

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE INGENIERÍA
CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL
BASADO EN EL BUSINESS MANAGEMENT SYSTEM
PARA LA EMPRESA ISER**

*Proyecto de grado presentado para la obtención del grado de Licenciatura en
Ingeniería Industrial*

POR: NICOLE ALESSANDRA GRANEROS LLAPACO

TUTOR: ING. ALDO FELIPE VARGAS PACHECO

LA PAZ - BOLIVIA

Julio, 2024



**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE INGENIERIA**



LA FACULTAD DE INGENIERIA DE LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS AUTORIZA EL USO DE LA INFORMACIÓN CONTENIDA EN ESTE DOCUMENTO SI LOS PROPÓSITOS SON ESTRICTAMENTE ACADÉMICOS.

LICENCIA DE USO

El usuario está autorizado a:

- a) Visualizar el documento mediante el uso de un ordenador o dispositivo móvil.
- b) Copiar, almacenar o imprimir si ha de ser de uso exclusivamente personal y privado.
- c) Copiar textualmente parte(s) de su contenido mencionando la fuente y/o haciendo la cita o referencia correspondiente en apego a las normas de redacción e investigación.

El usuario no puede publicar, distribuir o realizar emisión o exhibición alguna de este material, sin la autorización correspondiente.

TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS. EL USO NO AUTORIZADO DE LOS CONTENIDOS PUBLICADOS EN ESTE SITIO DERIVARA EN EL INICIO DE ACCIONES LEGALES CONTEMPLADAS EN LA LEY DE DERECHOS DE AUTOR.

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN JANDRÉS
FACULTAD DE INGENIERÍA
INGENIERÍA INDUSTRIAL**

Proyecto de Grado:

Diseño De Un Sistema De Gestión Empresarial Basado En El Business
Management System Para La Empresa ISER

Presentado Por: Univ. Nicole Alessandra Graneros Llapaco

Para optar el grado académico de **Licenciatura en Ingeniería Industrial**

Nota Numeral

Nota Literal

Ha sido

Director de Carrera de Ingeniería Industrial Ing. Franz José Zenteno Benítez

Tutor: Ing. M.Sc Aldo Felipe Vargas Pacheco

Tribunal: Ing.M.Sc Jorge Velasco Tudela

Tribunal: Ing. PhD. Walter Flores Portal

Tribunal: Ing. M.Sc Edgar Quiroga Vargas

Tribunal: Ing. M.Sc Javier Cordero Torrez

DEDICATORIA

Dedicado a mi abuelita Remedios, que desde el cielo me a guiado y cuidado cada uno de mis pasos para la culminación de este proyecto.

Dedicado a mis padres Teresa Llapaco y Alejandro Graneros por darme la vida, educación y motivación.

Dedicado a mis hermanos Marcia, Danny, Dan, Oscar y Julián quienes me han brindado su apoyo y motivación en este proceso de formación.

AGRADECIMIENTO

Agradecer a Dios por todas las bendiciones que me dio.

Agradecer mis primas por brindarme todo su ayuda, apoyo y motivación incondicional en mi formación académica.

Agradecer a mis Tías quienes me has guiado, aconsejado y apoyado incondicionalmente en todo este proceso de formación.

Agradecer a toda mi familia que a sido como motor en mi vida para continuar en todo este camino.

Agradecer a Raber por toda su ayuda, apoyo, comprensión, motivación y paciencia para la culminación académica y finalización de este proyecto.

A mis amigas y amigos por brindarme su apoyo y palabras de aliento durante este proceso de formación académica.

A mi tutor de proyecto de grado Ing. Aldo Vargas Pacheco por su colaboración para cumplir con los objetivos propuestos.

A la Empresa ISER por abrirme las puertas y darme la oportunidad de ampliar mis conocimientos.

CONTENIDO DEL PROYECTO

RESUMEN	1
ABSTRACT	3
Capítulo 1 : Introducción	5
1.1. Antecedentes	5
1.2. Método de los seis pasos	6
1.2.1. <i>Identificación del problema</i>	6
1.2.2. <i>Descripción del problema</i>	10
1.2.3. <i>Análisis de las causas del problema</i>	10
1.2.4. <i>Árbol de objetivos</i>	11
1.2.5. <i>Soluciones opcionales</i>	13
1.3. Planteamiento del problema	14
1.4. Justificación	14
1.4.1. <i>Justificación académica</i>	14
1.4.2. <i>Justificación social</i>	15
1.4.3. <i>Justificación metodológica</i>	15
1.5. Objetivos	16
1.6. Alcance del Proyecto	16
1.6.1. <i>Alcance Temporal</i>	16
1.6.2. <i>Alcance Geográfico</i>	16
1.6.3. <i>Alcance Tecnológico</i>	16
1.7. Limitaciones del Proyecto	17
Capítulo 2 : Marco Teórico	18
2.1. Sistema de Gestión Empresarial	18
2.1.1. <i>Definición de Gestión Empresarial</i>	18
2.1.2. <i>Importancia de la Gestión Empresarial</i>	19
2.1.3. <i>La empresa como un sistema complejo</i>	20
2.1.4. <i>La naturaleza de la gestión</i>	22
2.1.5. <i>Proceso de Gestión</i>	22
2.1.6. <i>Ciclo de Mejora Continua</i>	23
2.2. Análisis Estratégico empresarial	25
2.3. Gestión de Recursos	25
2.3.1. <i>Información y conocimientos técnicos</i>	26
2.3.2. <i>Recursos Humanos</i>	27
2.3.3. <i>Activos físicos y financieros</i>	27
2.3.4. <i>Redes de contacto y relaciones</i>	27
2.3.5. <i>Gestión de ciclo de transacciones</i>	27
2.3.6. <i>Gestión de Marketing</i>	28
2.3.7. <i>Segmentación</i>	29
2.3.8. <i>Posicionamiento</i>	31

Capítulo 3 : Diagnóstico De La Empresa ISER	33
3.1. Introducción	33
3.2. Descripción de la empresa	33
3.3. Misión, visión y valores de la empresa	33
3.4. Organigrama de la empresa	34
3.5. Personal	34
3.5.1. Personal fijo	35
3.5.2. Personal eventual	35
3.6. Descripción de áreas	35
3.6.1. Área gerencial	35
3.6.2. Área Administrativa	36
3.6.3. Área de ventas	37
3.7. Cadena de Valor	39
3.7.1. Actividades Primarias	39
3.7.2. Actividades Secundarias	40
3.8. Productos de la empresa	40
3.8.1. Productos: Cremas Faciales – Heaven Essences	41
3.8.2. Productos: Mascarillas Faciales – Heaven Essences	42
3.8.3. Productos: Perfumes – Heaven Essences	42
3.8.4. Productos: Cremas Faciales – Gold Beauty	44
3.9. Canales de Distribución y Comercialización	44
3.9.1. Supervisores	44
3.9.2. Distribuidores	44
3.9.3. Tiendas	45
3.9.4. Casas y apartamentos	45
3.9.5. Personas	45
3.10. Diagnostico Interno “ISER”	45
3.11. Diagnostico Externo “ISER”	46
Capítulo 4 : Análisis del sistema de gestión empresarial Actual	48
4.1. Diagnóstico de la Gestión de Recursos	48
4.1.1. Diagnóstico de funciones por áreas	48
4.2. Diagnóstico de la Gestión Estratégica de Comercial	49
4.2.1. Sistema de trabajo actual de la empresa ISER	50
4.3. Diagnóstico de la Gestión del Flujo de Información	54
4.4. Diagnóstico de la Gestión del talento humano	65
4.4.1. Diagnóstico del personal Fijo	65
4.4.2. Diagnóstico del personal eventual	66
4.4.3. Análisis de satisfacción del personal de trabajo	66
4.5. Diagnóstico de la Gestión Financiera	69

4.5.1.	<i>Estructura de Costos</i>	69
4.5.2.	<i>Costos de mano de obra</i>	70
4.5.3.	<i>Resumen de costos de la empresa</i>	71
4.5.4.	<i>Análisis Financiero del sistema actual</i>	72
4.5.5.	<i>Indicadores de la gestión eficaz de la empresa ISER.</i>	73
4.5.6.	<i>Resumen de resultados</i>	78
Capítulo 5 : Diseño del Sistema de Gestión Empresarial		80
5.1.	Definición de la empresa según BMS	80
5.2.	Definición del negocio de la empresa	81
5.3.	Misión, Visión y Valores	82
5.3.1.	<i>Misión del negocio</i>	83
5.3.2.	<i>Visión del negocio</i>	83
5.3.3.	<i>Valores del negocio</i>	83
5.4.	Áreas de la empresa según BMS	84
5.4.1.	<i>Gerencia General</i>	86
5.4.2.	<i>Departamento de ventas</i>	87
5.4.3.	<i>Departamento de Finanzas</i>	88
5.4.4.	<i>Departamento de Recursos Humanos</i>	89
5.4.5.	<i>Departamento de Sistemas informativos</i>	91
5.4.6.	<i>Supervisores y Distribuidores</i>	92
5.5.	Gestión de Recursos	94
5.5.1.	<i>Gestión de la información</i>	95
5.5.2.	<i>Gestión de Recursos Humanos</i>	103
5.5.3.	<i>Gestión de activos físicos y financieros</i>	110
5.5.4.	<i>Gestión de redes y contactos</i>	114
5.6.	Posicionamiento del negocio	116
5.6.1.	<i>Definición del producto y/o servicio</i>	117
5.6.2.	<i>Atributos genéricos</i>	117
5.6.3.	<i>Atributos extendidos</i>	118
5.6.4.	<i>Atributos físicos</i>	119
5.7.	Diseño de la Marca Corporativa	120
5.7.1.	<i>Tarjetas empresariales</i>	120
5.7.2.	<i>Credenciales</i>	121
5.7.3.	<i>Redes Sociales</i>	122
5.8.	Diseño de la capacidad del negocio	126
5.8.1.	<i>Capacidad de Ventas</i>	127
5.9.	Ciclo de Mejora Continua	129
5.9.1.	<i>Planificar</i>	130
5.9.2.	<i>Ejecutar</i>	131
5.9.3.	<i>Controlar</i>	133
5.9.4.	<i>Corregir</i>	134
Capítulo 6 : Evaluación Económica		136

6.1.	Inversiones del proyecto	136
6.2.	Costos del proyecto	136
6.2.1.	<i>Costos Fijos del Proyecto</i>	136
6.2.2.	<i>Costos Variables del Proyecto</i>	137
6.3.	Beneficios del proyecto	139
6.4.	Flujo de caja del proyecto	140
6.5.	Valor actual neto del proyecto (VAN)	141
6.6.	Tasa Interna de Retorno (TIR)	141
6.7.	Análisis de Sensibilidad	142
6.7.1.	<i>Análisis de Sensibilidad VAN=0</i>	143
6.7.2.	<i>Análisis de Sensibilidad Unidimensional</i>	144
6.7.3.	<i>Análisis de Sensibilidad Bidimensional</i>	145
	Conclusiones y Recomendaciones	148
	Bibliografía	151
	ANEXOS	153

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1: Análisis de la gestión de activos de la empresa ISER	7
Tabla 3.1: Lista de productos de la empresa "ISER" Cremas Faciales - Heaven Essences	41
Tabla 3.2: Lista de productos de la empresa "ISER", Mascarillas Faciales - Heaven Essences	42
Tabla 3.3: Lista de productos de la empresa "ISER", Perfumes - Heaven Essences	43
Tabla 3.4: Lista de productos de la empresa "ISER", Cremas Faciales - Gold Beauty	44
Tabla 3.5: Análisis de Fortalezas y Debilidades de la empresa "ISER"	46
Tabla 3.6: Análisis de Oportunidades y Amenazas de la empresa "ISER"	47
Tabla 4.1: Guía de Registros de la gestión actual de la información en la empresa "ISER"	54
Tabla 4.2: Estructura de costos empresa "ISER"	70
Tabla 4.3: Costos de mano de obra Directa empresa "ISER"	71
Tabla 4.4: Costos de mano de obra Directa empresa "ISER"	72
Tabla 4.5: Flujo de efectivo octubre 2021- enero 2022 "ISER"	72
Tabla 4.6: Resumen de indicadores de rendimiento en la empresa "ISER"	78
Tabla 5.1: Descripción del negocio principal de la empresa "ISER"	81
Tabla 5.2: Descripción del negocio secundario de la empresa "ISER"	82
Tabla 5.3: Manual de Funciones Gerente General para la empresa "ISER"	86
Tabla 5.4: Manual de Funciones director de Ventas para la empresa "ISER"	87
Tabla 5.5: Manual de Funciones director de Finanzas para la empresa "ISER"	89
Tabla 5.6: Manual de Funciones Director de Recursos Humanos para la empresa "ISER"	90
Tabla 5.7: Manual de Funciones Director de Tecnologías de la información para la empresa "ISER"	91
Tabla 5.8: Manual de Funciones Supervisor para la empresa "ISER"	92
Tabla 5.9: Manual de Funciones Distribuidor para la empresa "ISER"	93
Tabla 5.10: Plan de cuentas para la empresa "ISER"	96
Tabla 5.11: Sistema contable para la empresa "ISER"	98

Tabla 5.12: Cronograma del programa recreativo laboral empresa ISER _____	109
Tabla 5.13: Definición de atributos genéricos de productos para la empresa "ISER" _____	117
Tabla 5.14: Definición de atributos extendidos de productos para la empresa "ISER" _____	118
Tabla 5.15: Definición de atributos físicos de productos para la empresa "ISER" _____	119
Tabla 5.17: Estructura de contenido para la red social "Tik Tok" para la empresa ISER. _____	125
Tabla 5.18: Comparativo de resultados históricos y metas a lograr para la empresa "ISER" _____	129
Tabla 5.19: Proceso de mejora continua ejecución de actividades para la empresa "ISER" _____	132
Tabla 5.20: Cuadro de Mando Integral para la empresa "ISER" _____	133
Tabla 5.21: Actividades de corrección para la empresa "ISER" _____	134
Tabla 6.1: Inversiones del proyecto para la empresa "ISER" _____	136
Tabla 6.2: Costos Fijos del Proyecto _____	137
Tabla 6.3: Costos Variables de Materiales del Proyecto _____	138
Tabla 6.4: Costos Variables de Mano de Obra del Proyecto _____	138
Tabla 6.5: Beneficios económicos del Proyecto para la empresa "ISER" _____	139
Tabla 6.6: Flujo de Fondos del Proyecto para la empresa "ISER" _____	140
Tabla 6.7: Análisis de sensibilidad límites del VAN _____	143
Tabla 6.8: Análisis de sensibilidad unidimensional Sueldos Fijos _____	144
Tabla 6.9: Análisis de sensibilidad unidimensional Inversiones _____	145
Tabla 6.10: Análisis de sensibilidad bidimensional VAN Mascarillas y Cremas _____	145
Tabla 6.11: Análisis de sensibilidad bidimensional TIR Mascarillas y Cremas _____	146
Tabla 6.12: Análisis de sensibilidad bidimensional VAN Perfumes _____	146
Tabla 6.13: Análisis de sensibilidad bidimensional TIR Perfumes _____	147

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Árbol de problemas	9
Figura 1.2: Árbol de Objetivos	12
Figura 2.1: Ejemplificación de las funciones del negocio	19
Figura 2.2: Sistema de Control por Retroalimentación (“Feedback”)	21
Figura 2.3: Ciclo del Proceso de Gestión	22
Figura 2.4: Componentes dentro la gestión de recursos del negocio	26
Figura 2.5: Estructura del Ciclo de Transacciones	28
Figura 3.1: Organigrama de la empresa “ISER”	34
Figura 4.1: Sistema de Puntos “Distribuidor”	51
Figura 4.2: Sistema de Puntos “Supervisor”	52
Figura 4.3: Sistema de ganancia de invitados	53
Figura 4.4: Registro de ventas de cada distribución y supervisor	55
Figura 4.5: Registro de inventarios de los productos entregados a los distribuidores y supervisores	56
Figura 4.6: Registro de entradas y salidas de mercadería.	57
Figura 4.7: Registro de control de puntos diarios (ventas diarias)	58
Figura 4.8: Registro de entrevistas.	59
Figura 4.9: Registro de volaneros	60
Figura 4.10: Registro de pagos (para el personal de supervisores y distribución).	61
Figura 4.11: Registro de pagos gastos varios (volanero y gastos de oficina).	62
Figura 4.12: Registro de control de ganancia	63
Figura 4.13: Registro de asistencia	64
Figura 4.14: Resultado Encuestas de Satisfacción	67
Figura 5.1: Organigrama propuesto según BMS para la empresa “ISER”	85
Figura 5.2: Ventana de selección de planillas contables para la empresa “ISER”	101

Figura 5.3: Base de datos para registro de venta para la empresa "ISER"	102
Figura 5.4: Ventana de llenado de datos de ventas para la empresa "ISER"	103
Figura 5.5: Estructura encuesta de entrevistas para la empresa "ISER"	105
Figura 5.6: Estructura encuesta de entrevistas segunda parte para la empresa "ISER"	106
Figura 5.7: Estructura encuesta de entrevistas tercera parte para la empresa "ISER"	107
Figura 5.8: Estructura encuesta de desempeño laboral para la empresa "ISER"	108
Figura 5.9: Base de datos de inventarios para la empresa "ISER"	111
Figura 5.10: Ventana de registro de inventarios para la empresa "ISER"	112
Figura 5.11: Base de datos para el control de gastos para la empresa "ISER"	113
Figura 5.12: Ventana de registro de gastos para la empresa "ISER"	114
Figura 5.13: Registro de contactos para la empresa "ISER"	115
Figura 5.14: CRM automatización de contactos WhatsApp para la empresa "ISER"	116
Figura 5.15: Modelo de tarjetas de presentación para la empresa ISER	121
Figura 5.16: Modelo de Credenciales de Identificación para la empresa ISER	122
Figura 5.17: Modelo de redes sociales "Facebook" para la empresa ISER	123
Figura 5.16: Grafica de ventas y personal de junio 2021 a diciembre de 2021	127
Figura 5.17: Grafica de desempeño en ventas por distribuidor de junio de 2021 a diciembre de 2021	128

RESUMEN

El Business Management System “BMS”, es un enfoque que permite identificar los recursos más importantes, para que estos sean combinados de una forma estratégica y enfocar los esfuerzos a crear un entorno más competitivo orientado al logro de las metas empresariales.

ISER, es una empresa dedicada a la venta de productos cosméticos con productos en base a cremas faciales y perfumes, actualmente funciona bajo un modelo en el cual mediante vendedores se distribuyen los productos de forma estratégica por toda la ciudad de La Paz, el modelo de negocios implica el trabajo con personas, la motivación y el liderazgo de equipos para que exista una buena gestión de ventas y por consiguiente rentabilidad para la empresa.

El presente proyecto aborda y analiza los procesos administrativos y la gestión empresarial de la empresa desde el enfoque propuesto por el BMS, en base a los diagnósticos realizados actualmente la empresa ISER, experimenta varios problemas entre los cuales destaca la falta de organización, el mal manejo de los sistemas de control y principalmente la pérdida del compromiso del personal debido a la informalidad empresarial, lo que al final como efecto ha ocasionado una disminución de ingresos por falta de competitividad y al mismo tiempo un deterioro en la imagen empresarial. La empresa ha presentado una disminución económica de sus ingresos, creando incertidumbre entre sus clientes; así mismo una alta rotación de personal lo cual ha derivado en un problema crítico de la mala gestión de recursos humanos.

Con base al diagnóstico realizado es que se ha diseñado un sistema de gestión empresarial basado en el Business Management System, por medio de un conjunto de

soluciones informáticas, fortalecimiento de la marca corporativa y la toma de decisiones ágiles estructurando todo un sistema de registros en línea de tal forma que los sistemas gerenciales de planificación y control sean altamente efectivos la ejecución de este sistema permite establecer metas más ambiciosas para la empresa y la mitigación de aquellos problemas como la pérdida del compromiso del personal y la pérdida de data por registros manuscritos.

Debido a la propuesta y los beneficios que implican la implementación de un sistema basado en el enfoque del BMS, es que las metas de la empresa tienen un efecto directo en el incremento en la cantidad de personal duplicando la actual cantidad con una eficiencia diferencial de 5 unidades más en ventas de productos, esto debido a la reformulación de los procesos, aumento del compromiso, mejora de los sistema de control y refortalecimiento de la imagen corporativa, con base a estos resultados es que se realizó la evaluación financiera del proyecto obteniéndose un Valor Actual Neto de 116.871 Bs. con una tasa interna de retorno del 54% en un alcance temporal a mediano plazo de 3 años demostrando así la rentabilidad del proyecto.

Palabras Clave: *Sistema de gestión empresarial, recursos, distribución, mejora continua, posicionamiento.*

ABSTRACT

The Business Management System “BMS” is an approach that allows to identified the most important resources, so that they can be combined in a strategic way and focus efforts on creating a more competitive environment aimed at achieving business goals.

ISER, is a company dedicated to the sale of cosmetic products with products based on facial creams and perfumes, currently operates under a model in which products are distributed strategically throughout the city of La Paz through sellers. Business involves working with people, motivating and leading teams so there is good sales management and therefore profitability for the company.

The current project addresses and analyzes the administrative processes and business management of the company from the approach proposed by the BMS, based on the diagnostic currently carried out, the ISER company experiences several problems, among which the lack of organization, poor management of the control systems and mainly the loss of crew commitment due to business informality, which in the end has caused a decrease in income due to lack of competitiveness and at the same time a deterioration in the business image. The company has presented an economic decrease in its income, creating uncertainty among its clients; Likewise, a high staff turnover which has led to a critical problem of poor human resources management.

Based on the diagnostic, a Business Management System has been designed through focus of Business Management System, by means of a set of IT solutions, strengthening the corporate brand and making agile decisions, structuring an entire system of online records. In such a way that the management planning and control systems are highly effective, the execution of this system allows establishing more

ambitious goals for the company and the mitigation of problems such as the loss of staff commitment and the loss of data due to handwritten records.

Due to the proposal and the benefits involved in the implementation of a system based on the BMS approach, the company's goals have a direct effect on the increase in the number of personnel, doubling the current number with a differential efficiency of 5 more units in product sales, this due to the reformulation of the processes, increased commitment, improvement of the control system and strengthening of the corporate image, based on these results, the financial evaluation of the project was carried out, obtaining a Value Net Current of 116,871 Bs. with an internal rate of return of 54% in a medium-term time scope of 3 years, thus demonstrating the profitability of the project.

Keywords: *Business Management System, resources, distribution, continuous improvement, positioning.*

Capítulo 1 :

Introducción

1.1. Antecedentes

Como bien se sabe la competencia genera prosperidad y mejoría en la calidad de vida entre países e instituciones. Para fomentar la competencia entre empresas, es esencial que en su interior exista un ambiente competitivo y una capacidad para tomar decisiones íntegras y rápidas, esto en cierta forma implica la implementación de un modelo práctico y analítico de la realidad, que facilite el análisis y la visualización de todas las áreas que conforman la empresa.

El BMS o Business Management System por sus siglas en inglés, consiste en un enfoque que permite identificar los recursos y que estos sean combinados de manera estratégica, lo cual tiende a enfocar sus esfuerzos a crear un entorno competitivo orientado al logro de las metas empresariales.

Con base a lo anterior este proyecto aborda el proceso administrativo y la gestión empresarial de la empresa ISER, los cuales representan un conjunto de acciones mediante las cuales el personal lleva a cabo sus actividades dentro de sus respectivas funciones.

La empresa en la cual se lleva a cabo el presente proyecto no cuenta con una investigación a profundidad sobre los procesos administrativos y la gestión empresarial de la misma, además dentro de lo observado se evidencia que el manejo administrativo si bien tienen parámetros de control y gestión, estos no son llevados adecuadamente causando una falta de eficiencia y pérdidas económicas.

Con la implementación de un sistema de gestión empresarial adecuado el objetivo del proyecto, con base en la estructura propuesta por la International Trade Centre de la Naciones Unidas, tiene el objetivo de implementar un sistema altamente competitivo que permita mejorar la eficiencia/eficacia de los sistemas que componen toda la gestión empresarial de la conjunto ISER, desarrollando estrategias según aquellos que presentan problemas críticos altos, de tal forma que se tengan indicadores claves de rendimiento (KPI) por área integrando así una filosofía de mejora continua.

