal, como también se controla al personal a los encargados de cada área se les sugiere una forma de dirección a su personal que ayudará a mantener o mejorar el ambiente laboral que ya se tiene, logrando así paso a paso que el personal tenga una representatividad con la empresa y se logre un vínculo que no solo sea económico sino que se tengan ese sentido de pertenencia que siempre se quiere lograr.
- ✓ Si bien nadie de la empresa conoce cuál es el funcionamiento del método Kanban se tienen cuatro pasos que sugiere el método que son necesarios seguir cada uno de ellos para que al momento de implementarlo se obtengan los mejores resultados, con lo cual a pesar del nulo conocimiento del método se logrará aplicarlo de buena manera previa capacitación a todo el personal de la empresa.

- ✓ El método Kanban se puede adaptar de buena manera a la empresa importadora “Mochilas Ades” ya que desde el punto de vista tanto económico, laboral y administrativo son adecuados sobre todo por el momento que está pasando la empresa.

9.2. Recomendaciones

- ✓ Implementar el método Kanban respetando los pasos a seguir que el mismo método propone y se desarrolló para un mejor entendimiento, esto aplicando a todos los integrantes de la empresa importadora “Mochilas Ades”.
- ✓ Rearmar desde las bases la empresa, para que al momento de volver a ofrecer productos a la ciudad de La Paz tengan bien establecidos todos los puntos desde la perspectiva administrativa.
- ✓ Mejorar la forma en cómo se realiza el estudio de mercado, para que se pueda reducir riesgos y evitar que se tengan grandes cantidades de sobrantes como estuvo pasando en los últimos años.
- ✓ Mantener al mismo proveedor de mochilas infantiles por la relación que se tiene entre partes, como también con las variedades que ofrece año tras año para mejorar el producto.
- ✓ Tener una mejor capacitación con el personal y los encargados de cada área para que las herramientas que la empresa les otorga como las facilidades que le dará el método Kanban sean aprovechadas de mejor manera a lo largo de sus obligaciones que tengan dentro de la empresa.
- ✓ Mantener a la cartera de clientes comunicada con la empresa, si bien se sabe que la empresa mantiene una buena relación con sus clientes se pudo evidenciar que

existe nueva competencia en el mercado de mochilas infantiles y se debe evitar perder clientes si se puede en su totalidad.

- ✓ Aplicar la gestión empresarial sugerida para que así tengan una guía que permita una adecuada y fácil aplicación en la administración interna de la empresa, permitiendo una mejor reintegración al mercado de mochilas infantiles.
- ✓ Considerar ampliar el mercado y no solo enfocarse en las mochilas infantiles, sino también expandirse a un mercado de mochilas juveniles sobre todo porque todos los meses existe una demanda para ese tipo de mochilas.

10. Bibliografía

- Alfredo Paredes Santos, L. P. (1994). *Planificación estratégica de Organizaciones No Gubernamentales*. Buenos Aires: FICONG.
- Almendros, I. N. (2011). *Instituto de Enseñanza Secundaria Néstor Alemendros*. Obtenido de <http://www.iesnestoralmendros.es/departam/fol/mangeles/DIRECCIONYLIDERA ZGO.pdf>
- Barajas, E. M. (18 de 10 de 2017). *Scielo*. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/pdf/rlces/v2n2/v2n2_a03.pdf
- Barriga, L. (18 de Julio de 2006). *La planificación*. Obtenido de cyberleninka: <file:///C:/Users/davi/Downloads/evaluation-of-the-isba-trip-continental-hydrologic-system-over-the-niger-basin-using-in-situ-and-satellite-derived-datasets.pdf>
- Barrios, F. N. (2016). El control interno en los procesos de producción de la industria litográfica en Barranquilla. *El control interno en los procesos de producción de la industria litográfica en Barranquilla*, 245-267.
- Bermejo, M. (2010). *El Kanban*. España: Creative Commons.
- Bolivia, E. p. (2015). *Ley general de aduanas y reglamento*. La Paz Bolivia: C.J. Ibañez.
- Contreras, A. V. (2007). La organización, el sistema y su dinámica. *Revista Escuela de administración de Negocios*, 28.
- Correcher, R. D. (2019). *Roderic*. Obtenido de Roderic : <https://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/70315/Tema%208%20-Origen,%20concepto%20y%20estructura%20de%20las%20organizaciones%20internacionales.pdf?sequence=1>
- Diana Paola Ballesteros Riveros, P. P. (2008). Una forma práctica para aplicar el sistema Kanban en las mypimes Colombianas. *Una forma práctica para aplicar el sistema Kanban en las mypimes Colombianas*, 200-205.
- Diaz, N. C. (2018). *Universidad Militar Nueva Granada*. Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada: http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/odin/odin_desktop.php?path=Li4vb3ZhcY9hZG1pbmlzdHJhY2lvbl9lbXBvZXNhcy9nZXN0aW9uX2RlbF90YWxlbmRvX2h1bWVfuby91bmlkYWVfMS8=#slide_1
- Domínguez, P. R. (2000). *Introducción a la Gestión Empresarial*. España. Obtenido de Adizesca: http://www.adizesca.com/site/assets/g-introduccion_a_la_gestion_empresarial-pr.pdf