1.2. Método de los seis pasos

1.2.1. Identificación del problema

Las diversas empresas bolivianas que se dedican a la venta directa de una amplia gama de productos, perfumes, cremas, mascarillas y utensilios para el hogar, enfrentan rezagos en cuanto al manejo del flujo de información, la gestión de recursos humanos y la administración financiera. Estos desafíos se reflejan en la disminución de ingresos, una alta rotación de personal y deficiencias en la comunicación interna.

Considerando lo mencionado anteriormente, la Empresa ISER experimenta varios de los problemas previamente citados, entre los cuales destaca la carencia de un diseño de gestión empresarial debido a la falta de organización. Esto ha ocasionado una disminución en su competitividad y, como resultado, un deterioro en la imagen de la empresa.

Por las razones mencionadas, la empresa ha presentado una disminución económica de sus ingresos, creando incertidumbre entre sus clientes; asimismo la rotación de personal ha ocasionado que la venta se realiza a través de sus distribuidores que trabajan dentro de la empresa en forma directa, personal que se encuentra en

contacto con el cliente, causando un problema crítico el cual consiste en una mala gestión de recursos humanos.

Tabla 1.1: Análisis de la gestión de activos de la empresa ISER

Gestión de Información	Análisis de las necesidades del negocio	3,00	3,00
	Realización de auditorías	1,33	1,00
	Preparación de manuales y publicaciones internas	2,20	2,00
	Comunicaciones		2,00
Gestión de Recursos Humanos	Desarrollo de planes organizativos	2,00	1,00
	Descripción y evaluación de trabajos		1,00
	Establecer actividades		2,00
	Preparación de planes de administración de los		4,00
	Estimación de la fuerza laboral		2,00
	Arbitraje	2,38	4,00
	Poder de negociación		3,00
	Asesorar al personal		2,00
	Intercambio de información con los trabajadores		2,00
	Llevar a cabo programas de desarrollo de gestión		2,00
	Dar servicios a los empleados		2,00
	Contratación		3,00
	Asegurar el trabajo en equipo		2,00
	Poner el personal a prueba		1,00
	Capacitación		2,00
Valoración del personal	2,00	1,00	
Evaluación de méritos		3,00	
Gestión de AF y Financieros	Formulación de políticas	1,75	2,00
	Desarrollo de sistemas y procedimientos		1,00
	Planes funcionales		2,00
	Planificación a largo plazo		2,00
	Reposición de activos	2,40	1,00
	Control presupuestario	2,00	2,00
	Control de gestión		2,00
	Procesos de desarrollo productivo		1,00

Nota: Elaboración propia con base en datos de la empresa ISER en el programa NeedSME

Como se puede observar en la tabla anterior se muestra un análisis global de todo el sistema empresarial actual, dentro de la gestión de la información se muestra una carencia en la realización de auditorías, lo que conlleva a una falta de control del rendimiento empresarial y otras fallas adyacentes.

Dentro la empresa ISER la gestión de recursos humanos, conlleva una serie de diagnósticos debido a la alta dependencia en el talento humano dado el modelo de negocios optados, como se observa en la tabla 1.1 la empresa tiene bastantes deficiencias en lo que respecta a esta área desde el desarrollo de planes, asesoramiento de personal, trabajo en equipo hasta deficiencias en el compromiso y la valoración del personal.

Finalmente, dentro del diagnóstico en la gestión financiera existe de la misma forma deficiencias en la formulación de políticas empresariales, planificación a largo plazo y controles presupuestarios como también el control de la gestión.

Con base a todo lo analizado en el grafico siguiente se muestra un árbol de problemas el cual tiene con principal problema la insostenibilidad en la rentabilidad de la empresa, el cual tienes sus causas en la falta de compromiso del personal contratado así también, en limitantes en la adecuada administración y gestión empresarial por parte de la alta gerencia debido a sistemas que no están rindiendo según lo planificado.

El resultado de este problema o el efecto de la misma se traduce en una alta rotación de personal debido a la falta de compromiso, pérdidas económicas para la empresa, generando al mismo tiempo inestabilidad económico e inseguridad entre los trabajadores, esto además dado que un mundo está constantemente cambiando y siendo efecto de la globalización el no aprovechamiento de tecnologías que permitan sistematizar o automatizar aquellos procesos repetitivos deja a la empresa en bajos niveles de competitividad ante empresas tanto locales como internacionales que trabajan y operan en el rubro selecto.

Figura 1.1: Árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia en base a datos recopilados de la empresa "ISER"

1.2.2. Descripción del problema

La Empresa ISER enfrenta un problema de baja rentabilidad debido a problemas en la gestión de los recursos humanos, financieros y comerciales, estos problemas en la gestión resultan en falta de compromiso del personal y la falta de constancia en las operaciones de la empresa.

Esta clara deficiencia se ve reflejada en la carencia de un sistema de Gestión Empresarial, para lo cual se propone diseñar un sistema basado en el Business Management System recomendado por el Centro de Comercio Internacional, el cual se considera crucial para solucionar la problemática encontrada, mejorar la rentabilidad y fortalecer la imagen de la empresa.

1.2.3. Análisis de las causas del problema

Observando los resultados del diagnóstico realizado a través de la aplicación NeedSME, en la Empresa ISER, se evidencia que las principales causas del problema que se encuentran en el cuadro N° 1 son las siguientes:

- Poca comunicación interna
- Falta de establecimiento de actividades para el personal
- Poca interacción con los mismos
- Poca eficiencia al momento de realizar la capacitación
- No existe una formulación de políticas externas e internas
- No cuenta con planificación a largo plazo, como también

- No existe un control de gestión y presupuestos.

A causa de lo mencionado, se ve claramente que existe poco crecimiento y desarrollo de la Empresa ISER, como también la disminución de la fidelidad de los empleados, afectando al prestigio de la misma.

1.2.4. *Árbol de objetivos*

El siguiente árbol de objetivos reforzando el diseño de un sistema de gestión empresarial, permite la visualización de posibles mejoras que pueden ser obtenidos a razón de la propuesta de mejora.



Figura 1.2: Árbol de Objetivos



Nota: Elaboración propia en base a datos recopilados de la empresa "ISER"

1.2.5. Soluciones opcionales

Se propone la capacitación al personal en las herramientas básicas de ofimática como ser manejo adecuado de Excel, Word, Power Point, Canva, conocimientos necesarios de sistemas para que pueda ayudar en la administración y la gerencia.

También en lo que respecta al personal el manejo y análisis de datos de forma digital de tal forma que se mejora la toma de decisiones ágiles con el uso e implementación de Indicadores Claves de Rendimiento esenciales para el control por áreas.

Toma de decisiones

Se decidió realizar un diseño de sistema de gestión empresarial basado en Business Management System para ayudar a mejorar las áreas de trabajo, flujo de información, recursos humanos, como también, en el área financiera en la gestión de finanzas.

Plan de acción

Primero, se procede a la recopilación de toda la información necesaria de fuentes primarias, secundarias, proyectos similares, análisis de la situación actual de la empresa.

Posteriormente, se realiza un análisis, de la situación actual de la empresa y según parámetros teóricos al análisis del actual sistema de gestión empresarial aplicado por la empresa una vez realizado dicho análisis se procede al diseño de un sistema de gestión empresarial, con la cual se pretende mejorar la competitividad empresarial de ISER con el enfoque a largo plazo de lograr una mayor rentabilidad en la empresa.

1.3. Planteamiento del problema

Desde su creación, la empresa ISER (Innovando sistemas empresariales), surgió con algunos contratiempos como personal no capacitado para las diferentes áreas de trabajo, como otras que mencionan posteriormente en el desarrollo del proyecto.

Uno de los problemas que surge en la empresa, es la falta de un buen sistema de gestión empresarial, porque no existe una buena planificación, una organización en sí, tampoco un sistema de control sobre los procesos operativos, dentro de la empresa, es decir que la misma desarrolla sus actividades de manera tradicional, asimismo, que aún no tiene un reglamento interno, tampoco un manual de funciones que indique cual es el trabajo que debe ejercer cada trabajador, a causa de esto no se desarrolla una gestión empresarial.

1.4. Justificación

1.4.1. Justificación académica

El presente proyecto comprende diferentes enfoques y marcos de estudio aplicados dentro de la rama de la gestión industrial en la profesión académica en Ingeniería Industrial que dado su enfoque holístico y transversal permiten llevar a cabo este proyecto con un análisis y diseño integral garantizando la optimización de los sistemas que lo componen, para ello este proyecto toma en cuenta las siguientes materias que componen la malla curricular de la carrera de Ingeniería Industrial en curso:

- Planificación y Control de la Producción I y II
- Preparación y Evaluación de Proyectos I y II
- Ingeniería de Costos

- Ingeniería de Métodos
- Administración Industrial
- Gerencia de Proyectos
- Metodología de la Investigación

Con base a las materias señaladas la empresa ISER garantiza la mejora de sus operaciones y procedimientos administrativos de tal forma que exista una sinergia entre universidad y empresa adecuada a las necesidades de la sociedad.

1.4.2. Justificación social

El proyecto desde su justificación social, con la implementación de un sistema de gestión empresarial el cual permite mejorar el desempeño de actividades, con manuales de funciones adecuados, un reglamento interno establecido, el desarrollo de funciones a largo plazo y la garantía de solidez en el factor humano.

El efecto de estas medidas propuestas por el proyecto dentro el enfoque socioeconómico, contribuye a la generación de empleos aportando al desarrollo económico del departamento.

1.4.3. Justificación metodológica

Dentro del enfoque metodológico el proyecto propone una serie de pasos basados en el diseño generalizado de sistemas, partiendo desde el análisis bibliográfico, seguido del diagnóstico empresarial en base a observaciones y entrevistas realizadas al personal fijo de la empresa, para posteriormente realizar el diseño adecuado del sistema de gestión empresarial en función a las necesidades de las partes integrales de la empresa ISER.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Diseñar un sistema de gestión empresarial basado en el Business Management System dentro la Empresa ISER, para mejorar la rentabilidad e imagen de la empresa.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Realizar la revisión bibliográfica en relación al Business System Management
- Diagnosticar la situación interna y externa de la empresa
- Realizar el diagnóstico del sistema de gestión empresarial actual
- Diseñar un sistema de gestión empresarial en base a las cualidades de la empresa
- Evaluar la viabilidad económica del proyecto

1.6. Alcance del Proyecto

1.6.1. Alcance Temporal

El proyecto considera un tiempo estimado de 4 años desde su implementación hasta el logro y cumplimiento de objetivos a mediano y largo plazo.

1.6.2. Alcance Geográfico

El proyecto se lleva a cabo en el departamento de La Paz dentro la provincia Murillo específicamente en la ciudad de La Paz.

1.6.3. Alcance Tecnológico

La propuesta planteada, aplica el uso de recursos tecnológicos basados en el análisis de datos y comunicación efectiva en tiempo real.

1.7. Limitaciones del Proyecto

El trabajo realizado es llevado a cabo exclusivamente en la empresa ISER y todas las áreas dependientes de la misma, los cuales están enfocados únicamente en la gestión empresarial, de acuerdo a las necesidades analizadas dentro la empresa.



Capítulo 2 :

Marco Teórico

2.1. Sistema de Gestión Empresarial

2.1.1. Definición de Gestión Empresarial

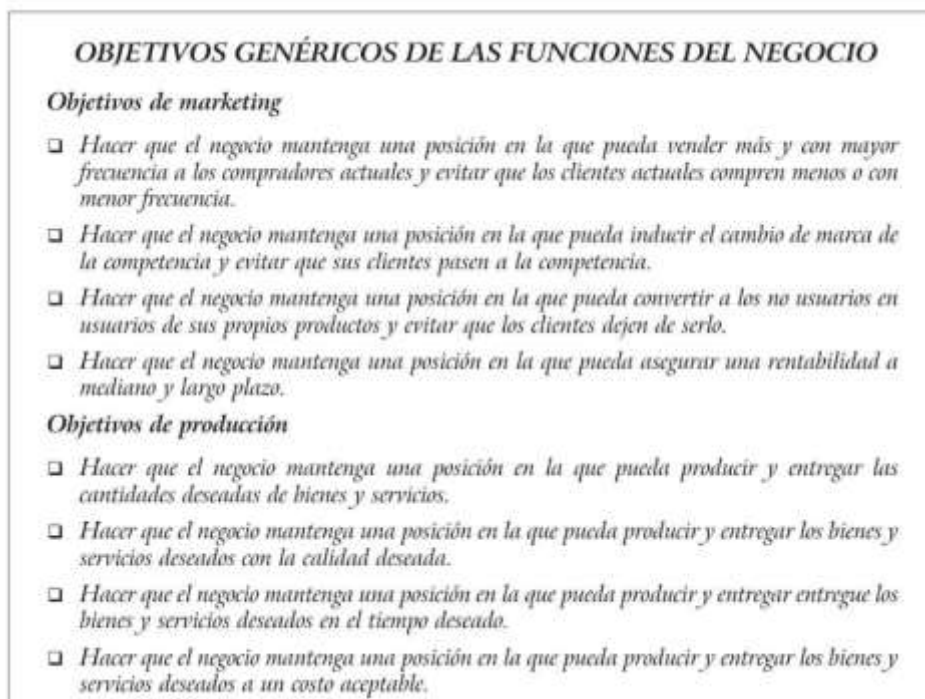
El Business Management System por sus siglas en Ingles (BMS) o Sistema de Gestión Empresarial, consiste en un modelo para la administración y dirección de los negocios, el cual ofrece una visión integral del mismo sin abordar actividades particulares sino por el contrario un sistema el cual debe comprenderse como el todo.

Es importante resaltar que este sistema consiste en la gestión del negocio y no de la empresa lo que amplifica su aplicación no solo en empresas manufactureras sino en el área de servicios, dentro del BMS existe nomenclatura general que debe ser manejada como por ejemplo la competitividad para el BMS se define como la capacidad de establecer condiciones a compradores y proveedores con base a los objetivos de marketing y producción.

Por otro lado, dentro de los componentes de los negocios estos se los conoce como funciones, y aquellas que configuran estas funciones se las conoce como tarea y finalmente el objetivo el cual para el contexto se refiere a donde se quiere llegar con el negocio.

El sistema de gestión empresarial, establece objetivos genéricos para las funciones de un negocio, los cuales se muestran en la figura siguiente como base para la construcción del presente proyecto.

Figura 2.1: Ejemplificación de las funciones del negocio



Nota: Datos extraídos de *El Business Management System* por el Centro de Comercio Internacional, 2005. <https://www.un-ilibrary.org/content/books/9789213614969/read>

2.1.2. Importancia de la Gestión Empresarial

El BMS, establece la dirección que un gerente debe tomar con la empresa, la forma en la cual vincula y combina los recursos para lograr los objetivos planteados, para ello requiere de diferentes tareas las cuales se debe desarrollar actividades de gestión, esto implica manipular los recursos para cumplir los objetivos de cada una de las funciones (Duarte, 2003).

BMS no se trata de un sistema de información solamente, tiene un enfoque empresarial, pretende enseñar a identificar recursos y combinarlos en estrategias,

señala los pasos necesarios para lograr el éxito, en síntesis, BMS es una ideología de gestión (Duarte, 2003).

2.1.3. La empresa como un sistema complejo

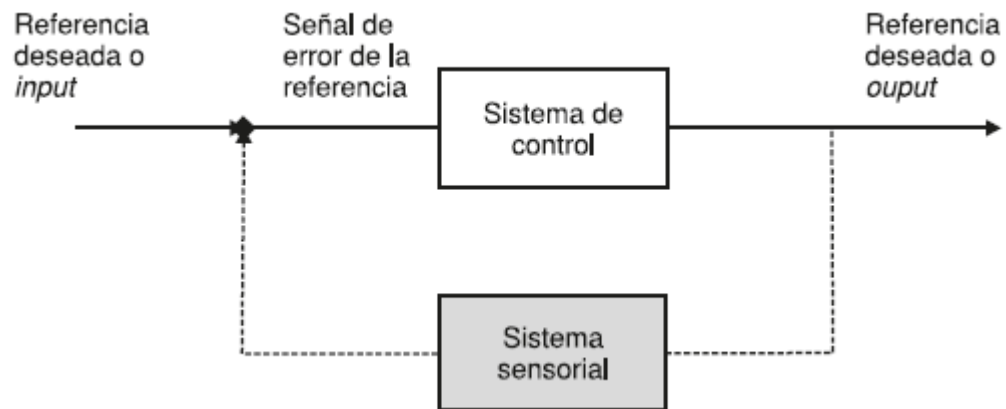
Para la construcción de la empresa como un sistema este debe su avance a la teoría de sistemas el cual, debido a su composición compleja, gracias a la teoría del sistema permite comprender de manera sencilla el comportamiento y los procesos que este involucra (Bueno Campos, 2005).

Según Campos (2005), describe a la empresa como un sistema sociotécnico abierto, el cual está compuesto por 5 elementos organizativos los cuales son:

- Sistema Técnico
- Sistema Humano
- Sistema de Dirección
- Sistema Cultural
- Sistema Político

Dentro del conjunto matemático-ingenieril también se componen los sistemas dinámicos, en el cual para el caso en particular son introducidos el termino de retroalimentación, dando así paso a los sistemas de control, dado que se toma en cuenta un ciclo cerrado entonces las retroalimentaciones permiten hacer frente a las alteraciones del entorno, en la figura siguiente se muestra lo básico referente a un sistema Feedback (Camison & Dalmau, 2009).

Figura 2.2: Sistema de Control por Retroalimentación (“Feedback”)



Nota: Adaptado de *Introducción a los negocios y su gestión*. Camison & Dalmau. 2009.

Así mismo cuando las condiciones iniciales de un sistema cambian considerablemente los resultados o que sean altamente sensibles confiere su comportamiento el efecto caos que existe en el proceso, esto si bien parece una teoría general es altamente aplicable dentro las empresas (Camison & Dalmau, 2009).

En la empresa como la teoría del caos, el simple hecho de retrasar decisiones que permitan resolver problemas futuros puede ser la causa de la desaparición, esto debido a que constantemente las empresas especialmente las pequeñas concentran los esfuerzos en resolver los problemas del día a día y aquellos que también sean continuos, es por ello que la importancia de una buena planificación a largo plazo es el primer paso para evitar sucesos que en el tiempo pueden ser irremediables (Camison & Dalmau, 2009).

2.1.4. La naturaleza de la gestión

La naturaleza de la gestión implica entender la concepción de la administración como un proceso que depende de un camino sistemático y organizado, para desagregar de esta forma las funciones, acciones y operaciones que se requieren para el logro de un fin, esto se lo conoce como funciones administrativas compuestas de procesos (Camison & Dalmau, 2009).

2.1.5. Proceso de Gestión

La gestión de un negocio, se centra en la realización de labores de planificación, ejecución y control, dado que estos están relacionados entre sí, el proceso de gestión debe ser considerado como un ciclo continuo que pasa por la planificación al control.

Figura 2.3: Ciclo del Proceso de Gestión



Nota: Datos extraídos de *El Business Management System por el Centro de Comercio Internacional, 2005.* <https://www.un-ilibrary.org/content/books/9789213614969/read>

Según el BMS se definen 3 centros de actividades, los cuales son Planificación, ejecución y control, estos de forma desagregada comprenden las actividades siguientes:

Planificación

- Decidir tareas a realizarse
- Justificar la decisión con los resultados esperados
- Determinar cómo realizarse cada tarea
- Determinar quién debe realizar cada tarea
- Determinar el tiempo de finalización de las tareas.

Ejecución

- Definir recursos necesarios para realizar tareas
- Obtención de recursos y asignación a cada tarea

Control

- Diseñar indicadores para saber cuándo se han realizado las tareas
- Comprobar el éxito de las tareas
- Determinar si se debe proceder de diferente forma la próxima vez.

2.1.6. Ciclo de Mejora Continua

Dentro la comunidad científica existe la administración de organizaciones los cuales establecen las fases que este ciclo conlleva, dado que existe diferencia entre autores en este apartado se toma las 4 fases esenciales.

- Planificación
- Organización

- Dirección
- Control

Proceso de Planificación. Consiste en fijar objetivos y en base a ello diseñar estrategias o acciones para lograr estas metas, sin una meta clara es probable las desviaciones de esfuerzos, para ello se concretan políticas, programas, procedimientos y métodos para la consecución de la misma (Camison & Dalmau, 2009).

En resumen, la planificación es un conjunto de decisiones anticipadas para lograr un futuro deseado y el camino que guía a este (Camison & Dalmau, 2009).

Proceso de Organización. Es esta fase se decide quienes son los que llevaran a cabo las partes planificadas y los recursos con los cuales se cuentan, asignando tareas y recursos, evitando así duplicidades, y que todo esté debidamente asignado (Camison & Dalmau, 2009).

En resumen, el proceso de organización engloba las decisiones de asignación de recursos, tareas autoridades y responsabilidades dando como efecto el esquema de trabajo a utilizar (Camison & Dalmau, 2009).

Proceso de Dirección. Este proceso que complementa los procesos anteriores, dado que implica supervisar y hacer que las personas involucradas se sientan motivadas para el logro de los objetivos de la empresa, esto implica habilidades sociales para motivar e influir sobre los demás, esto implica habilidades en liderazgo, motivación y participación (Camison & Dalmau, 2009).

Proceso de Control. Es en esta fase donde los gerentes diseñan diferentes sistemas de medida que garanticen el logro de los objetivos, esto permite cerrar el

ciclo del proceso de administración, pues el proceso de control es algo que debe realizarse de inicio a fin (Camison & Dalmau, 2009).

El control consiste en comparar los resultados con los objetivos planificados, en esa medida que existan desviaciones idear medidas correctivas para la reconducción del sistema a las metas en resumen implica, medir, comparar y corregir (Camison & Dalmau, 2009).

2.2. Análisis Estratégico empresarial

En BMS la estrategia se define como "la configuración de cantidad, calidad, coste y tiempo de producción y entrega que garantiza que la función de marketing pueda lograr sus objetivos maximizando el poder de negociación de la empresa y venciendo a la competencia", La estrategia tiene 2 componentes: la oferta, que nace de la manipulación de las variables de cantidad, calidad, coste y plazo, y el mercado, que es el "lugar" donde la oferta diseñada puede satisfacer las expectativas, necesidades y hábitos de los clientes y así vencer o evitar la competencia (Duarte, 2003).

2.3. Gestión de Recursos

Para que un negocio lleve a cabo sus actividades, requiere de recursos los cuales pueden encontrarse tanto a nivel local como internacional, el negocio como tal requiere de información sobre mercados, dinero para la adquisición de bienes, tecnología y hasta la contratación de trabajadores, en términos simples todo negocio emplea recursos para adquirir otros recursos. En muchos escenarios las necesidades para gestionar un negocio tienden a reducirse solo en la disponibilidad de los recursos financieros, pero, sin embargo, si bien los recursos financieros es un recurso necesario, resulta insuficiente para garantizar la obtención de otros recursos

como por ejemplo obtención de información valiosa o un capital físico humano necesario.

Es por ello que tomando en cuenta todo lo mencionado dentro del BMS se especifican 4 tipos de recursos importantes los cuales son:

- Información y conocimientos técnicos
- Recursos Humanos
- Activos físicos y financieros
- Redes de Contacto y relaciones

Figura 2.4: Componentes dentro la gestión de recursos del negocio



Nota: Datos extraídos de El Business Management System por el Centro de Comercio Internacional, 2005. <https://www.un-ilibrary.org/content/books/9789213614969/read>

El éxito de la gestión depende de la eficacia de todo el proceso, lo que implica la sinergia de las tareas prioritarias del negocio con un gasto mínimo, lo que implica que la gestión debe realizarse sin el malgasto de recursos, y la asignación de estos para el cumplimiento de los objetivos.