- EALDE. (3 de Julio de 2020). *ealde.es*. Obtenido de Tipos de tarjeta Kanban y para qué sirven en la Gestión de proyectos: <https://www.ealde.es/tipos-tarjetas-kanban/>
- Edward J. Lawler, L. W. (1997). *The effect of performance on job satisfaction*. Industrial Relations.
- Elizabeth Delgado Acuña, A. M. (2005). Nacimiento, objetivos y estructura de las organizaciones. (*Monografía*). Instituto de estudios universitarios.
- Equipo editorial, E. (25 de Septiembre de 2020). *concepto.de*. Obtenido de concepto: <https://concepto.de/entrevista/>
- Equipo editorial, E. (5 de Agosto de 2021). *concepto.de*. Obtenido de concepto: <https://concepto.de/encuesta/>
- Equipo editorial, E. (17 de Agosto de 2022). *Concepto*. Obtenido de Principios de la dirección: <https://concepto.de/principios-de-la-direccion/>
- Estrada, J. A. (2006). Sistema kanban, como una ventaja competitiva en la micro, pequeña y mediana empresa. (*Monografía de licenciatura*). Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Pachuca.
- Etecé, E. (16 de Julio de 2021). *concepto*. Obtenido de <https://concepto.de/gestion-empresarial/#:~:text=Aunque%20sus%20antecedentes%20pueden%20rastrear,e,p%C3%BAblico%20y%20en%20el%20militar.>
- Ferrell O.C., H. G. (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Galán, J. S. (13 de Abril de 2021). *Economipedia*. Obtenido de Control Administrativo: <https://economipedia.com/definiciones/control-administrativo.html>
- Gaspar, R. R. (2016). Sistema web de comercio electrónico caso: empresa de distribución de equipos de computación HSB. (*Proyecto de grado de licenciatura*). Universidad Mayor de San Andrés, La Paz.
- Gerardo Sandoval Montes, L. R. (2006). Implantación del Método Kanban en una industria textil. *IMPLANTACIÓN DEL MÉTODO KANBAN EN UNA INDUSTRIA TEXTIL*. Universidad Autónoma de Ciudad de Juárez, Chihuahua.
- Gregorio Calderón Hernández, C. M. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación.*, 231-237.
- Indux. (2023). *Indux*. Obtenido de <https://www.indux.mx/producto/remaches-de-golpe/>
- Iraja. (14 de Diciembre de 2015). *Club ensayos*. Obtenido de Antecedentes de la dirección de empresas:

<https://www.clubensayos.com/Negocios/ANTECEDENTES-DE-LA-DIRECCION-DE-EMPRESAS/3066339.html>