2.3.1. Información y conocimientos técnicos

Consiste de ir desde lo simple hasta lo complejo, los cuales pueden tratarse de conocer el mercado y los clientes potenciales, información valiosa sobre requisitos

legales, como también tecnologías únicas de fabricación, todo esto una vez integrada en el negocio, es el mismo negocio el que genera nueva información.

2.3.2. Recursos Humanos

Los recursos humanos constituyen un aspecto esencial para llevar a cabo las operaciones de la empresa, el cual depende mucho la calidad y cantidades necesarias requeridas, estos generan y atraen información para la empresa.

2.3.3. Activos físicos y financieros

Estos son elementales para la transformación de bienes y servicios, requieren de un capital para el aprovisionamiento, maquinaria y pagos, que una vez operativos son estos mismos los que generan los recursos financieros.

2.3.4. Redes de contacto y relaciones

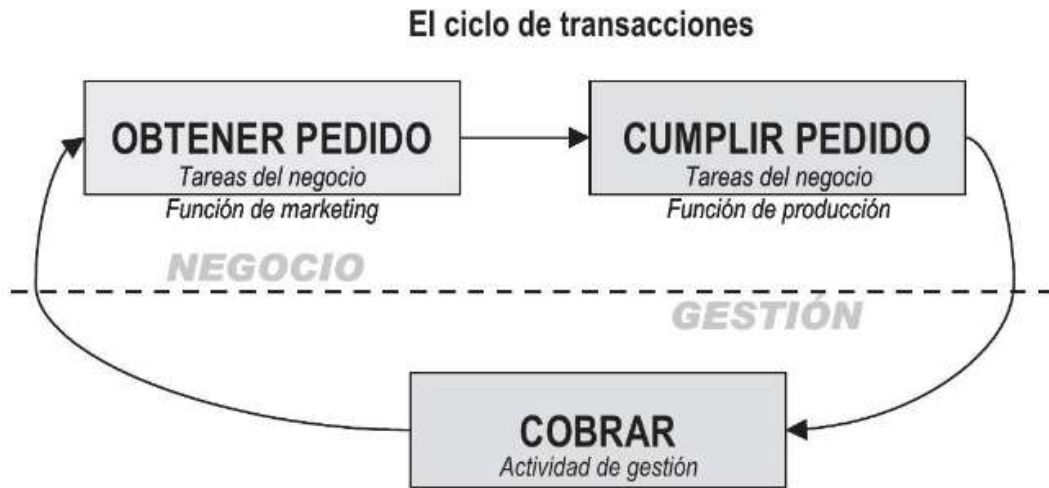
Una buena red de contactos es un elemento necesario para la adquisición de otros recursos, esto implica la satisfacción de obligaciones sociales y coexistencia con otras organizaciones.

2.3.5. Gestión de ciclo de transacciones

De acuerdo a los fundamentos del BMS, el ciclo de transacciones pone en evaluación la estrategia y la capacidad de negocio, esto implica la capacidad de cumplir pedidos y la capacidad de recibir pedidos.

Son las transacciones los que indican si un negocio está avanzando de manera adecuada, esto implica definir bien a la clientela, el conocer del porque compran a la empresa y no a la competencia, una buena gestión de transacciones crea una corriente de efectivo para el negocio, en el siguiente esquema se muestra el ciclo de transacciones de acuerdo a las directrices del BMS.

Figura 2.5: Estructura del Ciclo de Transacciones



Nota: Adaptado de *El Business Management System (BMS), Un Sistema de Gestión Empresarial*. Duarte, Carlos. 2003.

En este escenario la labor de un gerente es conocer que recursos requiere en que cantidad, y en qué momento son necesarios, luego asignarlos a las diferentes tareas y comprobar que sirvan para lo previsto, cumpliendo con la recepción del pedido hasta la obtención del pago.

2.3.6. Gestión de Marketing

Según el BMS (2003) la gestión del marketing se desagrega en diversas tareas que implican el funcionamiento de un marketing adecuado en una empresa, a continuación, se presenta una lista con las diferentes actividades que el BMS recomienda:

- Elaborar literatura de ventas: listas de precios, catálogos, folletos, etc.
- Programar promociones: desarrollar la capacidad de ofrecer y vender.

- Programar publicidad: desarrollar la capacidad de comunicar.
- Establecer canales de distribución: red para canalizar el flujo de productos.
- Provocar y responder a solicitudes de ventas: inducir ventas.
- Preparar especificaciones y negociaciones: definiciones claras.
- Precios y cotizaciones: precio final y comunicación del mismo.

Así mismo el BMS (2003) también establece los objetivos genéricos de la función de marketing en una empresa, estos son enlistados a continuación:

- **Clientes actuales:** Lograr que compren cada vez más y más frecuentemente.
- **Clientes de la competencia:** Lograr que se cambien de marca y prefieran la nuestra, y creen afinidad y lealtad.
- **No usuarios:** Lograr que los que nunca han usado el producto lo usen, y prefieran el nuestro.
- **Rentabilidad:** Lograr los 3 objetivos anteriores asegurando la rentabilidad del negocio en el mediano y largo plazo.

2.3.7. Segmentación

La segmentación abarca un conjunto de consumidores con necesidades o hábitos de consumo similares, que la empresa considera que puede satisfacer de manera más eficiente que sus competidores. El fundamento de la segmentación radica en la existencia de una necesidad no cubierta. Si tal necesidad existe y nadie la satisface, la empresa podría aprovecharla, lo que sugiere una oportunidad de innovación. En este contexto, la empresa sería la pionera y podría beneficiarse de esta situación. La combinación de expectativas, necesidades y hábitos se conoce como segmentación en BMS (Duarte, 2003).

Existen tres tipos de segmentos de mercado: los clientes habituales, los clientes de la competencia y aquellos que nunca han utilizado o comprado el producto. Los esfuerzos de posicionamiento de la empresa se dirigen hacia estos tres segmentos para definir y ejecutar una estrategia exitosa, lo que los convierte en los objetivos genéricos de la función de marketing (Duarte, 2003).

Cada uno de estos segmentos tiene necesidades que deben ser satisfechas, desde las más básicas hasta las más sofisticadas, así como expectativas que deben ser cumplidas, modificadas o invalidadas según las percepciones del mercado. Además, presentan oportunidades y hábitos de compra y uso que deben ser considerados. Si la estrategia de posicionamiento de la empresa logra satisfacer estas categorías, la estrategia será exitosa y la empresa podrá obtener pedidos del mercado (Duarte, 2003).

Necesidad. La empresa debe reconocer las necesidades y demandas de cada segmento, lo cual está condicionado por si el cliente es un consumidor final o un intermediario. En el segundo escenario, es responsabilidad del intermediario comprender las necesidades del consumidor final con un nivel de profundidad suficiente para garantizar el éxito del negocio tanto para él como para la empresa (Duarte, 2003).

Expectativas. Reconocer las expectativas del consumidor es fundamental para una estrategia exitosa, ya que permite al gerente dirigir su oferta con mayor certeza en lugar de basarse únicamente en suposiciones. Cada segmento presenta una estructura de expectativas única (Duarte, 2003).

Costumbres o hábitos de compra. Entender las prácticas y hábitos es útil en el proceso de segmentación, ya que proporciona respuestas sobre cuándo y por qué los clientes realizan compras. En algunos negocios, estas respuestas están

influenciadas por las circunstancias, como en los negocios estacionales, como la venta de ropa, que varía según la temporada: prendas gruesas y cálidas en invierno, y ligeras y ventiladas en verano. En cambio, hay otros negocios donde las ventas se mantienen relativamente constantes a lo largo del año (Duarte, 2003).

2.3.8. Posicionamiento

El BMS define el posicionamiento como "la configuración de atributos físicos, genéricos y extendidos de un producto que se obtiene al combinar la cantidad, calidad, tiempo y coste de producción de modo que se logre satisfacer las necesidades, utilidad esperada y hábitos de compra de un segmento determinado".

Cada producto posee atributos que lo vuelven atractivo para un segmento específico. Estos atributos se establecieron considerando la combinación de cantidad, calidad, plazo y coste que la producción desarrolló como respuesta a las demandas del mercado o segmento. Por lo tanto, un producto puede ser concebido como un conjunto de atributos (Duarte, 2003).

Atributos genéricos. Según el BMS son aquellos que satisfacen "necesidades" del segmento como por ejemplo un atributo genérico del pan es que satisface el hambre u otro atributo genérico como el bolígrafo es que escribe (Duarte, 2003).

Atributos extendidos. Son aquellos que están vinculados al precio y la imagen del producto. Es aquí donde entra en juego la característica de "ser un abrigo Versace". En los productos de consumo, resulta relativamente sencillo identificar los atributos extendidos (Duarte, 2003).

Atributos físicos. Se refieren a las características tangibles del producto, como el color, sabor, densidad, forma y tamaño. Aunque no es necesario profundizar

demasiado en este tema, es importante tener en cuenta que estos atributos también influyen en las expectativas del cliente (Duarte, 2003).

La consideración de los tres tipos de atributos configura el posicionamiento del producto, y, por consiguiente, define la oferta de la empresa. Un producto exclusivo conlleva precios elevados debido a la calidad de los materiales y/o a la satisfacción de necesidades específicas. Este posicionamiento se refleja en una segmentación que genera demanda para ese tipo de producto. La innovación actúa como un catalizador del posicionamiento. La premisa es que, si el mercado es extenso, competitivo o difícil de manejar, la innovación puede ser un mecanismo para reinventar (Duarte, 2003).



Capítulo 3 : Diagnóstico De La Empresa ISER

3.1. Introducción

El presente capítulo, tiene como contenido los aspectos generales de la empresa como también aspectos administrativos y operativos los cuales están basados en un estudio de tipo deductivo, analizando de manera general las partes que integran la empresa, hasta lo más específico que involucra el estudio del sistema de gestión empresarial, para el cometido se ha realizado la recopilación de información de primera mano, mediante entrevistas al personal de la empresa.

3.2. Descripción de la empresa

La empresa ISER "Innovando Sistemas Empresariales En Red" empieza sus operaciones hace aproximadamente 10 años, en el cual el actual dueño de la empresa inició actividades operativas desde un domicilio para posteriormente crecer dado los constantes cambios del mercado aprovechando nuevas oportunidades se decide mudar la empresa a nuevas instalaciones para efectivizar las operaciones.

3.3. Misión, visión y valores de la empresa

De acuerdo a entrevistas realizadas y la documentación proporcionada actualmente la empresa no ha definido de manera conjunta la definición de la misión.

En el caso de la visión y los valores mediante la revisión de documentación tampoco se encuentran definidos, este aspecto resulta sumamente importante ya que defino el curso y las metas de la empresa para lo cual se recomienda tomar acciones en su respectivo desarrollo y diseño.

3.4. Organigrama de la empresa

La empresa cuenta con una estructura semidesarrollada, determinada desde el nivel más alto por el gerente general, seguida por los gerentes de división, posteriormente en el nivel medio se tiene la administración de la división, seguidamente de los supervisores, finalmente la empresa en su nivel más bajo con el personal encargado de la distribución como se puede observar en la figura siguiente:

Figura 3.1: Organigrama de la empresa "ISER"



Nota: Elaboración propia con base en datos proporcionados por la empresa.

El organigrama presentado cuenta con una estructura funcional, la amplitud horizontal de los niveles inferiores u operativos depende en gran medida de la cantidad demandada de producto lo que implica una mayor cantidad de distribuidores y supervisores.

3.5. Personal

El personal interno dentro la empresa se categoriza en dos tipos de personal los cuales se dividen en personal fijo y personal eventual:

3.5.1. Personal fijo

El personal fijo e inamovible de la empresa ISER, cuenta con los 2 fundadores, los cuales son los líderes de la organización los cuales se encargan de toda la parte gerencial, administrativa y la planificación de actividades los cuales son:

Sr.

Sr.

3.5.2. Personal eventual

La empresa contrata al personal eventual según sea el requerimiento del puesto de trabajo que se va a desarrollar, y puede ser una persona sin experiencia ni ningún entrenamiento en los procedimientos requeridos para el puesto, a excepción del área de administración, esta debe contar con estudios de pregrado que puede ser en administración de empresas o ramas afines.

En este sentido la empresa cuenta con 1 administrador, 2 gerentes de división, 3 supervisores y 9 distribuidores.

3.6. Descripción de áreas

3.6.1. Área gerencial

El área gerencial es fundamental para garantizar el éxito y la eficiencia operativa de la empresa de distribución y comercialización de productos de belleza, entre las funciones que esta cumple se encuentran las siguientes:

- Elaboración de la planificación anual de actividades y estrategias, lo que implica establecer objetivos claros y definir las acciones necesarias para alcanzarlos.

- Guiar en los procedimientos generales de la empresa, asegurando que se sigan las normativas y procesos establecidos para garantizar la calidad y la eficiencia en todas las operaciones.
- Comprensión de la misión, visión y valores de la empresa, ya que esto les permite alinear todas las actividades y decisiones con los objetivos a largo plazo y los principios fundamentales de la organización.
- Guiar al equipo hacia el cumplimiento de las metas establecidas, brindando dirección y apoyo para superar desafíos y alcanzar resultados positivos. Requieren interactuar de manera constante con el personal intermedio, proporcionando orientación y supervisión.
- Solicitar y analizar los resultados del rendimiento de los niveles más bajos en la organización, lo que permite identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas para optimizar el desempeño general de la empresa.

3.6.2. Área Administrativa

El área administrativa debe llevar a cabo la gestión y administración de recursos como también el registro y control de las actividades de los niveles más bajos, garantizando la mitigación de desviaciones y tomar control para realizar correcciones en las áreas operativas, en el siguiente apartado se describen las funciones que esta área cumple:

- Realizar el registro de ventas de cada supervisor y distribuidor, lo cual implica mantener un seguimiento detallado de las transacciones comerciales para facilitar la gestión de ingresos y la evaluación del desempeño de cada integrante del equipo de ventas.

- Llevar a cabo el registro de inventarios de los productos entregados a supervisores y distribuidores, asegurando una gestión precisa de los niveles de existencias y facilitando la planificación de reposición de mercancías.
- Elaborar el registro de entradas y salidas de mercadería, lo que implica documentar todas las transacciones de compra y venta para mantener un control efectivo sobre el inventario y los movimientos de productos.
- Llevar a cabo un registro diario de las ventas realizadas, lo que proporciona información crucial para la toma de decisiones y la evaluación del desempeño comercial de supervisores y distribuidores.
- El área es también responsable del proceso de selección y contratación de nuevo personal, realizando entrevistas para evaluar las habilidades y competencias de los candidatos.
- Destinar y contratar personal para actividades de volanteo, así como controlar su rendimiento y llevar un registro de pagos.
- Controlar y registrar todos los gastos operativos, analizando y evaluando el nivel de ganancias en función de las ventas para garantizar la rentabilidad del negocio.
- Controlar las asistencias y el cumplimiento del personal, asegurando un ambiente laboral organizado y eficiente.

3.6.3. Área de ventas

El área de ventas es la matriz de la empresa, dado que la dependencia del número de ventas es determinante en el nivel de ingreso y en la estabilidad del

negocio, para una mayor efectividad en ventas esta área dispone de diferentes recursos para garantizar las ventas los cuales son¹:

- Cartillas de trabajo, son herramientas educativas que proporcionan información detallada sobre el producto, sus características, beneficios y usos, ayudan a los representantes de ventas a comprender completamente el producto para poder comunicar a los clientes.
- Probadores, permite a los clientes experimentar el producto directamente, lo que puede aumentar su confianza en la calidad del producto para sus necesidades.
- Gorras, son regalos promocionales para clientes potenciales, lo que permite aumentar el reconocimiento de la marca y la visibilidad del producto. (Indumentaria)
- Las libretas personales son herramientas útiles para que los representantes de ventas tomen notas durante las reuniones con los clientes, lo que les permite registrar detalles importantes sobre las necesidades y preferencias de los clientes, también pueden ser utilizadas para hacer seguimiento de ventas.
- Maletín de trabajo, proporcionan a los representantes de ventas un lugar conveniente y organizado para transportar documentos, muestras de productos y materiales de marketing.

¹ En el apartado de anexos X se puede encontrar imágenes de recursos utilizados para la comercialización y distribución de los productos "ISER"

- Tarjetas personales, proporcionan información de contacto fácilmente accesible para que los clientes potenciales puedan comunicarse con el representante de ventas en el futuro.

3.7. Cadena de Valor

Una cadena de valor es un modelo de negocios que detalla todas las actividades requeridas para generar un producto o servicio. En el caso de empresas dedicadas a la producción de bienes, esta cadena abarca desde la concepción del producto hasta su distribución (Certus, 2020).

Como bien afirma Porter (1985), que introdujo este concepto en el cual sostenía que la ventaja competitiva, se desprende de actividades, que la empresa tienda a llevar a cabo, al producir y entregar el producto, además se debe tomar en cuenta los componentes de la cadena de valor que son las actividades primarias las cuales añaden valor al producto y actividades secundarias que tienen como función incrementar la efectividad de las actividades primarias, para la empresa ISER se definen estas actividades de la siguiente forma:

3.7.1. Actividades Primarias

Aprovisionamiento de materiales. - La empresa ISER se aprovisiona de la mercadería necesaria, según sea el requerimiento semanal, días antes de realizar el trabajo, si es que no dispone de dicha mercadería requerida en sus almacenes. Esto ocurre generalmente cuando la empresa realiza viajes de trabajo.

Materiales y equipo de trabajo. - La empresa para su correcto funcionamiento requiere de materiales complementarios y los productos base de tal forma que la distribución de estos cree un valor intrínseco al momento de realización el intercambio comercial.

Transporte y movilización de equipos. – Uno de los aspectos más importantes de la empresa entre sus actividades primarias que agregan valor se encuentra la logística y distribución de productos, el personal operativo de ventas debe movilizarse a través de a las respectivas zonas de ventas en los cuales realiza la oferta directamente al cliente esto implica un alto valor para el cliente dado que es la empresa quien se dirige al consumidor o el cliente, la logística y el transporte suele realizarse mediante transporte público y en buses si consiste al interior del país.

3.7.2. Actividades Secundarias

Equipo de computación y software. - La empresa para llevar a cabo la planificación y el control de ventas como de personal cuenta con dos computadoras de mediana generación aun así no se cuenta con un software especializado para llevar la gestión administrativa

3.8. Productos de la empresa

La línea de productos de la empresa está centrada en la comercialización de productos cosméticos para el cuidado de la piel y perfumería los cuales cuentan con una amplia diversidad según fragancias e intensidades de aroma, para cometidos del proyecto los productos que la empresa ISER distribuye y comercializa se dividen según proveedor y según tipo de productos.

Según Proveedor. - Según proveedor la empresa trabaja con dos cosméticas que son Heaven Essences y Gold Beauty.

Según Tipo de Producto. - Según por tipo de productos la empresa trabaja con las líneas comerciales de cremas faciales, mascarillas faciales y perfumes.

Las tablas presentadas a continuación muestran las características y las cantidades comerciales con los cuales la empresa trabaja divididos según proveedor:

3.8.1. Productos: Cremas Faciales – Heaven Essences

Tabla 3.1: Lista de productos de la empresa “ISER” Cremas Faciales - Heaven Essences

Imagen del Producto	Nombre del Producto	Cantidad	Características
	Crema de Manzana - Heaven Essences	240 cc	Color: Verde Claro Intensidad de aroma: Suave Fragancia: Natural Manzana
	Crema de Uva Morada - Heaven Essences	240 cc	Color: Morado Intensidad de aroma: Intenso Fragancia: Natural Uva
	Crema de Durazno - Heaven Essences	240 cc	Color: Naranja Intensidad de aroma: Refrescante Fragancia: Natural Durazno
	Crema de Kiwi - Heaven Essences	240 cc	Color: Verde Oscuro Intensidad de aroma: Fuerte Fragancia: Natural Kiwi
	Crema de Coco - Heaven Essences	240 cc	Color: Blanco Intensidad de aroma: Refrescante Fragancia: Natural Coco
	Crema de Frutilla - Heaven Essences	240 cc	Color: Rosado Intensidad de aroma: Suave Fragancia: Natural Frutilla

Nota: Elaboración propia con base a datos proporcionados por la empresa

3.8.2. Productos: Mascarillas Faciales – Heaven Essences


Tabla 3.2: Lista de productos de la empresa “ISER”, Mascarillas Faciales - Heaven Essences

Imagen del Producto	Nombre del Producto	Cantidad	Características
	Mascarilla Secreto Japones - Heaven Essences	100 cc	Color: Blanco Intensidad de aroma: Suave
	Mascarilla Belleza Natural - Heaven Essences	100 cc	Color: Beige Intensidad de aroma: Suave

Nota: Elaboración propia con base a datos proporcionados por la empresa

3.8.3. Productos: Perfumes – Heaven Essences



Tabla 3.3: Lista de productos de la empresa "ISER", Perfumes - Heaven Essences

Imagen del Producto	Nombre del Producto	Cantidad	Características
	Perfume Indomabel - Heaven Essences	100 cc	Color: Verde Intensidad de aroma: Fuerte
	Perfume Red X - Heaven Essences	100 cc	Color: Rojo Intensidad de aroma: Suave
	Perfume Divina - Heaven Essences	100 cc	Color: amarillo Intensidad de aroma: Suave
	Perfume Candy - Heaven Essences	100 cc	Color: Rosado Intensidad de aroma: Fuerte

Nota: Elaboración propia con base a datos proporcionados por la empresa

3.8.4. Productos: Cremas Faciales – Gold Beauty

Tabla 3.4: Lista de productos de la empresa "ISER", Cremas Faciales - Gold Beauty

Imagen del Producto	Nombre del Producto	Cantidad	Características
	Crema de Chocolate - Gold Beauty	240 cc	Color: Café Intensidad de aroma: Neutro
	Crema de Almendra - Gold Beauty	240 cc	Color: Beige Intensidad de aroma: Suevo

Nota: Elaboración propia con base a datos proporcionados por la empresa

3.9. Canales de Distribución y Comercialización

3.9.1. Supervisores

El primer canal de distribución consiste en cantidades fijas de productos que los supervisores entregan directamente a los distribuidores, al ser un nivel de rango administrativos el control de inventarios tanto de entradas y salidas diarias son llevados a cabo por los supervisores en directa comunicación con sus distribuidores asignados.

3.9.2. Distribuidores

Los distribuidores son el grupo que se encarga de vender estos productos a diferentes zonas estratificadas de la ciudad de La Paz, para lo cual primero planifican la ruta y los distintos puntos de potencial comercial que resulten de alta conveniencia para la venta de los productos.

3.9.3. Tiendas

Entre los canales de comercialización se evidencia mediante registros que uno de ellos son las tiendas las cuales al ser abundantes dentro de zonas comerciales las posibilidades de ventas por parte de los distribuidores son relativamente altas.

3.9.4. Casas y apartamentos

Otro de los canales de comercialización más ofertados son la oferta de productos a casas y apartamentos en la ciudad de La Paz, de tal forma que las personas naturales tengan la facilidad de contar con productos a solo un paso de distancia, lo que incrementa las posibilidades de ventas.

3.9.5. Personas

Finalmente, entre otras formas de comercialización la oferta de los productos a personas es ofrecida y comercializada en función a la planificación de rutas que cada distribuidor desarrollo la efectividad de las ventas en este caso depende bastante de las cualidades comunicativas del vendedor.

3.10. Diagnostico Interno “ISER”

Para llevar a cabo un análisis FODA, en relación a los aspectos internos de la empresa se ha realizado diferentes reuniones con la gerencia general y los gerentes de división que en base a diferentes perspectivas se han identificado los siguientes factores internos (Fortalezas y Debilidades) en la empresa:

Tabla 3.5: Análisis de Fortalezas y Debilidades de la empresa "ISER"

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Buenos Pagos al personal de ventas por comision	Bastante rotacion de personal
Existe capacitacion constante en ventas	Complicaciones operativas y coordinacion interna en la empresa por personal eventual
Otros tipos de incentivos	Falta de seriedad por parte de los distribuidores
Se brinda oportunidad de trabajo para cualquier persona con metas	Falta de control y exigencia de resultados al personal del trabajo
Exclusividad de marca, productos diferenciados	Deficientes sistemas de comunicación entre el personal de la empresa
Ubicación estrategica de oficinaas	Deficiencias en la constancia del personal dentro la empresa.

Nota: Elaboración propia con base en datos proporcionados por la empresa.

Como se puede observar existen diferentes aspectos que fortalecen la constitución de la empresa de los cuales no están siendo ejecutados de la forma más eficiente posible, por otro lado entre las debilidades detectadas se evidencia una alta dependencia y problemática centrada en el manejo de personal y talento humano lo que deriva en problemas de primera base que al no ser bien gestionados se desvía la atención de problemas más importantes como lo son las ventas y las operaciones de la empresa.

3.11. Diagnostico Externo "ISER"

El diagnostico externo consiste en la posibilidad de identificar aquellos aspectos que no son directamente controlables por la empresa, de acuerdo a recursos como el FODA, se atribuye a estos aspectos externos como oportunidades y amenazas los cuales, mediante entrevistas se han identificado lo siguiente:

Tabla 3.6: Análisis de Oportunidades y Amenazas de la empresa "ISER"

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Amplios nichos de mercado posibilidad de comercializar en varios lugares	Reduccion de ingresos por efectos post-pandemia
Posibilidad de expansión del negocio a otras zonas	Presencia de nuevos competidores en el mercado de cosmeticos
Logistica de productos diferenciado entre los modelos tradicionales de venta	Personal despreocupado que puede dañar la imagen de la empresa
Ventaja sobre competidores en negocios B2C	

Nota: Elaboración propia con base en datos proporcionados por la empresa.

Como se observa en la tabla anterior, existen diferentes oportunidades de ampliar el negocio como también el modelo de negocios manejado por la empresa en relación a otros competidores, por otro lado entre las amenazas recurrentes se ha visto que no existen planes de contingencia ante efectos de una situación global como lo fue la pandemia del año 2020, por otro lado la presencia de competidores siempre ha sido un factor de amenaza que constantemente la empresa debe monitorear y finalmente personal que se ha visto descuidando su imagen, que al momento de comercializar los productos corren el riesgo de dañar la imagen de la empresa.

Capítulo 4 :

Análisis del sistema de gestión empresarial Actual

El presente capítulo, desglosa y muestra todo el análisis relacionado a las actividades de la empresa y el sistema actual manejado, en el capítulo 3 se ha visto una descripción general de la empresa, en esta sección se analiza de forma específica tanto las áreas los productos y la incidencia de los activos como el rendimiento financiero, recursos humanos y los sistemas de comercialización de la empresa para detectar fallas y anomalías dentro la empresa todo esto con el propósito de encontrar oportunidades para mejorar la eficacia mediante el Business Management System.

Como primera parte se tiene el diagnóstico de la gestión de recursos, seguido de gestión estratégica comercial, en los puntos siguientes se analiza el estado actual de la gestión financiera y el rendimiento, finalmente el diagnóstico del recurso humano el cual es uno de los factores más importantes para la empresa.

4.1. Diagnóstico de la Gestión de Recursos

4.1.1. Diagnóstico de funciones por áreas

Área de ventas. - El siguiente listado muestra las funciones que el área de ventas cumple dentro la empresa:

- Realizar entrevistas al personal de nuevo ingreso
- Realizar capacitaciones al personal nuevo de trabajo.
- Retroalimentar al personal que ya trabaja en la empresa.
- Informar y orientar al personal de ventas sobre las características de los productos.

Área administrativa. - Se muestra las funciones que el área administrativa cumple dentro la empresa.

- Realizar el cuadro del personal de trabajo
- Proveer de mercadería al personal
- Realizar inventario de entradas y salidas de producto
- Gestionar los cierres de ventas diarias.

Área de entrevistas. - Se enlistan las actividades que esta área realiza dentro la empresa:

- Gestionar el reclutamiento del personal nuevo
- Supervisar al personal encargado de publicidad

Área de publicidad. - Las siguientes actividades son llevadas a cabo por esta área:

- Captar nuevo personal para ventas.
- Diseñar publicidad para captar la atención de nuevo personal en diferentes medios de difusión.

4.2. Diagnóstico de la Gestión Estratégica de Comercial

Como se sabe un sistema está definido como un conjunto de elementos que intervienen en su éxito (personas, productos, información y otros) los cuales están organizados para lograr una meta que es planificada por la empresa.

El sistema para realizar la gestión estratégica comercial presenta los siguientes elementos que permiten configurar las operaciones de la empresa.

Entradas (Input, productos o recursos)

- **Mano de obra directa** es decir el personal que trabaja de forma directa o indirecta dentro del proceso de distribución y supervisión en la empresa ISER.

- **Capital**, la empresa está sujeta a un financiamiento propio como también el financiamiento bancario de tal forma que se pueda dar marcha a otras actividades.
- **Productos (mercadería)**, los elementos comerciales de la empresa que permiten generar los ingresos mediante la venta y distribución de productos cosméticos.
- **Energía eléctrica**, uno de los principales ítems para llevar a cabo varias operaciones dentro la empresa: Biométricos, iluminación, equipos de computación entre otros.

Salidas (Output, producto, comercialización y distribución)

- **Instrucciones** Es lo que guía el proceso de distribución, promoción y comercialización, es decir interrelaciones dinámicas entre los componentes del sistema establecidos cliente y distribuidor. Actualmente la gerencia general se encarga de establecer las políticas de la empresa, de la coordinación de las actividades de cada departamento para llevar a cabo la planificación del día a día de la empresa.
- **Retroalimentación** Es la información acerca de la salida llevada a la entrada que se utiliza para ajustar el proceso de tal forma que se produzca salidas deseables. Actualmente esta retroalimentación se produce cuando el área de administración informa a la gerencia sobre el rendimiento del área de ventas.

4.2.1. Sistema de trabajo actual de la empresa ISER

Actualmente la empresa ISER trabaja con un sistema particular de puntos sobre las ventas en la cuales un punto se obtiene al vender 2 productos, en ese

sentido mínimamente un vendedor debe conseguir 3 puntos en un día o lo que es equivalente a 6 productos, para lograr una paga de 60 Bs.

Cuando existen puntos extras o mayor cantidad de productos vendidos entonces el distribuidor recibe un bono de 15 bs. por punto y finalmente si el vendedor tuviera algún invitado directo entonces tiene derecho a cobrar el 6% por punto excedente del invitado directo. En la gráfica siguiente se puede ver reflejada esta situación:

Figura 4.1: Sistema de Puntos "Distribuidor"



Nota: Obtenido a partir de datos proporcionados por la empresa "ISER".

En el caso de los supervisores la situación es un poco distinta, pero mejor dado que presenta mayores oportunidades, en primer lugar cuenta con un sueldo mensual de 350 Bs. además tienen una meta de 4 puntos que es equivalente a 90 Bs. de pago, y por cada punto se cobra 20 Bs.

En este sentido los supervisores cuenta con 3 modalidades de trabajo en equipo, el primero es distribuidor directo, el segundo distribuidor indirecto y el tercero invitados directos de los cuales se cobra un porcentaje de acuerdo a los puntos logrados por su trabajo en equipo, la grafica siguiente muestra una ejemplificacion de este sistema:

Figura 4.2: Sistema de Puntos "Supervisor"



Nota: Obtenido a partir de datos proporcionados por la empresa "ISER".

El sistema de ganancias por invitados muestra de manera específica cómo funciona el sistema de ganancias cuando se tiene invitados a la empresa, en este ejemplo se puede observar que, por cada invitado por meta lograda, la persona que invito puede lograr 25 Bs./Dia y este tiende a incrementar a medida que la cantidad de invitados crece.

Figura 4.3: Sistema de ganancia de invitados



Nota: Obtenido a partir de datos proporcionados por la empresa "ISER".

4.3. Diagnóstico de la Gestión del Flujo de Información

La empresa ISER, dentro del sistema actual del flujo de información cuenta con diferentes planillas, registros para llevar a cabo sus operaciones de comercialización y reclutamiento de personal nuevo, en estas planillas se pueden encontrar desde control de ventas, gastos, registros de entrevistas y asistencias, a continuación, se presenta una tabla guía con todos los registros que actualmente cuenta la empresa para gestionar toda la información generada por día:

Tabla 4.1: Guía de Registros de la gestión actual de la información en la empresa "ISER"

FLUJO DE INFORMACIÓN Y CONTROL	SECCIÓN
Registro de ventas de cada distribuidor y supervisor	Figura 4.4
Registro de inventarios de los productos entregados a los distribuidores y supervisores	Figura 4.5
Registros de entradas y salidas de mercadería	Figura 4.6
Registro de control de puntos diarios	Figura 4.7
Registro de entrevistas	Figura 4.8
Registro de volanteros	Figura 4.9
Registro de pagos (Supervisores y distribución)	Figura 4.10
Registro de pagos gastos varios (Volanteros y gastos de oficina)	Figura 4.11
Registro de control de ganancias	Figura 4.12
Registro de asistencia	Figura 4.13

Nota: Elaboración con base en datos proporcionados por la empresa.

Con base a la tabla anterior se presentan los registros utilizados por la empresa con una breve descripción de su propósito y su incidencia en la gestión de la información interna dentro la empresa.

Registro de ventas. - Este registro lleva el balance de los productos entregados por día y la cantidad de productos que han sido vendidos al final del día, clasificados por tipo de producto², finalmente en base al saldo de producto se determina el pago diario por persona, como se observa a continuación:

Figura 4.4: Registro de ventas de cada distribución y supervisor

FEBRERO DEL 2022												
NOMBRE: <i>M...</i>		CANTIDAD DE PRODUCTOS			CANTIDAD DE PRODUCTOS VENDIDOS			PTL	TOTAL CANTIDAD	PAGO DIA	OTROS	OBSERV.
FECHA	H.E.	MASK	G.B.	H.E.	MASK	G.B.						
1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
2	1	2	0	0	0	0	0	2	20	20		
3	1	3	0	0	0	0	0	3	30	30		
4	1	3	10	0	0	0	0	13	130	130		
5	1	3	2+6	0	0	0	0	9	90	90	// Caudal	
6	1	3	1	0	0	0	0	4	40	40		
7	1	3	4	0	0	0	0	7	70	70		
8	1	3	0	0	0	0	0	3	30	30		
9	1	3	0	0	0	0	0	3	30	30		
10	1	3+1	0	0	0	0	0	4	40	40		
11	1	3+2	0	0	0	0	0	5	50	50		
12	1	3+3	0	0	0	0	0	6	60	60		
13	1	3+3	3+6	0	0	0	0	9	90	90		
14	1	3	1	0	0	0	0	4	40	40		
15	1	3	0	0	0	0	0	3	30	30	// Caudal	
16	1	3+4	0	0	0	0	0	7	70	70		
17	1	3	3+4	0	0	0	0	7	70	70		
18	1	3	3	0	0	0	0	6	60	60		
19	1	3	3+4	0	0	0	0	7	70	70		
20	1	3	3	0	0	0	0	6	60	60		
21	1	3	3+4	0	0	0	0	7	70	70		
22	1	3	3	0	0	0	0	6	60	60		
23	1	3	3+4	0	0	0	0	7	70	70		
24	1	3	3	0	0	0	0	6	60	60		
25	1	3	3+4	0	0	0	0	7	70	70		
26	1	3	3	0	0	0	0	6	60	60		
27	1	3	3+4	0	0	0	0	7	70	70		
28	1	3	3	0	0	0	0	6	60	60		

Nota: Obtenido a partir de datos proporcionados por la empresa

La imagen muestra un conjunto de registro de ventas por día lo cual dependiendo el número de personas o distribuidores que la empresa cuenta, esta tarea resultado en tiempos significativos de registro de información, además contando con el hecho de que se encuentra registrado manualmente, el resultado se refleja en deficientes sistemas de control de la información.

² **Abreviación de planillas:** *H.B.:* Productos Heaven Essences, *Mask:* Mascarillas Faciales, *G.B.:* Productos Gold Beauty

todos los distribuidores y al final del día registro del cuadro respecto al producto total devuelto a los almacenes de la empresa.

Figura 4.6: Registro de entradas y salidas de mercadería.

FECHA	CANTIDAD VENDIDA			CANTIDAD ALMACEN			CANTIDAD EN ZONA			CANTIDAD TOTAL			MOR/BAJ		TOTAL		OBSERVACION		
	HE	MK	GB	HE	MK	GB	HE	MK	GB	HE	MK	GB	HE	MK	GB	HAY		DEB	
	28/01/22	10	10	3							23	31	43	-2	-2	305		303	134
29/01/22	10	10	5	10	20	10	20	10	20	20	30	30	10			331	323	163	164
30/01/22	20	3	20	10	10	10	10	10	10	100	20	10	-10	-10	10	200	200	100	100
31/01/22	10	10	20	10	10	10	10	10	10	10	10	10				200	200	100	100
01/02/22	5	5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10				200	200	100	100
02/02/22	10	2	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10				200	200	100	100
03/02/22	5	4	2	10	10	10	10	10	10	10	10	10				200	200	100	100
04/02/22	10	2	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10				200	200	100	100
05/02/22	5	4	2	10	10	10	10	10	10	10	10	10				200	200	100	100
06/02/22	10	2	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10				200	200	100	100
07/02/22	20	4	20	10	10	10	10	10	10	10	10	10				200	200	100	100
08/02/22	10	4	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10				200	200	100	100
09/02/22	5	4	2	10	10	10	10	10	10	10	10	10				200	200	100	100
10/02/22	5	4	2	10	10	10	10	10	10	10	10	10				200	200	100	100
11/02/22	10	4	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10				200	200	100	100
12/02/22	10	4	2	10	10	10	10	10	10	10	10	10				200	200	100	100
13/02/22	5	5	-	10	10	10	10	10	10	10	10	10				200	200	100	100
14/02/22	10	5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10				200	200	100	100
15/02/22	5	5	1	10	10	10	10	10	10	10	10	10				200	200	100	100
16/02/22	5	5	-	10	10	10	10	10	10	10	10	10				200	200	100	100
17/02/22	5	3	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10				200	200	100	100
18/02/22	10	11	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10				200	200	100	100
19/02/22	20	7	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10				200	200	100	100
20/02/22	10	4	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10				200	200	100	100
21/02/22	5	4	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10				200	200	100	100
22/02/22	-	4	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10				200	200	100	100
23/02/22	5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10				200	200	100	100

Nota: Obtenido a partir de datos proporcionados por la empresa

De la misma forma que la planilla anterior este se observa que cuenta con grandes cantidades de datos registrados, los cuales al ser registrado de forma manual carecen de propósito al no poder ser aprovechados mediante el análisis de datos, para lo cual igual se infiere que existe un problema crítico de gestión de la información.

Registro de control de puntos. - Como bien se pudo evidenciar en la gestión de la estrategia comercial se cuenta con el registro de puntos de acuerdo a las cantidades vendidas esto permite acceder a incentivos apropiados y las planillas presentadas son las que se utilizan para llevar dicho conteo.

Figura 4.7: Registro de control de puntos diarios (ventas diarias)

REGISTRO DIARIO DE PUNTOS
Fecha: _____
Cantidad de personal: _____

Personal con pisos	
Nombre	Puntos

Personal con menos de piso	
Nombre	Puntos

Personal con cero puntos	
Nombre	

Total de puntos día: _____

AVISO IMPORTANTE: Supervisor que cuadre "0 puntos" descenderá inmediatamente a distribuidor. Personal que cuadre "0 puntos" saldrá obligatoriamente supervisado por gerentes.

Nota: Obtenido a partir de datos proporcionados por la empresa

Establece de forma jerárquica aquellas personas que van acumulando puntos según sus ventas si bien es productos del volumen de ventas su incidencia depende de realzar el conteo respectivo que de cierta forma debe realizarse de forma manual, algo que resulta en tiempos perdidos ya que el uso de alguna plataforma facilitaría la automatización de la misma.

Registro de entrevistas. – Entre otras funciones que la empresa gestiona es el registro de las personas entrevistadas de las cuales se rescata donde vio el anuncio respectivo y la edad promedio de los postulantes.

Figura 4.8: Registro de entrevistas.

CONTROL DE ENTREVISTAS				
FECHA	NOMBRE	CELULAR	DONDE VIO EL ANUNCIO	EDAD
AA	Julio C. Wuarcillo Wuarcillo		Volante	27
	Melito Bizarro		periodico	27
	Rosa E. Amador		Facebook	30
	Marta Landa		periodico	24
	Georgio Fernandez		periodico	25
	Monica Vargas		periodico	25
	Miriam Arredond		periodico	48
	Ana Tapia		periodico	29
	Juan C. Vargas		Volante	27
	Julio Cesar		Volante	26
	Jenny Hingosa		periodico	21
	Maria Alvarca		periodico	26
	Marcelo Sando		Volante	36
	Valeria Grande Gomez		periodico	20
	Logan Urquiza Roca		Volante	21
	Alidia Callanque		periodico	29
	Nelson Carbajal		Volante	28
	Maria Olaya Poma		Volante	21
	Conrado Moya		Volante	26
	Susana Moreno		Volante	20
	Enrida Amenzabal		Volante	22
	Juan Lopez		Volante	21
	Juan Alvarca		Volante	24
	Christian Arce		Volante	29
	Jane Alvarca		Volante	22
	David Prado		Volante	25
	Marta		Volante	29
	Juan Pedro		Volante	29
	Rogelio		Volante	29
	Maria Callanque		Volante	21
	Nancy Hernandez H		Volante	22
	Nelson Celso		Volante	27
	Edmundo Espinosa		Volante	20
	Nelson Alvarez		Volante	21
	David Lopez		Volante	22
	Rosa Arce		Volante	20
	Sonia Carrillo		Volante	22
	Ronald Ramirez		Volante	23

Nota: Obtenido a partir de datos proporcionados por la empresa

Se puede evidenciar que la mayoría se ha informado mediante volantes y el periodico sobre la oferta laboral siendo este un canal efectivo de comunicación hacia factores externos a la empresa, de igual este registro se lo lleva de forma manual.

Registro de pago a volanteros. – También se realiza el control del pago a volanteros de flyers en relación a la empresa, los cuales se registra su hora de entrada y salida como también los montos pagados según el tiempo invertido en la ejecución de las respectivas tareas.

Figura 4.9: Registro de volanteros

PAGO VOLANTEROS						
ECHA	NOMBRE	ENTRADA	SALIDA	MONTO DE PAGO	OBSERVACIONES	FIRMA
07/21	Jhamil	14:50	17:30	15		X
01/21	Jhamil	13:32	18:00	25		X
	Jhamil	13:00	17:00	25		X
	Jhamil	13:30	17:00	20		X
	Jhamil	13:00	17:00	25		X
	Fredy	11:30	1	64		X
	Jhamil	13:00	17	25		X
	Jhamil	14:30	15:30	25		X
9/9	Jhamil	12:30	05:00			X
	Jhamil	12:30	05:00			

Nota: Obtenido a partir de datos proporcionados por la empresa

Contiene los registros, elaborados de forma manual lo cual de igual forma que los anteriores retiene mucha información necesaria y se ve limitada por la falta de gestión y análisis de datos para mejora en la toma de decisiones.

Registro de pago. – Consiste en la boleta de pago por cada distribuidor en el que se controla las ventas y según ello los pagos correspondientes de tal forma que se tenga en orden las salidas de flujo de efectivo hacia el personal.

Figura 4.10: Registro de pagos (para el personal de supervisores y distribución).

BOLETA DE PAGO

Nombre: Mary Herrera Fecha: _____

	Lunes 13/11	Martes 14/11	Miércoles 15/11	Jueves 16/11	Viernes 17/11	Sábado 18/11	Total
Vendidos	10	6	10	11	5	2	44
Pago	120	30	110	110	20	20	510
Adelanto	---	---	---	---	---	---	---
Atrasos	---	---	---	---	---	---	---
Caja de 400							
Total a pagar:	Quinientos sesenta						

Firma recibida: [Firma]

BOLETA DE PAGO

Nombre: Rodrigo Calvez Fecha: 04/03/2022

	Lunes 28/02	Martes 01/03	Miércoles 02/03	Jueves 03/03	Viernes 04/03	Sábado 05/03	Total
Vendidos	12	6	---	6	6	6	36
Pago	120	80	---	80	80	80	360
Adelanto	---	---	---	---	---	---	---
Atrasos	---	---	---	---	---	---	---
Caja de 400							
Total a pagar:	Cuatrocientos ochenta						

Firma recibida: [Firma]

BOLETA DE PAGO

Nombre: Mary Herrera Fecha: 07/03/2022

	Lunes 07/03	Martes 08/03	Miércoles 09/03	Jueves 10/03	Viernes 11/03	Sábado 12/03	Total
Vendidos	---	---	---	8	10	20	38
Pago	---	---	---	30	30	20	80
Adelanto	---	---	---	---	---	---	---
Atrasos	---	---	---	---	---	---	---
Caja de 400							
Total a pagar:	Cuatrocientos treinta						

Firma recibida: [Firma]

BOLETA DE PAGO

Nombre: Mary H Fecha: 17/03/2022

	Lunes 14/03	Martes 15/03	Miércoles 16/03	Jueves 17/03	Viernes 18/03	Sábado 19/03	Total
Vendidos	4	4	11	11	10	20	60
Pago	80	80	140	130	140	210	780
Adelanto	---	---	---	---	---	---	---
Atrasos	---	---	---	---	---	---	---
Caja de 400							
Total a pagar:	Setecientos ochenta						

Firma recibida: [Firma]

Nota: Obtenido a partir de datos proporcionados por la empresa

La satisfacción del personal depende en medida al volumen líquido que se le paga una adecuada gestión de estos permitiría un incremento en la decisión agregada de los pagos y los adelantos al persona, logrando así la motivación y el incremento en ventas de los mismos.

Registro de pagos y gastos: El registro lleva el control de las ventas y a la par los gastos realizados en el día de los cuales se hace el cálculo del saldo considerando los pagos al personal el volanteo y otro tipo de gastos:

Figura 4.11: Registro de pagos gastos varios (volantero y gastos de oficina).

Martes 05 de febrero de 2022
OP-975

Nombre	11/2	11/3	11/4	Cuotas	Pago	Observación
Mary H.	2	2	3	225	170	(✓)
Miguel	6	-	-	210	114	(✓)
Franz	5	-	-	175	105	(✓)
Tania	4	-	-	140	80	(✓)
Juan Daniel	2	1	-	105	22,5	(✓)
Astrid	-	-	-	-	120	(✓)
Total	19	3	3	845	565	282,5

Gastos

Volanteo Bs. 140	Saldo Bs. 282,5
Servicio Bs. 20	Exceso Bs. 22
Impuesto Bs. 2	Bs. 313
Total Bs. 162	

Nota: Obtenido a partir de datos proporcionados por la empresa

Como se observa en la imagen el uso de planillas o cuadernos de forma improvisada, puede derivar en problemas relacionados a la pérdida de información debido a que no existe un orden coherente en el registro siendo esta una de las planillas más importantes, se evidencia un problema sumamente crítico en la gestión de la información de este tipo de datos.

Registro de control de ganancias. – El registro lleva un control más amplio acerca de las ventas, tomando en consideración otro tipo de gastos, premios logrados y otros deberes realizados en la empresa, la figura siguiente muestra estas planillas que determinan el total de las ganancias:

Figura 4.12: Registro de control de ganancia

FECHA	HE	ME	GR	PE	CUADRE	PAGO	HE	ME	GR	PE	OTROS GASTOS	PREMIO	TARJETAS	GR	DEBERES DE LA OFICINA	OBSERVA CON	TOTAL GANAN
TOTAL																	

FECHA	HE	ME	GR	PE	CUADRE	PAGO	HE	ME	GR	PE	OTROS GASTOS	PREMIO	TARJETAS	GR	DEBERES DE LA OFICINA	OBSERVA CON	TOTAL GANAN
TOTAL																	

Nota: Obtenido a partir de datos proporcionados por la empresa

La planilla muestra un resumen amplio acerca de los productos vendidos, con respecto a los gastos y otro tipo de recursos utilizados para efectivizar la venta en términos simple representa el flujo neto ganado.