- Jaeggi, E. (1995). *Diccionario de la psicología*. Múnich: Faktum Lexikon Institut.
- José Daniel Baquero, L. C. (2007). *Marketing de Clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente?* España: McGraw-Hill interamericana.
- Julio García del Junco, C. C. (2000). *Prácticas de la gestión empresarial*. España: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Kahneman, D. (2003). Mapas de racionalidad limitada: Psicología para una Economía Conductual. *Mapas de racionalidad limitada: Psicología para una Economía Conductual*, 181-225. Obtenido de Dialnet.
- Lazo, I. B. (2014). Propuesta para la implementación de la estrategia de manufactura Kanban en el área de Calandria en Zeta de la Empresa Continental Tire andina S.A. (*tesis de licenciatura*). Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca.
- Lendinez, L. c. (2019). Kanban. metodología para aumentar la eficiencia de los procesos. *Kanban. metodología para aumentar la eficiencia de los procesos*, 30-41.
- Manzaneda, L. (28 de 08 de 2020). *Las importaciones bolivianas caen en 34% lastradas por la pandemia*. Obtenido de Los Tiempos: <https://www.lostiempos.com/actualidad/economia/20200828/importaciones-bolivianas-caen-34-lastradas-pandemia>
- Martin Dario Arango Serna, L. F. (2015). Mejoramiento de procesos de manufactura utilizando Kanban . *Mejoramiento de procesos de manufactura utilizando Kanban* , 222-233.
- Melisa Manzanal, G. M. (2015). La heurística de representatividad en un caso de decisión de inversión. *La heurística de representatividad en un caso de decisión de inversión.*, 91-109.
- Nancy Vanessa Quinaluisa Morán, V. A. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO . *El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO* , 16.
- Ortiz-Díaz, M. I. (2017). Breve reseña de la planificación estratégica. 188-197.
- Pérez Porto, J. (10 de Noviembre de 2008). *Definición de método inductivo - Qué es, Significado y Concepto*. Obtenido de definición.de: <https://definicion.de/metodo-inductivo/>
- Quico, A. V. (Noviembre de 2010). *monografias.com*. Obtenido de ¿Por qué la planificación se llama además “estratégica”?: <https://www.monografias.com/trabajos82/por-que-planificacion-estrategicaa/por-que-planificacion-estrategicaa2>

- Quiroga, M. (4 de Noviembre de 2019). *Economipedia*. Obtenido de Mercado: <https://economipedia.com/definiciones/mercado.html>
- Ríos, J. S. (2015). Implementación del método Kanban en las empresas constructoras pequeñas y medianas en la ejecución de unproyecto en Colombia. *masterado*. Universitat politécnica de València, Valencia.
- Roa, M. G. (11 de Febrero de 2020). *CULTURIZANDO.COM*. Obtenido de El curioso origen de «cliente» y su significado en la Antigua Roma: <https://culturizando.com/palabraculta-curioso-origen-cliente-significado-la-antigua-roma/>
- Roberto Hernández Sampieri, C. F. (2014). *Metodologia de la investigacion*. México: McGraw Hill interamericana.
- Roycar. (2023). *Roycar*. Obtenido de Roycar: <https://www.amazon.com/-/es/Carro-mochila-ruedas-aleaci%C3%B3n-aluminio/dp/B08R5P4FN8?th=1>
- Ruíz, R. F. (5 de Enero-Marzo de 2001). *xperta*. Obtenido de Evolución historica del control: https://xperta.legis.co/visor/rcontador/rcontador_7680752a7d50404ce0430a010151404c/revista-internacional-legis-de-contabilidad-y-auditoria/evolucion-historica-del-control
- Sánchez Jacas, I. (2017). La planificación estratégica en el Sistema de salud cubano. 635-641.
- Sánchez Trujillo, M. G. (Junio de 2017). *Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio*. Obtenido de Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84953103007>
- Segura, R. L.-R. (2015). E- control en las entidades de la rama ejecutiva del orden nacional en Colombia. *E- control en las entidades de la rama ejecutiva del orden nacional en Colombia*, 553-578.
- Soca, R. (2007). *El castellano*. Obtenido de Etimología - El origen de la palabra: cliente: <https://www.elcastellano.org/palabra/cliente>
- Sotillo, A. G. (28 de Agosto de 2008). *eumed.net*. Obtenido de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2005/ags-coe/0301.htm>
- systems, D. (s.f.). Lean manufacturing and kaizen systems. *Lean manufacturing and kaizen systems*, 1-7.
- Thompson, I. (2006). *Promonegocios.net*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/clientes/tipos-clientes.html>
- Walter M. Mendoza- Zamora, T. Y.-P.-C.-C. (28 de Octubre de 2018). *Dialnet*. Obtenido de Dialnet: <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>

ye, H. d. (2023). *Hong da qi ye*. Obtenido de <http://ultrasonic-machinery.com/12-5-hd-j8l-riveting-machine-for-hollow-rivets.html>