4.4. Diagnóstico de la Gestión del talento humano

4.4.1. Diagnóstico del personal Fijo

Gerente general. - El gerente general de la empresa ISER realiza la planeación de las actividades para el cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa, a corto, mediano y largo plazo, organiza los recursos de la empresa para la fijación de una serie de objetivos que marcan el rumbo y el trabajo de la organización.

Gerente de división (gerente de ventas). - El gerente de ventas debe encargarse de contratar y formar al personal que se encargará de las ventas, que a su vez asegure de que el personal de ventas tenga buen conocimiento del producto, marca y cuente a su vez con una documentación actualizada de los productos en inventario, realiza una distribución del trabajo por equipos sea por tipo o zonas designadas, logrando así asignar al personal autorizado para el fin de vender. supervisar el trabajo que emplea su equipo, asiste a las reuniones de gerencia general para retroalimentarse y poder guiar así mejor a su equipo de trabajo.

Gerente administrativo. - Planifica y coordina procedimientos y sistemas administrativos, así como idear modos de optimizar los recursos de la empresa contrata y brindar el material correspondiente para poder formar al personal, así como asignar responsabilidades y espacio en la oficina, valorar el rendimiento de la plantilla, ofrecer asesoramiento y orientación a la gerencia para garantizar la máxima eficiencia, asegurar un flujo de información fluido y adecuado dentro de la empresa para facilitar otras operaciones empresariales, coordina y efectúa los calendarios establecidos para que puedan cumplirse a sus respectivos plazos, controlar el inventario de los suministros de oficina y la compra de nuevo material dedicando especial atención a las limitaciones presupuestarias, supervisa los servicios con los

cuales cuenta la oficina, como también organiza y supervisa otras actividades en la oficina (eventos).

4.4.2. Diagnóstico del personal eventual

Supervisores. – Los supervisores se consideran el primer eslabón en el personal eventual son personas que han adquirido bastante experiencia en relación a las ventas realizadas como distribuidores estableciendo así un nuevo rol en el cual controlan y distribuyen la mercadería a través de nuevos distribuidores para garantizar la efectividad de las ventas, se considera personal eventual debido a que este, llega a estar sujeto a existir pocos o varios supervisores.

Distribuidores. – Dentro la cadena operativa de la empresa se encuentra en el nivel inicial, los distribuidores aquellos que se encargan de realizar las ventas en diferentes zonas asignadas por sus supervisores, dependiendo la eficacia de las ventas alcanzadas, se evidencia la existencia de frustración al no conseguir ventas lo que eventualmente deriva en la renuncia del personal.

4.4.3. Análisis de satisfacción del personal de trabajo

Tras un estudio realizado de carácter exploratorio dentro la empresa se ha emplazado encuestas y entrevistas las cuales tenían como principal propósito conocer la satisfacción del personal dentro la empresa, para ello se ha planteado las preguntas siguientes:

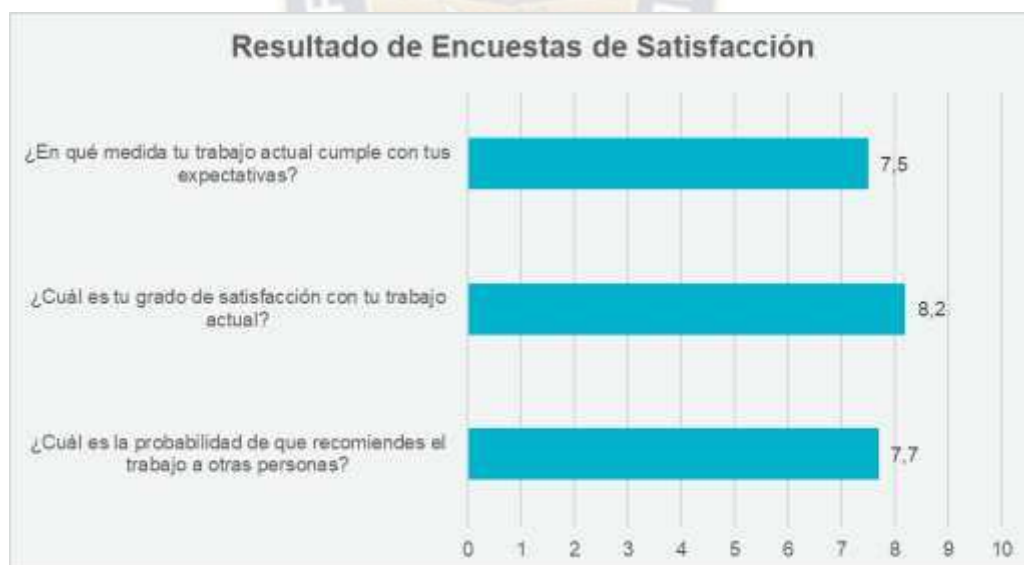
4.4.3.1. Encuestas de Satisfacción del Personal

Se han elaborado las siguientes preguntas escalares, de tal modo que se pueda cuantificar la satisfacción del personal en una escala del 1 al 10 siendo 1, el valor más bajo y 10 el valor más alto, a continuación, se presentan las preguntas de la encuesta:

- ❖ **¿Cuál es la probabilidad de que recomiendes el trabajo a otras personas? ¿Por Qué? (Siendo: 1= No lo recomiendo o 10= Altamente recomendado)**
- ❖ **¿Cuál es tu grado de satisfacción con tu trabajo actual? ¿Por qué? (1=Ninguna; 10= Alto)**
- ❖ **¿En qué medida tu trabajo actual cumple con tus expectativas? ¿Por qué? (1=Nada; 10 = Totalmente)**

Con base a estas preguntas, se tomó información tanto de distribuidores como supervisores dentro la empresa los cuales en promedio respondieron bajo los siguientes puntajes:

Figura 4.14: Resultado Encuestas de Satisfacción



Nota: Elaboración con base en resultados de encuestas realizadas al personal en la empresa “ISER”

Entre las respuestas rescatables en relación a estas preguntas, muchos afirmaron que las habilidades sociales son de los factores que mayor influencia tienen en el éxito de crecer dentro la empresa. Otros aspectos que también resaltaron

estos estudios, afirman que el hecho de poder aprender y al mismo tiempo generar ganancias les resulta satisfactorio, a pesar de las dificultades al momento de vender.

Entre respuestas que disminuye el grado de satisfacción se ha visto que existe personal señalan que existe personal que se ha vuelto mala influencia dentro la empresa lo que conlleva no solo a una reducción de ventas, sino también a mala imagen de la empresa debido a que los dos factores que mayor problema generan es al no existir un control preciso hay personal que se dedica a tomar y venir en estado etílico al trabajo o por otro lado menos grave el tiempo productivo lo destinan a jugar.

4.4.3.2. Preguntas de Entrevista de Satisfacción del personal

❖ ***¿Qué aspectos consideras que la empresa podría mejorar para garantizar su permanencia dentro la empresa?***

De acuerdo al conjunto de respuestas muchos afirman que la empresa no cuenta con una adecuada organización, dado que no se cuenta con un control sobre los distribuidores y los supervisores, por lo cual la accesibilidad de información sobre el control del personal se ve mermada, lo que afirman que ocasiona un ambiente en el cual al no existir control todos hacen lo que quieren y la falta de compromiso se ve amenazada entre los que trabajan y los que no.

❖ ***¿Cómo considera el clima laboral dentro la empresa?***

Las respuestas a esta pregunta están muy divididas, un conjunto de encuestados defiende un clima laboral competitivo de crecimiento y apoyo con el personal, otro conjunto entrevistado parte de la noción de la mala influencia existente dentro la empresa de personas poco comprometidas con el trabajo lo que implica un incremento en personal que descuida sus funciones.

Distribuidores más antiguos afirman que los supervisores deben constantemente motivar y fomentar actividades dinámicas como lúdicas para que su equipo genere un buen rendimiento en el periodo.

❖ ***¿Tiene algún tipo de sugerencia para mejorar las operaciones de venta de la empresa?***

Muchos del personal sugieren que se debe mejorar el sistema de flujo de información en relación al control de personal, porque hay mucha información que no llega a los niveles gerenciales, lo que desemboca en una mala planificación de distribución del personal a zonas que se repiten lo que por consecuencia reduce la eficiencia en la venta de productos.

4.5. Diagnóstico de la Gestión Financiera

La gestión financiera consiste en una de los recursos más importantes de la empresa, si bien no es el único es la que determina la variedad de acciones que toma la empresa a lo largo de un periodo, en el siguiente punto se analiza y observa el rendimiento financiero bajo diferentes aspectos analizados y que influyen en diferente proporción dentro la empresa.

4.5.1. Estructura de Costos

La estructura de costos cuenta con los distintos activos e ítems que figuran como salidas de efectivo dentro la empresa, desde los alquileres, insumos, materiales y servicios básicos que permiten llevar en marcha a la empresa en el siguiente cuadro se observa un desglose mensual de estos costos y como este evoluciona en el periodo de un trimestre, la importancia de medir, este factor dentro la empresa determina el éxito de la misma:

Tabla 4.2: Estructura de costos empresa "ISER"

Detalle	Estructura de Costos "ISER"		
	nov-21	dic-21	ene-22
Costo de productos	4.875	3.900	3.510
Bolsitas	8	6	4
Energia electrica	50	50	50
Alquiler	1.100	1.100	1.100
Gatos generales de administracion	700	600	450
Otros gastos	200	150	100
Total costos	6.933	5.806	5.214

Nota: Elaboración propia con base a datos proporcionados por la empresa

4.5.2. Costos de mano de obra

Los costos de mano de obra en el caso de ISER se clasifican en el grupo de costos variables, debido a que los pagos dependen al volumen de ventas realizados por los mismos que de acuerdo a estimaciones y según el modelo de negocios administrado se analiza su evolución en cuestión.

La mano de obra directa es aquella que se encuentra involucrada con el trabajo operativo dentro la empresa, en la tabla siguiente se presenta los costos de mano de obra proporcionados por la empresa para el periodo de noviembre de 2021 a enero de 2022.

Tabla 4.3: Costos de mano de obra Directa empresa "ISER"

Costos de mano de obra directa			
Detalle	nov-21	dic-21	ene-22
Sueldo fijo	7.150	5.720	5.148
Bono Constancia	975	780	702
Descuento de atrasos	300	250	150
Liquido pagable	7.825	6.250	5.700

Nota: Elaboración propia con base a datos proporcionados por la empresa

Como se puede observar los costos en mano de obra directa fueron disminuyendo de un periodo a otro llegando a una tasa de reducción del 27,1% esto debido al aumento de la competencia y la reducción de mano de obra, lo que se refleja en bajos volúmenes de ventas, de manera interna se atribuye a la desorganización y la falta de control en ciertos aspectos administrativos y toma de decisiones relacionadas a la estrategia de ventas.

4.5.3. Resumen de costos de la empresa

En el cuadro siguiente se muestra un resumen de todos los costos y gastos en los que incurre la empresa. Se puede observar que los costos ya sean por productos o el personal de trabajo ha decrecido en el periodo de análisis como bien se afirmó esto también debido al reducción y retiro del personal operativo.

Tabla 4.4: Costos de mano de obra Directa empresa "ISER"

Detalle	nov-21	dic-21	ene-22
MANO DE OBRA	14.425	12.850	12.300
Mano de obra directa	7.825	6.250	5.700
Mano de obra indirecta	6.600	6.600	6.600
Capital	30.000	28.500	27.000
Costo de productos	4.875	3.900	3.510
Bolsitas	8	6	4
Energia electrica	50	50	50
Alquiler	1.100	1.100	1.100
Gatos generales de administracion	700	600	450
Otros gastos	200	150	100
Total costos	51.358	47.156	44.514

Nota: Elaboración propia con base a datos proporcionados por la empresa

4.5.4. Análisis Financiero del sistema actual

La evaluación financiera se realiza a través de la presentación sistemática de los costos y beneficios financieros del proyecto los cuales se resumen por medio de un indicador de rentabilidad (VAN), que se define con base a un criterio determinado. Así el proyecto podrá compararse con otros para luego saber si el proyecto cuenta con los planes estratégicos correctos para poder hacerlo más rentable. En la tabla siguiente se muestra los datos requeridos para el cálculo del VAN.

Tabla 4.5: Flujo de efectivo octubre 2021- enero 2022 "ISER"

Item	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22
Ingresos		22.750	18.200	16.380
Costos		21.358	18.656	17.514
Capital de Operación	30.000			
Flujo Neto	-30.000	1.392	-456	-1.134

Nota: Elaboración propia con base a datos proporcionados por la empresa

Con el análisis financiero del valor actual neto (VAN) da un valor de -29963.40 Bs. con este valor se puede observar la ineficiencia de la administración de los

recursos económicos, mala toma de decisiones por parte de la gerencia y una serie de causas que desembocaron a la situación actual de la empresa ISER.

4.5.5. Indicadores de la gestión eficaz de la empresa ISER.

El análisis de indicadores permite verificar la situación actual de la empresa en relación a diferentes factores que gestiona actualmente, en el apartado siguiente se presenta este conjunto de indicadores según datos rescatados en la empresa:

4.5.5.1. Indicador de productividad

La productividad en la empresa ISER, se calcula en área de ventas, misma que se aplica a los distribuidores como a los gerentes de división. La eficacia en esta área se calcula de la siguiente manera.

Resultado previsto, para la empresa ISER un resultado óptimo que beneficie tanto a la empresa como al trabajador, se considera, cuando el distribuidor llega a promocionar (vender) un total de 160 unidades de productos en un lapso de tiempo de un mes, que serían un aproximado de 6 unidades de productos por día considerando un mes calendario que tiene 26 días hábiles.

El resultado alcanzado, en este punto la productividad de cada distribuidor varía según las capacidades que los mismos presentan, pero la empresa va capacitando diariamente al personal para que las capacidades de los distribuidores incrementen.

$$\text{Eficiencia en promocion (ventas)} = \frac{\text{Resultado Alcanzado}}{\text{Resultado Previsto}} * 100\%$$

Los cálculos realizados para el cálculo de la eficiencia en la promoción (ventas) fueron tomados de los meses de noviembre 2021, diciembre 2021 y enero

2022, y realizando un promedio de las promociones realizadas en los tres meses y calculando la promoción (ventas) de un solo distribuidor se presentan los siguientes datos.

Resultado previsto para un distribuidor = 160 (unidades/mes)

Resultado alcanzado de un distribuidor promedio = 78 (unidades/mes)

$$\text{Eficiencia en promoción (Ventas)} = \frac{78}{160} * 100\% = 48,75\%$$

Se puede observar que la eficiencia en las ventas realizadas por los distribuidores no llega a superar el 50% de resultado previsto, obteniendo un resultado de 48.75%, el cual tiene directa incidencia en el rendimiento general de la empresa.

4.5.5.2. Índice de Rotación de Personal. - El índice de rotación de personal es un indicador que mide la diferencia entre la cantidad de trabajadores que entran a la empresa y la cantidad de personas que se marchan de las empresas en un determinado periodo

- Rotación de personal voluntaria, Se habla de rotación de personal voluntaria cuando el trabajador renuncia de manera voluntaria a su puesto de trabajo. Esto se puede dar por varios motivos.
- Rotación de personal involuntario, Cuando se habla de rotación de personal involuntaria no es el trabajador el que decide dejar de formar parte de la empresa, sino que es la empresa la que toma la decisión de que ese trabajador ya no forme parte de su plantilla. Esta decisión de despido la empresa ISER la toma cuando el distribuidor tiene un bajo

rendimiento en el área de ventas, por falta de compromiso del trabajar hacia su área de trabajo y por la indisciplina del distribuidor.

- El índice de rotación de personal mide la relación entre las personas que se incorporan al equipo de trabajo y los que se marchan, es decir, el porcentaje de altas y bajas en relación al número de empleados en un determinado periodo temporal, que para los cálculos se tomó los datos de los meses de noviembre 2021, diciembre 2021 y enero 2022.

$$\text{Rotacion de personal} = \frac{\left(\frac{\text{Numero de Bajas en el preriodo} + \text{Numero de contrataciones en el periodo}}{2} \right)}{\text{Numero de distribuidores al final del periodo}} * 100$$

Número de bajas en el periodo de estudio = 9 personas.

Número de contrataciones en el periodo de estudio = 6 personas.

Número de distribuidores al final del periodo de estudio = 12 personas.

$$\text{Rotacion de personal} = \frac{\left(\frac{9 + 6}{2} \right)}{12} * 100$$

$$\text{Rotacion de personal} = 62.5 \%$$

Con los datos calculados de la empresa ISER se puede observar que existe una rotación muy elevada con un valor de 62.5 %, esto debido al ambiente laboral, a la competitividad entre los distribuidores, a la mala organización a partir de aspectos gerenciales como también a la falta de capacitaciones eficientes en el área de trabajo.

4.5.5.3. Indicador de apalancamiento. - El índice de apalancamiento mide como los ingresos de la empresa, dependen de una combinación de capital y deuda para financiar sus operaciones, y conocer el monto de la deuda que posee la empresa es útil para evaluar si se puede pagar las deudas a medida que vencen.

El índice de apalancamiento financiero más conocido es la relación deuda-capital. Se expresa como:

$$\text{Relacion } \frac{D}{E} = \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Patrimonio Total}}$$

Una alta relación deuda / capital generalmente indica que la empresa ISER ha sido agresiva en la financiación de su crecimiento con deuda. Esto puede generar ganancias volátiles como resultado del gasto adicional por intereses. Si los gastos por intereses de la empresa ISER crecen demasiado, puede aumentar las posibilidades de quiebra o quiebra de la compañía. Típicamente, una relación D/E mayor a 2.0 indica un escenario arriesgado para un inversor.

4.5.5.4. Indicador de Rentabilidad. - Para el cálculo del índice de Rentabilidad para la empresa ISER, utilizaremos el cálculo del retorno sobre la inversión (ROI), Para hacer el cálculo de este índice de rentabilidad debemos restarle a la utilidad el costo de la inversión y dividir el resultado entre el costo de la inversión.

En los cálculos para el ROI se utilizó los datos de los meses de noviembre 2021, diciembre 2021 y enero 2022, mismas que fueron proporcionadas por la parte administrativa de la empresa ISER.

$$\begin{aligned} \text{Retorno sobre la inversion (ROI)} \\ = \frac{\text{Utilidad del periodo de estudio} - \text{Inversion Inicial}}{\text{Inversion Inicial}} \end{aligned}$$

Los valores proporcionados por la administración de la empresa ISER son los siguientes:

- Utilidad del periodo de estudio, los datos de la utilidad proporcionada de los meses de estudio (noviembre 2021, diciembre 2021 y enero 2022) es de 1392 Bs. Este valor se debe a que la empresa ISER no tuvo un buen manejo administrativo como tampoco un buen manejo por parte de la gerencia, que ocasionaron pérdidas a la empresa ISER.
- Inversión Inicial, el dato que se maneja para este cálculo es la inversión que se realizó en el mes de octubre la misma asciende a Bs. 30,000 esta fue utilizada para negociar una nueva línea de productos que entraron al mercado nacional. En la empresa ISER existen otras inversiones anteriores las cuales no se tomaron para este cálculo, pero si se reflejan en el balance general.

$$\text{Utilidad del periodo de estudio} = 1392 \text{ Bs.}$$

$$\text{Inversión Inicial} = 30,000 \text{ Bs.}$$

$$\text{Retorno sobre la inversion (ROI)} = \frac{1392 - 30000}{30000}$$

$$\text{Retorno sobre la inversion (ROI)} = -0.95$$

En el caso de la empresa ISER con los valores reflejados por la tasa de retorno de la inversión de -0.95 lo que indica que la empresa tiene pérdidas en los meses de estudio antes mencionados. Esto se debe a diferentes factores de los

cuales podemos mencionar la mala administración de los recursos económicos como también un mal manejo de los distribuidores como también se puede mencionar a que la empresa como otras empresas nacionales y del exterior están saliendo de la crisis ocasionada por la pandemia desatada a inicios del año 2020.

4.5.6. Resumen de resultados

En el apartado anterior se ha visto el cálculo de los diversos indicadores utilizados para medir el grado de rendimiento de la empresa, en la tabla siguiente se presenta un resumen de estos indicadores según un criterio de análisis.

Tabla 4.6: Resumen de indicadores de rendimiento en la empresa "ISER"

INDICADOR	Valor	Rendimiento
Indicador de Productividad	48,75%	Medio-Bajo
Indice de rotacion de personal	62,50%	Medio-Alto
Retorno sobre la inversión	-0,95	Bajo

Nota: Elaboración propia con base a datos proporcionados por la empresa

Como se puede observar el rendimiento general de la empresa se ha visto afectado en diferentes áreas de trabajo, esto representa una problema muy crítico dado que factores como los recursos humanos presentan una alta rotación, la productividad depende en gran medida de la habilidad y el compromiso de los vendedores y finalmente la inversión no es recuperable en el corto periodo por lo cual se estima que al ritmo actual la inversión será recuperable en aproximadamente 2 años, restringiendo las ganancias de la empresa.

En el siguiente apartado se diseña el sistema de gestión empresarial tomando en cuenta todo el análisis previo realizado, considerando la perspectiva del Business Management System, y proponiendo herramientas que permitan llevar a cabo

mejores controles en el rendimiento de la empresa para finalmente realizar la evaluación financiera de la misma.



Capítulo 5 :

Diseño del Sistema de Gestión Empresarial

5.1. Definición de la empresa según BMS

Como bien lo define “The Business Management Grid- Theory and Practice of Competitive Containment”, el BMS es un enfoque empresarial, el cual enseña a identificar los recursos y combinarlos de forma estratégica, en el cual se define los negocios que contiene la empresa (Duarte, 2003).

La empresa Innovando Sistemas Empresariales en Red “ISER” es una empresa que se compromete al logro de dos funciones con su sociedad los cuales vienen definidos de la siguiente forma:

- Brindar oportunidades de trabajo a personas que tengan la necesidad de generar ingresos, sin importar la situación económica o estrato social al cual pertenece siempre y cuando exista un compromiso de lealtad y disciplina con la empresa, a cambio la empresa le brindara las oportunidades según el rendimiento.
- Manejar un modelo de negocios de venta y distribución de cosméticos al por menor mediante un sistema de desplazamiento optimizado aprovechando punto geográficos clave y fortaleciendo el canal de distribución directo a la puerta del cliente, ofreciendo productos con una alta calidad en cuestión.

ISER, tiene claro estas dos metas a partir de los negocios que maneja, enfocando esfuerzos en mejorar la gestión de los activos y la reorganización de ciertas áreas de la empresa si es que así se lo requiere.

5.2. Definición del negocio de la empresa

El Business Management System, define a la empresa como aquella que puede contener una o varios negocios, enfatizando que no es la empresa quien desarrolla la estrategia, sino los negocios que esta contiene (Duarte, 2003).

Para la empresa ISER, son dos los negocios que contiene internamente en la empresa las cuales son, **Oportunidades laborales inclusivas** y el segundo que consiste en **Distribución de productos cosméticos por zonas**, en las tablas siguientes se amplían la conceptualización de estos negocios:

Tabla 5.1: Descripción del negocio principal de la empresa "ISER"

Negocio Principal: Oportunidades laborales inclusivas	
Descripción	Brindar oportunidades de trabajo a personas que necesiten generar ingresos, independientemente de su situación económica o estrato social. Este negocio se basa en un modelo de empleo inclusivo que enfatiza el compromiso de lealtad y disciplina por parte de los empleados hacia la empresa.
Propuesta de Valor	Ofrecer oportunidades laborales basadas en el rendimiento y la dedicación, sin importar el origen social o económico del individuo, promoviendo la inclusión y el desarrollo personal y profesional.
Estrategia	Selección de personal basada en el compromiso y la disposición para trabajar en equipo. Capacitación y desarrollo continuo para mejorar las habilidades y competencias de los empleados. Establecimiento de un ambiente de trabajo inclusivo y motivador.

Nota: Elaboración con base al Business Management System e información proporcionada por la empresa "ISER"

Tabla 5.2: Descripción del negocio secundario de la empresa “ISER”

Negocio Secundario: Venta y distribución de cosméticos	
Descripción	Operar un modelo de negocio centrado en la venta y distribución de cosméticos al por menor. Utilizando un sistema de desplazamiento optimizado, la empresa aprovecha puntos geográficos clave para fortalecer su canal de distribución directo a los clientes, ofreciendo productos de alta calidad.
Propuesta de Valor	Proporcionar a los clientes acceso conveniente a productos cosméticos de alta calidad a través de un canal de distribución eficiente y directo al consumidor, asegurando la satisfacción del cliente y la fidelidad a la marca.
Estrategia	Identificación de puntos geográficos estratégicos para establecer puntos de venta y distribución. Desarrollo de una cadena de suministro eficiente para garantizar la disponibilidad de productos en todo momento. Implementación de estrategias de marketing y promoción para impulsar las ventas y aumentar la visibilidad de la marca.

Nota: Elaboración con base al Business Management System e información proporcionada por la empresa “ISER”

En resumen, la empresa concentra y maneja dos tipos de negocio los cuales determinan el éxito global de las operaciones empresariales, al definir de esta forma a la empresa permite enfocar esfuerzos de una forma mucho más clara.

5.3. Misión, Visión y Valores

Bajo el enfoque del BMS, los conceptos de misión, visión, deben ser expresados en poder de negociación, sin un enfoque de este tipo entonces estos conceptos a definirse estas palabras carecen de sentido y solo confieren ser relleno administrativo, con lo mencionado anteriormente se establece la misión del pilar de negocios y la visión global de la empresa.

5.3.1. Misión del negocio

5.3.1.1. Misión Negocio Principal

Ofrecer oportunidades de empleo a cualquier persona que permitan a individuos de diversos orígenes socioeconómicos generar ingresos y alcanzar su máximo potencial profesional, promoviendo la lealtad y la disciplina como pilares fundamentales.

5.3.1.2. Misión Negocio Secundario

Proporcionar a nuestros clientes acceso a productos cosméticos de alta calidad, a través de un canal de distribución optimizado que aprovecha puntos geográficos estratégicos, garantizando excelencia logística, satisfacción y fidelidad a nuestra marca.

5.3.2. Visión del negocio

Ser líderes en la creación de oportunidades laborales inclusivas y en la distribución eficiente de productos cosméticos de alta calidad. Buscamos expandir nuestra presencia en el mercado nacional con un modelo de negocios diferenciado, siendo reconocidos por nuestra excelencia al servicio del cliente, nuestra responsabilidad social al apoyo laboral y contribución al desarrollo económico y social dentro de las zonas que operamos.

5.3.3. Valores del negocio

Inclusión: Creemos en la igualdad de oportunidades y en el valor de la diversidad como un motor de crecimiento y desarrollo.

Compromiso: Estamos comprometidos a brindar un servicio excepcional, tanto a nuestros empleados como a nuestros clientes, demostrando nuestra dedicación a la excelencia en todo lo que hacemos.

Integridad: Actuar con honestidad, transparencia y ética en todas nuestras interacciones, manteniendo la confianza y el respeto de nuestros distribuidores y clientes.

Innovación: Fomentar la creatividad y la búsqueda de nuevas ideas y soluciones para mejorar continuamente nuestros procesos y productos.

Responsabilidad: Asumir la responsabilidad de nuestras acciones y sus impactos, tanto en el ámbito empresarial como en el social y medioambiental, buscando siempre contribuir positivamente al bienestar de la sociedad.

5.4. Áreas de la empresa según BMS

Acorde a los negocios y estrategias formulados en los puntos anteriores, lo que prosigue consiste en determinar las áreas de la empresa, como también determinar los roles y funciones por área de tal forma que todo este orientado al éxito de los negocios de la empresa, en ese sentido a continuación se muestra el organigrama funcional de la empresa:

cuales gestionan las entradas y salidas de mercadería y también al departamento de sistemas de información quienes gestionan de forma rigurosa los controles de ventas y los indicadores más relevantes dentro la empresa de tal forma que se solucione de raíz los problemas existentes actualmente.

5.4.1. Gerencia General

La gerencia gerencial es el peldaño más alto de la empresa, su propósito consiste en tomar las decisiones más importantes que permitan dirigir de manera adecuada a la empresa ISER, a continuación, se presenta el manual de funciones para esta área.

Tabla 5.3: Manual de Funciones Gerente General para la empresa “ISER”

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Área	Gerente General
Nivel	1
Superior inmediato	Mesa Directiva
Personal a cargo	Jefes de departamentos
NATURALEZA DEL CARGO	
Perfil	Conocimiento en administración, finanzas, recursos humanos y Tecnologías de la Información
Experiencia	6 años
Software	Ofimática (Word, Excel, Power Point) y Sistemas de Comunicación
Idiomas	Español, inglés
Características de reclutamiento	El cargo es ocupado por la persona que mejor se desenvuelva en el reclutamiento
OBJETIVOS DEL CARGO	
Tomar decisiones optimas en base a la información precisada por los departamentos a su control, logrando rentabilidad y mayor presencia de mercado.	
FUNCIONES	

- Dirigir la implementación de estrategias globales que impulsen el crecimiento y la rentabilidad de la empresa, teniendo en cuenta los dos negocios principales: oportunidades de empleo inclusivas y venta de cosméticos al por menor.
- Supervisar y optimizar las operaciones diarias de la empresa, garantizando la eficiencia y la calidad en todas las áreas
- Supervisar la gestión financiera de la empresa, incluyendo la elaboración de presupuestos, análisis de costos, seguimiento de ingresos y gastos, así como la toma de decisiones financieras estratégicas.
- Identificar y establecer alianzas estratégicas con proveedores, clientes y otras organizaciones relevantes
- Asegurar la satisfacción del cliente a través de la implementación de políticas y procesos centrados en el cliente
- Proporcionar un liderazgo efectivo para inspirar, motivar y guiar a los empleados hacia el logro de los objetivos

Nota: Elaboración con base al Business Management System e información proporcionada por la empresa "ISER"

5.4.2. Departamento de ventas

El departamento de ventas se encarga del aprovisionamiento y entrega de los productos, requiere una buena gestión de almacenes y habilidad en la elaboración de estrategias comerciales y de marketing, a continuación, se precisan sus funciones:

Tabla 5.4: Manual de Funciones director de Ventas para la empresa "ISER"

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Área	Director/a de Ventas
Nivel	2
Superior inmediato	Gerente General
Personal a cargo	Supervisores
NATURALEZA DEL CARGO	
Perfil	Conocimiento en administración, finanzas e inventarios
Experiencia	3 años

Software	Ofimática, SAP, tecnologías de comunicación.
Idiomas	Español, inglés
Características de reclutamiento	El cargo es ocupado por la persona que mejor se desenvuelva en el reclutamiento
OBJETIVOS DEL CARGO	
Garantizar el crecimiento comercial de la empresa mediante la ejecución de estrategias optimas que optimicen los canales de ventas.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar y ejecutar estrategias de ventas para alcanzar los objetivos de ingresos y crecimiento de la empresa. • Supervisar y dirigir al equipo de supervisores para garantizar un rendimiento óptimo y el cumplimiento de los objetivos individuales y de equipo. • Identificar oportunidades de mercado y desarrollar planes de acción para captar nuevos clientes y expandir la base de clientes existente. • Controlar las entradas y salidas de producto y registrar el rendimiento productivo en ventas. • Gestionar la distribución geográfica de las zonas de venta para la ejecución efectiva de ventas y la satisfacción de clientes. • Analizar indicadores de ventas y tendencias del mercado para informar la toma de decisiones estratégicas. 	

Nota: Elaboración con base al Business Management System e información proporcionada por la empresa "ISER"

5.4.3. Departamento de Finanzas

El departamento de finanzas lleva el control de todos los movimientos monetarios y se encarga de evitar la incapacidad operativa de la empresa mediante un buen control del efectivo, además de llevar los registros contables en relación al fisco, en la tabla siguiente se presenta el manual de funciones para este puesto:

Tabla 5.5: Manual de Funciones director de Finanzas para la empresa “ISER”

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Área	Director Financiero (Departamento de Finanzas)
Nivel	2
Superior inmediato	Gerente General
Personal a cargo	-
NATURALEZA DEL CARGO	
Perfil	Conocimiento en Contaduría, finanzas y economía
Experiencia	3 años
Software	Sistemas contables, ofimática, tecnologías de comunicación.
Idiomas	Español, inglés
Características de reclutamiento	El cargo es ocupado por la persona que mejor se desenvuelva en el reclutamiento
OBJETIVOS DEL CARGO	
Llevar a cabo todos los movimientos financieros, contables y económicos, de tal forma que la gestión financiera se lleva de forma eficiente y controlada la cual permita potenciar las operaciones de la empresa.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y supervisar el presupuesto anual de la empresa, asegurando una gestión eficiente de los recursos financieros. • Realizar análisis financiero regular para evaluar el desempeño financiero de la empresa y recomendar acciones correctivas si es necesario. • Supervisar la contabilidad y asegurar la precisión y exactitud de los registros financieros. • Gestionar la planificación fiscal y cumplir con todas las obligaciones fiscales y regulatorias. • Coordinar con otras áreas para proporcionar información financiera relevante y apoyar la toma de decisiones estratégicas. • Identificar oportunidades para mejorar la rentabilidad y la eficiencia financiera de la empresa. • Controlar los indicadores financieros establecidos por la empresa y proporcionar información relevante a gerencia general 	

Nota: Elaboración con base al Business Management System e información proporcionada por la empresa “ISER”

5.4.4. Departamento de Recursos Humanos

El departamento de recursos humanos se encarga de gestionar el reclutamiento de personal lleva el control de todos los registros sobre el desempeño laboral y toma decisiones en caso de haber detectado comportamiento no adecuados

del personal, la tabla muestra las funciones que cumple el director de recursos humanos:

Tabla 5.6: Manual de Funciones Director de Recursos Humanos para la empresa “ISER”

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Área	Director Recursos Humanos
Nivel	2
Superior inmediato	Gerente General
Personal a cargo	-
NATURALEZA DEL CARGO	
Perfil	Conocimiento en administración y gestión del talento humano
Experiencia	3 años
Software	Ofimática, tecnologías de comunicación.
Idiomas	Español, inglés
Características de reclutamiento	El cargo es ocupado por la persona que mejor se desenvuelva en el reclutamiento
OBJETIVOS DEL CARGO	
Gestionar el reclutamiento y selección de personal de tal forma que se garantice un alto desempeño laboral.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar y ejecutar estrategias de reclutamiento y selección para garantizar la contratación de personal calificado y diverso. • Diseñar programas de capacitación y desarrollo profesional para mejorar las habilidades y competencias de los empleados. • Gestionar el desempeño de los empleados a través de evaluaciones regulares y programas de retroalimentación. • Administrar compensaciones y beneficios, asegurando una remuneración justa y competitiva. • Mantener políticas y procedimientos de recursos humanos actualizados y en cumplimiento con las leyes laborales. • Fomentar un ambiente de trabajo inclusivo y colaborativo que promueva la diversidad y la igualdad de oportunidades. 	

Nota: Elaboración con base al Business Management System e información proporcionada por la empresa “ISER”

5.4.5. Departamento de Sistemas informativos

El departamento de sistemas de información se encarga de gestionar la comunicación interna y la implementación de sistemas que permitan analizar la información y automatizar procesos mediante el uso de la tecnología, la tabla siguiente muestra las funciones del director de esta unidad:

Tabla 5.7: Manual de Funciones Director de Tecnologías de la información para la empresa “ISER”

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Área	Director de Tecnologías de la Información
Nivel	2
Superior inmediato	Gerente General
Personal a cargo	Supervisores
NATURALEZA DEL CARGO	
Perfil	Conocimiento en programación, sistemas informáticos
Experiencia	3 años
Software	Ofimática, SAP, Programación C++, Python.
Idiomas	Español, inglés
Características de reclutamiento	El cargo es ocupado por la persona que mejor se desenvuelva en el reclutamiento
OBJETIVOS DEL CARGO	
Garantizar el crecimiento comercial de la empresa mediante la ejecución de estrategias optimas que optimicen los canales de ventas.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar e implementar la estrategia de tecnología de la información de la empresa, alineada con los objetivos comerciales y operativos. • Dirigir proyectos de tecnología de la información, desde la planificación hasta la implementación y el mantenimiento. • Colaborar con otros departamentos para identificar necesidades tecnológicas y desarrollar soluciones que mejoren la eficiencia y la productividad. • Llevar el control de indicadores de rendimiento y gestionarlos mediante el sistema de comunicación interna. 	

- Coordinar con los supervisores el rendimiento de las actividades realizadas, por medio del sistema de comunicación interna.

Nota: Elaboración con base al Business Management System e información proporcionada por la empresa "ISER"

5.4.6. Supervisores y Distribuidores

Son el conjunto operativo de la empresa que se encarga del proceso de ventas y distribución de mercadería a diferentes puntos de la ciudad, deben efectivizar ventas como también mantener un buen clima laboral mediante el trabajo en equipo, las tablas siguientes muestran el manual de funciones que estos cargos requieren:

Tabla 5.8: Manual de Funciones Supervisor para la empresa "ISER"

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Área	Supervisor
Nivel	3
Superior inmediato	Jefe de ventas y jefe de Tecnologías de Información
Personal a cargo	Distribuidores
NATURALEZA DEL CARGO	
Perfil	Conocimiento básico en administración
Experiencia	1 año
Software	Ofimática
Idiomas	Español
Características de reclutamiento	El cargo es ocupado por aquellos distribuidores que mejor se destaquen
OBJETIVOS DEL CARGO	
Gestionar la planificación y control de ventas por medio del equipo que supervisa garantizando el buen desempeño y el trabajo en equipo	
FUNCIONES	

- Realizar seguimiento regular del desempeño individual de los distribuidores a través de métricas de ventas y otros indicadores clave de rendimiento.
- Celebrar los logros y reconocer el buen desempeño del equipo para fomentar la motivación y el compromiso.
- Diseñar rutas eficientes para cubrir las áreas asignadas, maximizando la cobertura de clientes potenciales y optimizando los tiempos de entrega.
- Coordinar zonas de venta con el jefe de Tecnologías de Información y otros supervisores.
- Asegurar que los distribuidores sigan los procesos y políticas de ventas establecidos por la empresa.
- Preparar informes periódicos sobre el desempeño del equipo de distribuidores, incluyendo métricas de ventas, logros y desafíos.
- Colaborar con el jefe de ventas para desarrollar estrategias y acciones correctivas que impulsen el rendimiento del equipo.
- Promover un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo donde los distribuidores se sientan motivados y comprometidos con su trabajo.
- Facilitar la comunicación efectiva dentro del equipo, fomentando el intercambio de ideas y la resolución de problemas conjunta.

Nota: Elaboración con base al Business Management System e información proporcionada por la empresa "ISER"

Tabla 5.9: Manual de Funciones Distribuidor para la empresa "ISER"

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Área	Distribuidor
Nivel	4
Superior inmediato	Supervisor
Personal a cargo	-
NATURALEZA DEL CARGO	
Perfil	Habilidades sociales (Deseable)
Experiencia	N/A
Software	Ofimática (Deseable)
Idiomas	Español
Características de reclutamiento	El cargo es ocupado por personas que muestren motivación y compromiso
OBJETIVOS DEL CARGO	

Distribuir y comercializar los productos de la empresa a fin de efectivizar ventas y consolidar buena relación con los clientes

FUNCIONES

- Interactuar con clientes potenciales en diferentes zonas, barrios, mercados y ferias para promocionar y vender los productos de la empresa.
- Demostrar y explicar las características y beneficios de los productos para influir en la decisión de compra de los clientes.
- Brindar un servicio al cliente excepcional, respondiendo preguntas, resolviendo problemas y satisfaciendo las necesidades de los clientes de manera proactiva.
- Construir y mantener relaciones sólidas con los clientes, estableciendo la confianza y fomentando la fidelidad a la marca.
- Registrar todas las ventas realizadas de manera precisa y detallada, incluyendo la cantidad, el producto vendido, el precio y la forma de pago.
- Distribuir material promocional y muestras de productos para atraer la atención de los clientes y generar interés en la compra.
- Comunicar cualquier problema o desafío relacionado con las ventas o conductas no apropiadas hacia el supervisor

Nota: Elaboración con base al Business Management System e información proporcionada por la empresa "ISER"

5.5. Gestión de Recursos

De acuerdo al BMS, esta establece la existencia de 4 recursos importantes para gestionar el negocio de la empresa:

- Información y conocimientos técnicos
- Recursos humanos
- Activos físicos y financieros
- Redes de contactos y alianzas

Con el avance de la tecnología aplicada a los negocios, estos se ejecutan en forma de redes, configurando canales de tipo C2B, B2C, B2B y otros existentes, en el medio los 4 recursos señalados se obtienen a través de actividades de gestión, lo

que implica la noción de que se utiliza recursos para obtener más recursos en ese sentido el establecer una eficiencia en la obtención y aprovechamiento del recurso resulta vital para el desempeño de la empresa.

Dicho lo anterior, este acápite del proyecto propone diferentes herramientas que permitan facilitar la gestión de estos recursos mediante sistemas informáticos y recursos online, de tal forma que la empresa cuente con todo un sistema de información totalmente actualizado, dado que como se vio en el capítulo anterior, estos se gestionan mediante papelería manuscrita que reduce bastante la productividad de la empresa.

5.5.1. Gestión de la información

La gestión del recurso informativo, incluye el diseño de los sistemas de contabilidad general, así para poder llevar control de lo que la empresa tiene, debe, vale o ha ganado hasta este punto, también llevar a cabo la experimentación y los estándares en función a estos mediante el diseño y desarrollo de modelos o nuevos productos, finalmente la estimación de ventas desde el valor y el volumen que estos aportan, en este apartado vemos dichas aplicaciones de la gestión de información mediante el desarrollo de bases de datos con Macros de la Suite de Excel y otros herramientas complementarias.

5.5.1.1. Sistemas de contabilidad general

En el contexto de la gestión de recursos del BMS se considera el sistema de contabilidad general el cual haciendo el análisis respectivo no se cuenta dentro la empresa con la misma, para ello se ha diseñado planillas en función a la estructura requerida según la base contable local, de tal forma que sea un recurso importante para el gerente y el departamento de finanzas, otorgando facilidad en la obtención

de las planillas, es así que se presenta estos como parte del proceso de mejora de la eficacia empresarial:

Tabla 5.10: Plan de cuentas para la empresa "ISER"

	PLAN DE CUENTAS
Código	Denominación
1000.00.00	ACTIVO
1111.01.00	ACTIVO CORRIENTE
1111.01.01	CAJA
1111.01.02	CAJERO
1112.01.00	BANCO DE CRÉDITO
1112.01.02	SALUD
1112.01.03	ADM. CENTRAL
1112.01.04	RENTAS
1112.01.05	PRÉSTAMOS HABERES
1123.00.00	CUENTAS POR COBRAR
1123.01.00	CLIENTES
1123.01.02	OTROS
1123.01.03	DEUDORES VARIOS
1109	MERCADERÍAS EN TRANSITO
1110	GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO
1110.04	PUBLICIDAD
1200.00.00	ACTIVO NO CORRIENTE
1201.01.00	EFFECTIVO RESTRINGIDO
1201.01.01	BANCOS
1206	DEPRECIACIÓN ACUMULADA
1206.01.00	MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA
1206.03.00	EDIFICACIONES
2000.00.00	PASIVO
2100.00.00	CUENTAS POR PAGAR
2101.01.01	PROVEEDORES
2101.03.00	RETENCIONES
2101.03.01	RENTA
2101.04.00	INTERESES

2101.04.01	VARIOS
2103.00.00	PRESTAMOS BANCARIOS
2103.01.00	BANCO SOLIDARIO
2103.01.01	REFERENCIA N° XXXXXX-XXXXX-XXX
2104.00.00	OTRAS CUENTAS POR PAGAR
2104.01.00	DEUDORES VARIOS
4000.00.00	CUENTAS DE RESULTADO DEUDORES
4100.00.00	COSTOS
4101.00.00	COSTO DE VENTAS
4101.01.00	CREMAS
4101.02.00	MASCARILLAS
4101.03.00	PERFUME
4200.00.00	GASTOS DE OPERACIÓN
4201.00.00	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN
4201.01.00	SUELDOS
4201.02.00	PAPELERIA Y UTILES
4201.03.00	MATERIALES DE EMPAQUE
4201.04.00	AGUA
4201.05.00	ENERGIA ELECTRICA
4201.06.00	AJUSTES DE PRECIO
4201.07.00	HONORARIOS
4201.08.00	MANTENIMIENTO
4202.00.00	GASTOS DE VENTAS
4202.01.00	SUELDOS
4202.02.00	PAPELERIA Y UTILES
4202.03.00	TRANSPORTE
5000.00.00	VENTAS
5101.01.00	CREMAS
5101.02.00	MASCARILLAS
5101.03.00	PERFUMES

Nota: Elaboración con base al Business Management System e información proporcionada por la empresa "ISER"

Figura 5.2: Ventana de selección de planillas contables para la empresa “ISER”



Nota: Elaboración con base al Business Management System mediante Macros de Excel 2019

Una vez visto el conjunto de planillas que compone el ciclo contable, el gerente o el jefe de finanzas puede descargar estas planillas en PDF para los archivos de la empresa en caso de necesitarlos en una situación posterior, el mismo podrá seleccionar que hoja requiere para tener registros contables digitalizados y en orden adecuado con las opciones que se muestra en el cuadro anterior.


5.5.1.2. Registro de Ventas

El registro de ventas para la gestión del sistema de información, consiste en una base de datos de registro diario, en la cual se registra el desempeño de las ventas y la cantidad de producto que es destinado a cada supervisor el cual se encarga de repartir a cada distribuidor para su posterior venta, para llevar un registro adecuado de esto se

ha diseñado una base de datos que permita controlar estos totalmente con recursos informáticos:

Figura 5.3: Base de datos para registro de venta para la empresa "ISER"

Fecha	Producto	Supervisor	Cantidad Entregada	Cantidad Vendida
12/2/2023	Perfume	Supervisor 3	5	3
12/2/2023	Perfume	Supervisor 3	5	3
5/4/2024	Perfume	Supervisor 2	28	8
6/4/2024	Crema Facial	Supervisor 3	28	5
7/4/2024	Crema Facial	Supervisor 3	50	45
7/4/2024	Crema Facial	Supervisor 4	50	45
12/4/2024	Perfume	Supervisor 3	25	15



Nota: Elaboración con base al Business Management System mediante Macros de Excel 2019

En primer lugar, se muestra la base de datos el cual esta caracterizado por la fecha del registro, el producto entregado, el supervisor al que se entregó, la cantidad entregada y la cantidad que vendió en el día, para realizar el registro, el usuario o responsable cuenta con un botón que tiene como denominación "Ingresar Datos" el cual una vez presionado abre la siguiente ventana:

Figura 5.4: Ventana de llenado de datos de ventas para la empresa "ISER"

Datos de Venta

Por Favor Llene los espacios en blanco para registrar las ventas Diarias

Fecha

Producto

Supervisor

Cantidad Entregada

Cantidad Vendida

Aceptar

Cancelar

Nota: Elaboración con base al Business Management System mediante Macros de Excel 2019

Esta ventana está diseñada para rellenar la base de datos en cada registro, además de estandarizar el tipo de producto y el nombre del supervisor, esto es imprescindible para evitar limpieza de los datos y que en la práctica el análisis de datos sea fácil, rápido y sencillo.

5.5.2. Gestión de Recursos Humanos

La gestión de los recursos humanos, es parte imprescindible de la empresa ya que es el principal motor que permite un desarrollo adecuado de la organización que la contiene, bajo esa directriz en este contexto, se ha diseñado dos herramientas que permitan la gestión del recurso humano, en primer lugar, la encuesta para personas de nuevo ingreso y segundo un control del desempeño laboral de los distribuidores y supervisores.

5.5.2.1. Encuesta personal nuevo

Las encuestas de ingreso del personal es una herramienta online que permite registrar, y estandarizar los puntos de interés de la persona aspirante a ser contratada esto genera una eficiencia al momento de entrevistar sin redundar en temas innecesarios, logrando mejores tiempos y a la vez un incremento en el grado de formalidad de la empresa, que de forma implícita genera un grado de compromiso a las personas de nuevo ingreso.

La estructura de la encuesta permite conocer de la persona postulante el nivel académico alcanzado, la experiencia en ventas y aspectos relacionados a las expectativas con relación a la empresa sobre tema de pagos por ventas, y bonificaciones esperadas por buen desempeño para una clara visualización en el apartado siguiente se muestra la estructura de dicha encuesta:

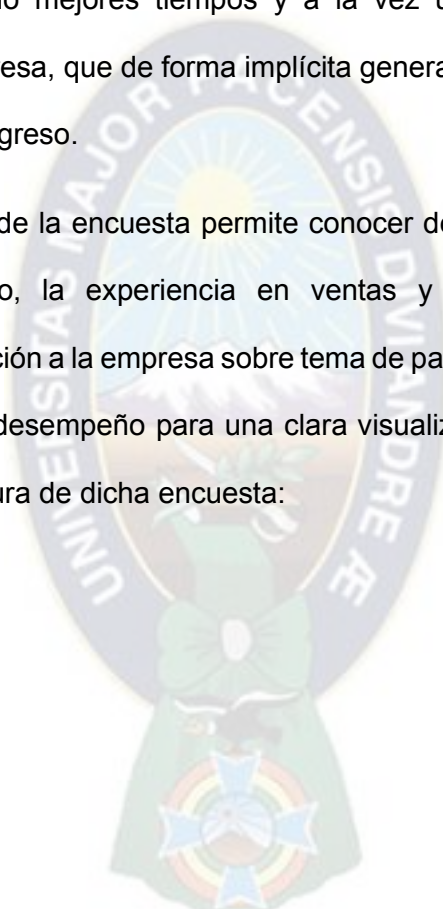


Figura 5.5: Estructura encuesta de entrevistas para la empresa “ISER”

ENCUESTA ENTREVISTAS

¡Gracias por tu interés en trabajar con nosotros! Esta encuesta nos ayudará a conocerte mejor y a entender tus habilidades y experiencia en el campo de las ventas. Tus respuestas serán tratadas de manera confidencial y solo serán utilizadas con el propósito de evaluar para oportunidades laborales en ventas. Por favor, responde honestamente a todas las preguntas.

1. Nombre Completo

Escriba su respuesta

2. Edad

El valor debe ser un número.

3. Nivel de Estudios

- Bachillerato
- Licenciatura
- Maestría
- Doctorado

Nota: Elaboración con base al Business Management System mediante Microsoft Forms

Como primera parte se le pregunta al entrevistado su nombre, la edad, y el nivel de estudios alcanzado, de tal forma que se establece una introducción a las preguntas siguiente.

Figura 5.6: Estructura encuesta de entrevistas segunda parte para la empresa “ISER”

4. ¿Cuenta con experiencia en el área de ventas?

Si

No

5. En caso de que la respuesta sea SI, ¿Que tipo de experiencia ha adquirido?

Clases de Oratoria

Facilidad de palabra

Anteriormente trabajo en ventas

6. En caso de NO tener experiencia en el área de ventas ¿Esta abierto a la posibilidad de aprender?

SI

No

7. ¿Con que frecuencia te gustaría recibir tu salario?

Diario

Semanal

Quincenal

Mensual



Nota: Elaboración con base al Business Management System mediante Microsoft Forms

En la segunda parte del cuestionario se busca conocer la experiencia de la persona entrevistada sobre trabajos o cursos relacionados a oratorio o ventas que haya tomado, dado que la habilidad con las palabras es uno de los factores que más influye en el desempeño sobre las ventas por lo cual, queda plausible la necesidad de conocer este segmento bajo la perspectiva del entrevistado.

Figura 5.7: Estructura encuesta de entrevistas tercera parte para la empresa “ISER”

8. ¿Como te gustario recibir tu salario?
- Efectivo
 - Deposito bancario
9. ¿Que tipo de bono te gustaria percibir por buen desempeño?
- Aumento salarial
 - Viajes
 - Promoción Laboral
 - Otras

Nota: Elaboración con base al Business Management System mediante Microsoft Forms

Finalmente, al encuestado se le pregunta aspectos sobre el salario y métodos de pago, seguido de que tipo de bonos le parece adecuados cuando se ejecuta un buen desempeño dentro la empresa, que a la vez permita incentivar el rendimiento del personal.

5.5.2.2. Encuesta de desempeño laboral

La encuesta de desempeño laboral es una herramienta para la gestión de los recursos humanos y medir el desempeño del personal que trabaja en la empresa, a medida que la empresa crece, la necesidad por tener estándares cada vez más rigurosos requiere de un control adecuado y ordenado, es por ello que la encuesta mostrada a continuación califica el rendimiento y la eficiencia del personal mediante una escala Likert, y una vez finalizado queda bajo los registros del departamento de recursos humanos.

Figura 5.8: Estructura encuesta de desempeño laboral para la empresa “ISER”

1. Nombre Completo

Escriba su respuesta

2. Meses trabajados en la empresa

El valor debe ser un número.

3. Calificación Desempeño Laboral

	1	2	3	4	5
¿El personal esta capacitado para esta area?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Que tan efectivo es su trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Cumple con las instrucciones?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿El tiempo en que realiza la actividad es optima?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Mantiene buena relación con los clientes?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nota: Elaboración con base al Business Management System mediante Microsoft Forms

Con estas herramientas se brinda la posibilidad de mejorar la gestión de los recursos humanos, con un cambio en los parámetros de gestión de información y la mitigación de aspectos relacionadas a la falta de compromiso del personal, hasta la fecha en la cual el proyecto se lleva a cabo.

5.5.2.3. Programas recreativos para personal de Trabajo

Entre las funciones principales del negocio de la empresa se encuentra el incentivar actividades que permitan un mayor compromiso y unión entre el personal

fomentando actividades lúdicas, deportivas y capacitaciones que permita el desarrollo integral. la Tabla 5.2 muestra el cronograma de estas actividades en la empresa.

Tabla 5.12 : Cronograma del programa recreativo laboral empresa ISER

CRONOGRAMA DEL PROGRAMA RECREATIVO LABORAL DE LA EMPRESA ISER						
LAPSO	COMPONENTE	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	BENEFICIOS DE LA ACTIVIDAD	DIRIGIDO A	LOCALIZACION	RESPONSABLES
TRIMESTRAL	Juego de mesa Cash Flow	Se desarrollara la actividad formando grupos de juego,	El juego permite desarrollar habilidades para mejorar la inteligencia financiera, retando al jugador a tomar decisiones y a aceptar sus consecuencias.	Todos los trabajadores de las empresas	Espacio cerrado dentro de las instalaciones de la empresa	Gerencia
TRIMESTRAL	Juegos de mesa Ajedrez	Se desarrollara la actividad formando grupos de 2 jugadores,	Estructurar el pensamiento, solucionar problemas, pensar, tomar decisiones, analizar, prestar atención, concentrarse, reforzar la memoria visual y la percepción.	Todos los trabajadores de las empresas	Espacio cerrado dentro de las instalaciones de la empresa	Gerencia
TRIMESTRAL	Juegos de mesa Domino	Se desarrollara la actividad formando grupos de 2 jugadores,	Desarrollar el pensamiento, la imaginación, la creatividad de buscar alternativas para solucionar el problema	Todos los trabajadores de las empresas	Espacio cerrado dentro de las instalaciones de la empresa	Gerencia
TRIMESTRAL	Torneo Relampago Futbol	Se desarrollara la actividad formando grupos de juego,	Reforzar la unión entre el personal de la empresa y fomentar las actividades sanas y deportivas	Todos los trabajadores de las empresas	Designado por el responsable	Administracion
TRIMESTRAL	Torneo Relampago voleibol	Se desarrollara la actividad formando grupos de juego	Esta actividad ayudara a crear vínculos con estos y a reforzar la unión entre el personal de la empresa como los inmediatos superiores	Todos los trabajadores de las empresas	Designado por el responsable	Administracion
TRIMESTRAL	Torneo Relampago Basquet	Se desarrollara la actividad formando grupos de juego,	Esta actividad ayudara a crear vínculos con estos y a reforzar la unión entre el personal de la empresa como los inmediatos superiores	Todos los trabajadores de las empresas	Designado por el responsable	Administracion
TRIMESTRAL	Proyeccion de videos	Se realizara en conjunto con todo el personal de la empresa, reproduciendo videos en funcion a la actividad que se desarrolla en la empresa	Esta actividad ayudara a crear vínculos con estos y a reforzar la unión entre el personal de la empresa como los inmediatos superiores	Todos los trabajadores de las empresas	Espacio cerrado dentro de las instalaciones de la empresa	Jefe de Sistemas
TRIMESTRAL	Talleres de Ofimatica	La actividad sera personal con cada miembro de la empresa	Esta actividad ayudara a crear vínculos con estos y a reforzar la unión entre el personal de la empresa como los inmediatos superiores	Todos los trabajadores de las empresas	Espacio cerrado dentro de las instalaciones de la empresa	Jefe de Sistemas
TRIMESTRAL	Cumpleaños	Se avisara un día antes si el acontecimiento se realizara dentro de la empresa u en otro lugar, todo el personal de la empresa debe de participar	Estimula la union entre todo el personal de trabajo que existe en la empresa	Todos los trabajadores de las empresas	En las instalaciones de la empresa O algun lugado acordado por el responsable	Jefe de recursos humanos
TRIMESTRAL	Excursiones	Se desarrolla al aire libre formando grupos del personal de la empresa	fortalecer los lazos entre los miembros de un equipo y fomentar un espíritu de colaboración.	Todos los trabajadores de las empresas	En un ambiente natural	Jefe de recursos humanos

Nota: Elaboración con base a observaciones realizadas en la empresa. 2024.

5.5.3. Gestión de activos físicos y financieros

Uno de los aspectos más importantes relacionados a los activos físicos y financieros se centra en el control presupuestario como también los activos que cuenta la empresa, para dicho cometido se proponen dos herramientas para la óptima gestión, el primero de ellos que consiste en una base de datos de inventarios y existencias y la segunda mantiene el control de los gastos mensuales que la empresa realiza habitualmente.

5.5.3.1. Base de datos de Inventarios

Para llevar el control de los productos cosméticos que la empresa ISER manipula se ha desarrollado una base de datos que permite controlar las existencias de producto, la cual es similar al de las ventas solo que en este caso se registra tanto entradas como salidas de inventario lo que permite llevar un control adecuado y balanceado de las existencias de producto y evitar de esta forma cualquier tipo de pérdida de producto

Figura 5.9 muestra el registro de la fecha, producto, lote, precio de compra (si corresponde), si es entrada o salida y la fecha de vencimiento del producto registrado:

Figura 5.9: Base de datos de inventarios para la empresa “ISER”

Fecha	Producto	Lote	Precio de compra	Entrada	Salida	Saldo	Fecha de vencimiento
12/12/2023	Perfume	LT121223	20	150		150	14/12/2024
12/12/2023	Perfume				15	135	14/12/2024
14/12/2023	Crema Facial	LT141223	30	50		50	14/12/2024
15/12/2023	Crema Facial		30		23		14/12/2024

Nota: Elaboración con base al Business Management System mediante Macros de Excel 2019

Para realizar este control se tiene de la misma forma una ventana en la cual se realiza la obtención de datos y que este registre directamente en la base de datos, solicitando al usuario todos los campos que se muestran en la imagen:

Figura 5.10: Ventana de registro de inventarios para la empresa “ISER”

Registro de Inventario

Por Favor Llene los espacios en blanco para registrar las ventas Diarias

Fecha

Producto

Lote

Entrada

Salida

Aceptar Cancelar

Nota: Elaboración con base al Business Management System mediante Macros de Excel 2019

5.5.3.2. Control de gastos

Por otra parte, se presenta el control de gastos el cual permite llevar la contabilidad y estandarizar el análisis de datos, de manera mensual siempre y cuando existe un registro limpio, aquí es donde se recopila datos como el pago de facturas, pago de alquileres y otro tipo de gastos relacionados a materiales de oficina u otros, dicha ejemplificación puede ser visualizada en el siguiente grafico:

Figura 5.11: Base de datos para el control de gastos para la empresa “ISER”

Fecha	Tipo de gasto	Descripción	Monto (Bs.)
1/12/2023	Alquiler	Alquiler de oficinas	1500
13/12/2023	Energía Eléctrica	Pago de factura	545
13/12/2023	Agua	Pago de factura	50
13/12/2023	Internet	Pago de factura	210
15/12/2023	Materiales	Materiales de oficina	500

Nota: Elaboración con base al Business Management System mediante Macros de Excel 2019

De la misma forma que los casos propuestos con anterioridad, se muestra una ventana en la cual se registra toda esta información, su principal función aparte de automatizar el registro, consiste en estandarizar los datos de tal forma que se elimine la opción de limpiar datos y el análisis de la misma sea de alta precisión.

Figura 5.12: Ventana de registro de gastos para la empresa "ISER"



Registro de Gastos

Por Favor Llene los espacios en blanco para registrar los gastos de la empresa

Fecha: 14/12/23

Tipo de Gasto: Alquiler

Descripción: Alquiler de oficinas

Monto: 1500 Bs.

Aceptar Cancelar

Nota: Elaboración con base al Business Management System mediante Macros de Excel 2019

5.5.4. Gestión de redes y contactos

La gestión de redes y contactos está en base al principio CRM (Customer Relationship Management) o también conocido como la gestión de relaciones con clientes, el cual permite administrar la interacción con los clientes el cual busca personalizar campañas y el logro de nuevos leads. (Salesforce, 2024).

Para ello se ha diseñado un formulario que será de acceso solo para distribuidores y personal que interactúe con el exterior, de tal forma que entre los conjuntos de interés se encuentran los clientes de la empresa y los proveedores, o servicios que pueda requerir para el correcto funcionamiento de la empresa.

Figura 5.13: Registro de contactos para la empresa "ISER"

Registro de Contactos

1. Nombre y Apellido

Escriba su respuesta

2. ¿Que tipo de contacto es?

Cliente

Proveedor

Nuevo personal

3. Número de Telefono

Escriba su respuesta

4. Código Postal

Escriba su respuesta

Nota: Elaboración con base al Business Management System mediante Microsoft Forms

Una vez registrada esta información este debe pasar a la base de datos en la cual, con el nombre, el número de teléfono y código postal se crea un hipervínculo que genera de forma automática mensajes de comunicación mediante WhatsApp, al ser un medio altamente usado en el contexto, la automatización en la comunicación por este medio se ha facilitado a tal nivel que la importancia de mantenerse comunicados crea una buena imagen empresarial.

Figura 5.14: CRM automatización de contactos WhatsApp para la empresa “ISER”

Nombre y Apellido	Nro. De Teléfono	Tipo de contacto	Codigo Postal	Api Whatsapp	Complemento	Contacto de Whatsapp
Khael Gutierrez	77555826	Cliente	591	://api.whatsapp.com/send?ph	&text=Hola	://api.whatsapp.com/send?phone=59177555826&text=
Nicole Graneros	65127554	Cliente	591	://api.whatsapp.com/send?ph	&text=Hola	://api.whatsapp.com/send?phone=59165127554&text=

Nota: Elaboración con base al Business Management System mediante Macros de Excel 2019

Con estas herramientas sobre los 4 recursos importantes que el BMS propone trabajar con mucha importancia, se ha elaborado herramientas eficaces que permiten una administración más eficiente dentro la empresa, dando un salto a las tecnologías actuales, partiendo de la noción planteada por la problemática presentada en la empresa y con un escenario optimista en el incremento sobre las ventas.

5.6. Posicionamiento del negocio

De acuerdo a lo establecido por el BMS, el posicionamiento consiste en la configuración de atributos que definen a un producto al combinar cantidad, calidad, tiempos y costes dentro de un segmento determinado, si encuentra un segmento que valga la pena, hay que cerciorarse de que los clientes prefieren la oferta de la empresa en relación al de la competencia. Para ello, se deberá proponer una oferta que responda a las expectativas generadas.

La segmentación del mercado exige que la configuración de la oferta satisfaga las necesidades del segmento elegido. Configurar la oferta significa tomar decisiones sobre cuestiones relativas a la cantidad, la calidad, el costo y el tiempo de la función de producción del negocio. poder posicionar a la empresa ISER en el mercado se deben de responder las siguientes preguntas:

5.6.1. Definición del producto y/o servicio

Los productos de la empresa ISER, se encuentran en la categoría de productos cosméticos, los cuales están destinados a un público que busquen el cuidado de la piel y la elegancia mediante productos de perfumería.

5.6.2. Atributos genéricos

Son aquellos, que buscan satisfacer las necesidades del segmento, esto implica las razones principales por los cuales han sido producidos dichos productos, para ello en la siguiente tabla se muestran aquellos atributos genéricos de los productos comercializados por la empresa:

Tabla 5.13: Definición de atributos genéricos de productos para la empresa “ISER”

Producto	Atributos Genéricos
CREMA	Hidratación Nutrición Protección Solar Textura agradable Antienvjecimiento
MASCARILLA	Limpieza profunda para el rostro Exfoliación Antiinflamatoria
PERFUME	Aromas agradables para uno Duración de la fragancia Limpieza y aseo personal

Nota: Elaboración con base al Business Management System e información proporcionada por la empresa "ISER"

Los atributos genéricos previamente descritos cumplen con diferentes necesidades relacionados al cuidado de la salud y la higiene de la persona, por lo cual se define a estos como las necesidades más importantes de los productos cosméticos comercializados por la empresa.

5.6.3. Atributos extendidos

Los atributos extendidos del producto tienen una relación estrecha con el precio y la imagen del producto o calidad del producto, aquí factores como la calidad y la diferenciación ante las demás personas son factores implícitos que se encuentra al momento que una persona elija la oferta que la empresa brinda, a continuación, se presentan estos atributos extendidos de acuerdo a lo analizado:

Tabla 5.14: Definición de atributos extendidos de productos para la empresa "ISER"

Producto	Características Extendidas
CREMA	Aroma del producto Ingredientes naturales Textura y consistencia Presentación del producto
MASCARILLA	Ingredientes activos específicos Formula natural Compatibilidad con otros productos Resultado a corto y largo plazo Fragancia duradera
PERFUME	Envases atractivos Envases reciclables Concentración de la fragancia

Nota: Elaboración con base al Business Management System e información proporcionada por la empresa "ISER"

Los atributos señalados en la tabla permite ser una referencia para posteriores estudios de campaña en Marketing, lo que implica innovación dentro el posicionamiento de la empresa, aumentando las posibilidades de un mayor volumen de ventas como también la satisfacción del cliente.

5.6.4. Atributos físicos

Consiste en las características que presenta el producto, los cuales van relacionados con el color, sabor, densidad, forma y tamaño, a este conjunto se le denomina atributos físicos, en la empresa estos aspectos no quedan exentos de importancia por lo cual se define a continuación para cada uno de los productos:

Tabla 5.15: Definición de atributos físicos de productos para la empresa “ISER”

Producto	Atributos Físicas
CREMA	Textura Absorción Fragancia Densidad Envase Color Peso Presentación Sensación a la piel Resistencia al agua
MASCARILLA	Material Durabilidad Forma Tamaño Color
PERFUME	Frasco y envase Tamaño del frasco Tipo de atomizador Color del perfume Texto y etiqueta Caja de embalaje Información sobre los ingredientes

Nota: Elaboración con base al Business Management System e información proporcionada por la empresa “ISER”

5.7. Diseño de la Marca Corporativa

Uno de los aspectos más importantes que se presenta en esta sección consiste en el diseño de la marca corporativa, tomando en cuenta la problemática en relación a la informalidad de la empresa es que mediante el diseño del sistema de gestión empresarial se quiere lograr no solo trabajar la parte administrativa y los sistemas de control sino también la parte visual que es un componente esencial que las empresas tienen para generar una mejor reputación entre los clientes y los mismos trabajadores.

5.7.1. Tarjetas empresariales

Las tarjetas empresariales son recursos que permiten mejorar la imagen de la empresa ante los clientes además de poseer la cualidad de crear redes de contacto mediante este recurso, los distribuidores son capaces de generar confianza entre sus clientes.

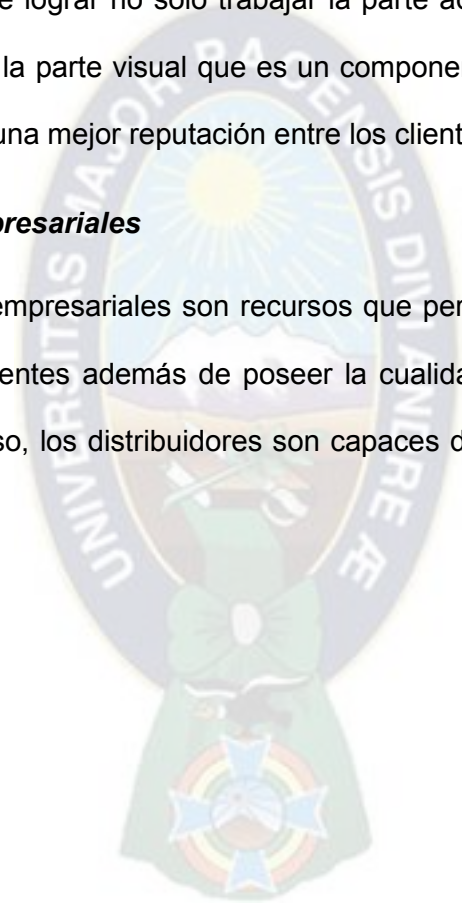


Figura 5.15: Modelo de tarjetas de presentación para la empresa ISER



Nota: Elaboración propia con base en datos proporcionados por la empresa ISER.

La figura anterior muestra el diseño de las tarjetas empresarial bajo un aura elegante de presentación, para lo cual el diseño como las características en papel se vean como un aporte importante para el sistema de gestión empresarial y un medio para la solución de los problemas identificados.

5.7.2. Credenciales

Las credenciales de identificación permiten formalizar y crear un entorno más ordenado en la empresa, en el cual cada persona está identificado con credenciales, además que esto al momento de realizar ventas permite de la misma forma que las

tarjetas empresariales, un entorno de confianza con el cliente y la efectivización de las ventas realizadas por el personal.

Figura 5.16: Modelo de Credenciales de Identificación para la empresa ISER



Nota: Elaboración propia con base en datos proporcionados por la empresa ISER.

Como se observa en la figura, las credenciales cuentan con el logo en gran mayoría, también cuenta con la fotografía del personal, nombre del personal, el cargo y si código de identificación, además cuenta con un código QR que los clientes pueden verificar para conocer la legitimidad del personal.

5.7.3. Redes Sociales

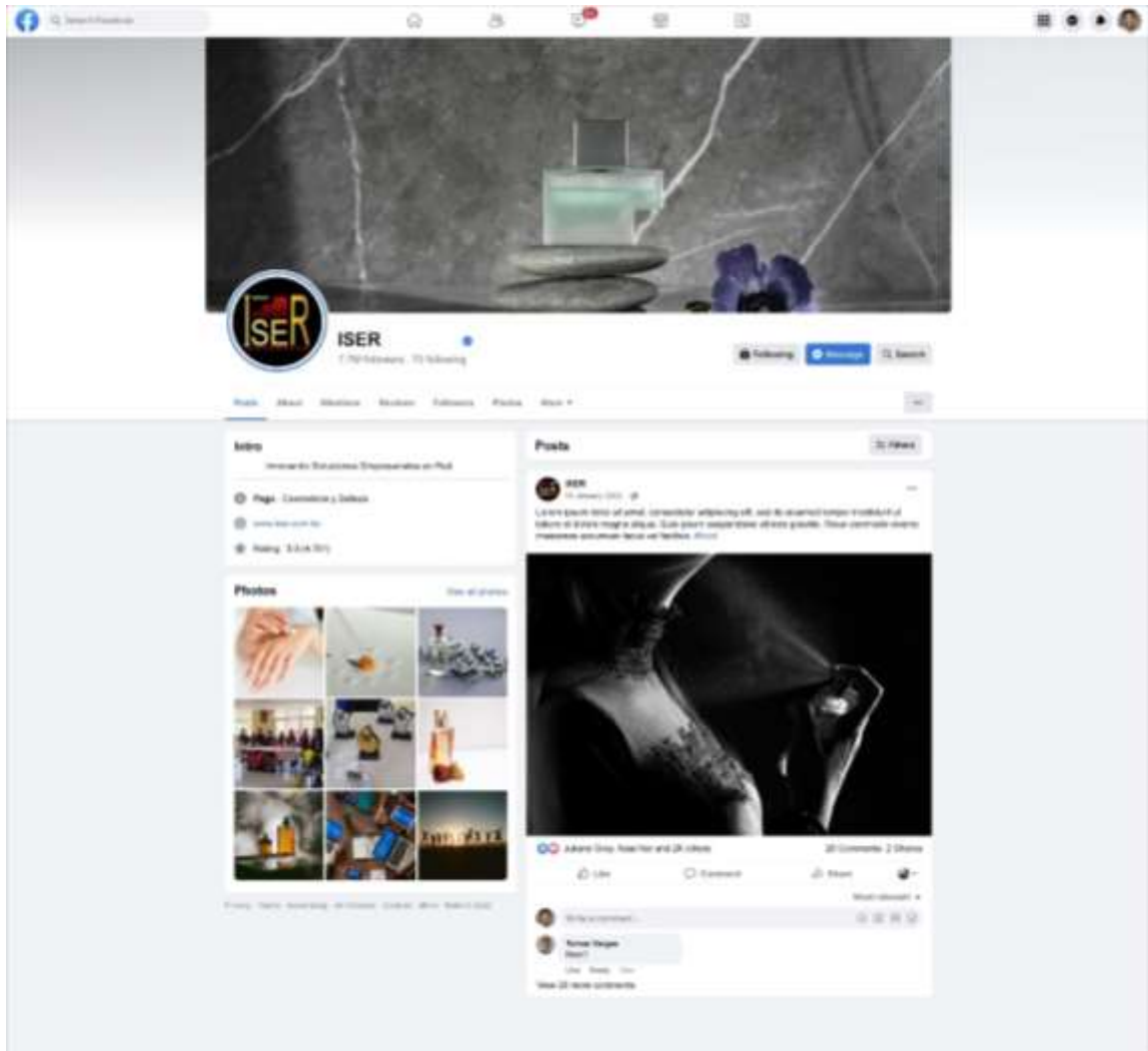
Entre otros aspectos más importantes para el sistema de gestión empresarial es el uso de redes sociales como medios para dar a conocer los productos, el negocio y los

propósitos que la empresa persigue, de acuerdo a los diagnósticos realizados el uso de redes sociales por parte de la empresa eran prácticamente nulas es por ello que se presenta una gran oportunidad, para este cometido se ha propuesto la participación en redes sociales principalmente mediante Facebook, Tik Tok y Whatsapp Business.

Facebook

Facebook es una de las redes sociales comúnmente utilizadas con un alcance importante, la conceptualización del contenido publicado mediante esta red está basado en el enfoque de los dos negocios de la empresa, que consiste en la inclusividad y oportunidades laborales para personas seguido del segundo negocio que es la comercialización de cosméticos, a continuación, se presenta el diseño de la página de Facebook para la empresa ISER.

Figura 5.17: Modelo de redes sociales "Facebook" para la empresa ISER



Nota: Elaboración propia con base en datos proporcionados por la empresa ISER.

Como se observa en el anterior diseño se quiere cambiar el enfoque de las publicaciones con una personalidad mucho más elegante de los productos que la empresa distribuye, aprovechando el color negro como símbolo de elegancia, además de mostrar la importancia del trabajo en equipo mediante publicaciones de los beneficios que se tienen al trabajar en la empresa como se observa en las fotos del álbum en Facebook.

TikTok

Es una red social emergente de amplio alcance en un corto instante de tiempos lo cual hace a esta red una de las más importantes para adoptar un crecimiento rápido para la empresa para ello la propuesta en esta red social consiste en lo siguiente:

Tabla 5.16: Estructura de contenido para la red social “Tik Tok” para la empresa ISER.

Contenido	Alcance	Frecuencia
Trasmisión en vivo de muestra de productos cosméticos	Jóvenes entre 20 a 30 años, adultos de 30 años hasta los 50 años.	Semanalmente
Videos cortos con la aplicación de perfumes basado en la elegancia	Jóvenes entre 20 a 30 años, adultos de 30 años hasta los 50 años.	Dos veces a la semana
Videos cortos de aplicación de mascarillas y cremas faciales	Señoritas y damas entre 20 años hasta los 50 años	Dos veces a la semana

Nota: Elaboración propia con base en datos proporcionados por la empresa ISER.

El contenido de los videos depende en gran medida del volumen de contenido que se vaya a publicar en el corto tiempo, por otro lado, es importante estar al tanto de los *Trends* de tal forma de que la pagina este acorde a la moda del momento y de esta forma tener un mayor alcance de usuarios y al mismo tiempo clientes.

WhatsApp Business

Una de las mensajerías más importantes actualmente, el uso de esta aplicación permite la comunicación rápida y sencilla entre clientes y empresa, de esta forma se vuelve imperativo el uso desde dos enfoques.

- Atender clientes que requieran los productos de la empresa y coordinar la distribución de la misma.
- Recibir solicitudes de trabajo directamente, automatizando las respuestas, comunicando así los formularios de reclutamiento de una forma rápida, sencilla y eficiente.
- Crear el catálogo de productos, la ubicación de la empresa y la descripción, de tal forma que se cree un entorno de confianza hacia las necesidades de los clientes.

Con este enfoque de la imagen corporativa se tiene un conjunto importante de recursos para que el gerente de la empresa gestione de mejor forma la misma mejorando la calidad de los productos y servicios que ofrece (Venta y distribución), como también incrementar el sentido de pertenencia respecto a los trabajadores con la empresa, al trabajar con la imagen corporativa, se garantiza el incremento de compromiso del personal con la empresa.

5.8. Diseño de la capacidad del negocio

Según el BMS, una de los roles del diseño de capacidad consiste en verificar constantemente la capacidad para producir y vender, para los cuales existen diferentes

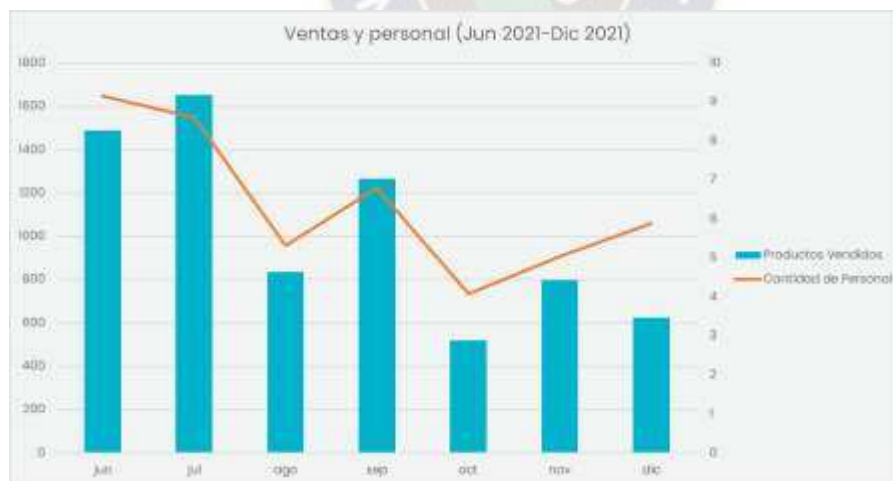
medios para lograrlo, ampliando la capacidad, consiguiendo de manera externa o a través de alianzas estratégicas, siendo una obligatoriedad las actividades para lograrlo.

En este sentido analizar las capacidades de venta de la empresa ISER son formuladas a partir de las ventas realizadas mensualmente y validando esta con el rendimiento laboral es que se contextualiza el desempeño general de la empresa como se muestra en el punto siguiente.

5.8.1. Capacidad de Ventas

La capacidad de ventas consiste en determinar los valores históricos sobre el total de ventas realizadas por la empresa, esta información tuvo que ser pasada a digital para su correspondiente análisis.

Figura 5.18: Grafica de ventas y personal de junio 2021 a diciembre de 2021



Nota: Elaboración con base al Business Management System e información proporcionada por la empresa "ISER"

Como se puede observar las ventas no presentan una tendencia creciente en los periodos de junio a diciembre de 2021, dado la volatilidad de las mismas, esta reducción

de 1500 unidades a 800 unidades depende en gran medida por la cantidad de personal con la que se cuenta la cual es directamente proporcional a las ventas, esto implica que de 9 trabajadores a 5 trabajadores la incidencia porcentual es la reducción de aproximadamente del 50% de las ventas.

En el grafico siguiente se muestra el rendimiento por persona de forma mensual de tal forma que se determina cual es el desempeño promedio en ventas diarias por distribuidor.

Figura 5.19: Grafica de desempeño en ventas por distribuidor de junio de 2021 a diciembre de 2021



Nota: Elaboración con base al Business Management System e información proporcionada por la empresa "ISER"

El desempeño mensual por distribuidor refleja que en el mes de julio de 2021 por distribuidor se logró en promedio la venta de 8 productos cosméticos por día, el valor mínimo registrado muestra que en el mes de diciembre las ventas por distribuidor

redujeron a solo 5 productos día vendidos, lo que establece que el promedio de ventas se encuentra alrededor de 7 productos por día.

Con estos aspectos analizados sobre la capacidad de la empresa, se estima las metas que se quiere lograr con la implementación del proyecto tomando en cuenta el rendimiento actual de la mano de obra y las ventas totales mensuales.

Tabla 5.17: Comparativo de resultados históricos y metas a lograr para la empresa "ISER"

Descripción	Historico	Meta	Incremento
Ventas promedio mensuales	1026	3078	200%
Cantidad de Personal promedio	6	12	100%
Desempeño promedio de ventas diarias	6,5	11,15	72%

Nota: Elaboración con base al Business Management System e información proporcionada por la empresa "ISER"

De acuerdo a los datos y la propuesta de mejora se espera que el incremento en ventas alcance un 200% en relación al promedio actual, un aumento del personal particularmente distribuidores de 6 a 12 personas y finalmente un incremento del índice del desempeño promedio de ventas del 72%.

5.9. Ciclo de Mejora Continua

El ciclo de mejora continua consiste en un sistema que permite evaluar constantemente el desarrollo empresarial, suprimiendo actividades que no añaden valor a la empresa, lo cual representa una tarea imprescindible para mejorar la productividad de la empresa (Global Lean, 2022)

Este modelo establecido por Deming, se lo conoce como la metodología PDCA (Plan, Do, Check, Act) el cual su traducción al español sería, Planificar, Ejecutar, Controlar y Actuar, en ese sentido este tiene la característica de ser cíclico basado en el principio de mejora continua.

Para el proyecto en cuestión este se considera el último paso para establecer metas por departamento de acuerdo a KPis establecidos que deben ser controlados por cada uno de estos departamentos que la empresa cuenta, a pesar de que se tienen dos negocios dentro la misma, estos se encuentran alineados en el cumplimiento de la meta empresarial integral.

5.9.1. Planificar

Para empezar con el proceso de mejora continua se establece los objetivos por cada departamento, hay que recordar que con la nueva propuesta se tiene 4 departamentos que son: Recursos Humanos, Finanzas, Ventas y Sistemas de Información, para lograr una adecuada planificación se establece las metas por departamento:

Meta 1: Departamento de Recursos Humanos

Planificar acciones para mejorar y controlar el desempeño laboral, y diseñar filtros precisos para el reclutamiento del personal.

Meta 2: Departamento de Finanzas

Identificar oportunidades para reducir costos mediante el análisis de los principales indicadores financieros y principalmente tomar en cuenta la incidencia del incremento de ingresos según el margen bruto establecido en la empresa.

Meta 3: Departamento de Ventas

Elaborar estrategias y campañas para aumentar las ventas y percibir mayor número de clientes, además de gestionar los canales de comunicación de tal forma que se garantice la fidelización de los clientes de la empresa y la atención a nuevos clientes.

Meta 4: Departamento de sistemas de Información

Equipar y mejorar la estructura tecnológica y la automatización de los procesos de comunicación e información estableciendo procedimientos y herramientas optimizadas a medida que la empresa demande en su funcionamiento.

5.9.2. Ejecutar

En el proceso de ejecución se establece las actividades que cada departamento debe realizar para cumplir con los objetivos por área estas se encuentran enlistadas en la siguiente tabla considerando la planificación y tomando en cuenta las limitaciones actuales del sistema integral de la empresa:

Tabla 5.18: Proceso de mejora continua ejecución de actividades para la empresa “ISER”

DEPARTAMENTO	META	ACTIVIDADES
RECURSOS HUMANOS	Planificar acciones para mejorar y controlar el desempeño laboral, y diseñar filtros precisos para el reclutamiento del personal.	<ul style="list-style-type: none"> * Elaborar programas de capacitación de personal * Establecer políticas para el personal * Evaluar mensualmente el desempeño laboral * Diseñar las directrices para reclutamiento de personal * Fortalecer el clima laboral positivo
FINANZAS	Identificar oportunidades para reducir costos mediante el análisis de los principales indicadores financieros y principalmente tomar en cuenta la incidencia del incremento de ingresos según el margen bruto establecido en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> * Ejecutar medidas para reducir costos * Optimizar los procesos contables y financieros * Buscar otras formas de ingreso para la empresa * Monitorear constantemente los indicadores financieros * Informar de anomalías en indicadores financieros
VENTAS	Elaborar estrategias y campañas para aumentar las ventas y percibir mayor número de clientes, además de gestionar los canales de comunicación de tal forma que se garantice la fidelización de los clientes de la empresa y la atención a nuevos clientes.	<ul style="list-style-type: none"> * Diseñar promociones y ofertas de productos * Mejorar los canales de atención al cliente * Expandir la presencia a nuevos mercados locales * Llevar un control estricto de entradas y salidas * Contactar con proveedores
SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Equipar y mejorar la estructura tecnológica y la automatización de los procesos de comunicación e información estableciendo procedimientos y herramientas optimizadas a medida que la empresa demande en su funcionamiento.	<ul style="list-style-type: none"> * Implementar sistemas y programas de planificación * Reforzar el sistema de seguridad de datos * Optimizar infraestructura tecnológica * Apoyar a las demás áreas con necesidades tecnológicas * Diseñar un sistema de comunicación interna eficiente

Nota: Elaboración con base al Business Management System e información proporcionada por la empresa “ISER”

5.9.3. Controlar

La fase de controlar es quizás el proceso más importante del ciclo de mejora continua en esta fase se plantea de forma medible y alcanzable cuales son las metas que se quieren lograr dentro la empresa, repartiendo el trabajo entre las diferentes áreas.

Para tener un adecuado sistema de control se ha propuesto la conceptualización del cuadro de mando integral, el cual permite abordar el alcance de las metas desde las perspectivas, financiera, cliente, procesos internos y conocimiento.

Tabla 5.19: Cuadro de Mando Integral para la empresa "ISER"

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR CLAVE	META	RESPONSABLE
Financiera	Maximizar la rentabilidad	Margen de Beneficio Neto	75%	Director de Finanzas Director de Ventas
		Rotación de activos	200%	Director de Finanzas Director de Ventas
		Flujo de caja operativo	Positivo	Director de Finanzas
Cliente	Mejorar la satisfacción de clientes	Tiempo de respuesta al cliente	<24 hrs.	Director de Ventas
		Indice de Satisfacción del cliente	>80%	Director de Ventas
	Incrementar la fidelización de clientes	Tasa de retención de clientes	90%	Director de Ventas
Procesos Internos	Mejorar la eficiencia operativa-tecnologica empresarial	Indice de Desempeño de ventas personal	72%	Director de Recursos humanos Director de ventas
		Tasa de rotación de personal	10%	Director de Recursos humanos
		Nro. De mejoras Tecnologicas	5	Director de Recursos humanos Director sistemas de información
Aprendizaje y Crecimiento	Fomentar el desarrollo del personal	Horas de capacitación por empleado	40	Director de Recursos humanos Director sistemas de información
		Indice de desarrollo de habilidades	80%	Director de Recursos humanos

Nota: Elaboración con base al Business Management System e información proporcionada por la empresa "ISER"

Como se observa en la tabla, se tienen metas por enfoque y para su cometido se han establecido metas adecuadas que sean alcanzables y medibles, mediante los indicadores que se muestran en la tercera columna, estableciendo metas cuantitativas para cada una de estas metas y finalmente los responsables para lograr dichas metas, los cuales puede ser un trabajo conjunto entre directores o bien ser solo responsabilidad de un solo director:

5.9.4. Corregir

Tomando en cuenta los resultados del monitoreo, se toman medidas correctivas para ajustar el curso y mejorar el desempeño.

Tabla 5.20: Actividades de corrección para la empresa "ISER"

RECURSOS HUMANOS	FINANZAS
Realizar ajustes en los programas de capacitación implementar medidas para mejorar el clima laboral. corregir problemas de comunicación interna.	Realizar ajustes en los presupuestos. Revisar los procesos financieros. Corregir desviaciones financieras.
VENTAS	SISTEMAS DE INFORMACIÓN
Ajustar las estrategias de marketing y ventas. Revisar los procesos de comunicación con el cliente. corregir errores identificados en los canales de ventas por distribuidor y supervisor	Realizar actualizaciones de software Reforzar la seguridad informática de datos Corregir fallos en la infraestructura tecnológica

Nota: Elaboración con base al Business Management System e información proporcionada por la empresa "ISER"

Con estos parámetros de mejora continua establecidos, el proceso cíclico afirma la repetición de tal forma que exista mejoras significativas en el curso del

tiempo, con este sistema establecido la empresa ISER establece un nuevo enfoque y procura el logro de nuevas metas de tal forma que incremente sus posibilidades de dominio en el mercado, además de las posibilidades de expansión y mejoras en la logística de los productos.



Capítulo 6 :

Evaluación Económica

6.1. Inversiones del proyecto

Con base a las propuestas de mejora estimadas en el capítulo anterior y tomando en cuenta las directrices del BMS, se estiman las inversiones del proyecto los cuales comprenden los siguientes Items:

Tabla 6.1: Inversiones del proyecto para la empresa "ISER"

DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO (Bs.)	MONTO (Bs)
Laptop HP Gama Media, Intel i5 11ava Generacion	2	4.250	8.500
Microfono conferencias omnidireccional	2	1.200	2.400
Barra de sonido Sony 400W Dolby 5.1	1	4.500	4.500
Mesa Ejecutiva de reuniones	1	2.500	2.500
Sillas para reuniones	10	800	8.000
Pantalla 50 pulgadas Google TV, UHD	2	3.545	7.090
Pagina Web	1	3.000	3.000
Data Center DELL	1	35.000	35.000
Total			70.990

Nota: Elaboración con base en datos de precios de mercado Bolivia 2024

El valor de la inversión total alcanza un total de 70.990 Bs. el cual toma en cuenta el equipamiento de computadores, el reacondicionamiento de sala de reuniones, la adquisición de servidores físicos y en la nube para mejoras en el flujo de información, y finalmente el desarrollo de una página Web.

6.2. Costos del proyecto

6.2.1. Costos Fijos del Proyecto

Son aquellos que se mantienen constantes durante un período determinado, independientemente de cualquier variación en el volumen de producción (Rojas, 2007), entre estos costos que se toman en cuenta para el estudio se tienen los siguientes:

Tabla 6.2: Costos Fijos del Proyecto

MATERIALES			
Materiales de escritorio	1	300	3.600
MANO DE OBRA			
Jefe de Finanzas	1	2.800	33.600
Jefe de Sistemas de Información	1	2.800	33.600
Jefe de Recursos Humanos	1	2.800	33.600
OTROS GASTOS			
Pago de servidores One Drive 1 TB	1	75	900
Total Costos Fijos			105.300

Nota: Elaboración con base en datos de precios de mercado Bolivia 2024

Entre los costos fijos más relevantes de acuerdo a la tabla es la incorporación de 3 jefes de departamentos los cuales representan el 90% de los costos del proyecto dando un valor total por año de 105.300 Bs.

6.2.2. Costos Variables del Proyecto

Son aquellos que cambian o fluctúan en relación directa a una actividad o volumen dado, en el caso particular de la empresa se toma en cuenta el desempeño laboral y la proporcionalidad de las ventas en relación a la cantidad de distribuidores, sabiendo que la meta es alcanzar un desempeño de 11 productos por día los cálculos de costos variables en materiales, mano de obra y otros gastos se reflejan a continuación:

Tabla 6.3: Costos Variables de Materiales del Proyecto

COSTO VARIABLE MATERIALES					
Año	2024	2025	2026	2027	2028
Cantidad de cremas	410	719	839	959	1.199
Cantidad de mascarillas faciales	410	719	839	959	1.199
Cantidad de perfumes	205	360	420	479	599
Precio de Compra cremas	10	10	12	12	13
Precio de Compra mascarillas	10	10	12	12	13
Precio de Compra perfumes	15	15	18	18	18
Costo de cremas mensual	4.104	7.192	10.068	11.507	15.582
Costo de mascarillas mensual	4.104	7.192	10.068	11.507	15.582
Costo de perfumes mensual	3.078	5.394	7.551	8.630	10.788
Costo anual de cremas	49.248	86.301	120.821	138.081	186.985
Costo anual de mascarillas	49.248	86.301	120.821	138.081	186.985
Costo anual de perfumes	36.936	64.726	90.616	103.561	129.451
TOTAL CV MATERIALES	135.432	237.327	332.258	379.724	503.421

Nota: Elaboración con base en datos proporcionados por la empresa “ISER”

La tabla anterior muestra los costos variables en razón de los materiales, en este caso se considera el costo de compra de los mismos, con base al precio de compra y los volúmenes de ventas considerados.

Tabla 6.4: Costos Variables de Mano de Obra del Proyecto

COSTO VARIABLE MANO DE OBRA					
Año	2024	2025	2026	2027	2028
Número de Supervisores adicionales	1	1	1	2	2
Sueldo semanal	500	510	550	550	600
Sueldo mensual	2.000	2.040	2.200	2.200	2.400
Numero de Distribuidores	6	12	14	16	20
Sueldo semanal	400	430	450	480	500
Sueldo mensual	1.600	1.720	1.800	1.920	2.000
Costo Mano de Obra (Bs/Año)	139.200	272.160	328.800	421.440	537.600

Nota: Elaboración con base en datos proporcionados por la empresa “ISER”

El costo de mano de obra para el caso de supervisores y distribuidores tiende a ser variables debido al incremento de las ventas se considera razonable un incremento en la fuerza operativa comercial en el cual como se ha propuesto este tiene como meta duplicar en los años siguientes y a medida que pasa el tiempo en

un par de personas, lo cual garantiza el alto desempeño y el compromiso dentro la empresa.

6.3. Beneficios del proyecto

Los beneficios del proyecto son estimados a partir de dos factores principales, que son el índice de desempeño laboral, y las metas cuantitativas en volúmenes de venta estimados para los años siguientes, con la implementación del proyecto se percibe la siguiente tabla que muestra cuales serían los ingresos por ventas con el proyecto implementado, así mismo este valor es incremental lo que significa que solo toma en cuenta los beneficios del proyecto.

Tabla 6.5: Beneficios económicos del Proyecto para la empresa “ISER”

Año	2024	2025	2026	2027	2028
Ventas Promedio Mensual	1.026	1.798	2.098	2.397	2.997
Mascarillas Faciales	410	719	839	959	1.199
Cremas Faciales	410	719	839	959	1.199
Perfumes	205	360	420	479	599
Precio de Venta Mascarillas	35	35	40	45	45
Precio de Venta Cremas	35	35	40	45	45
Precio de Venta Perfumes	40	40	45	50	50
Ingreso Mensual Mascarillas	14.364	25.171	33.561	43.150	53.938
Ingreso Mensual Cremas	14.364	25.171	33.561	43.150	53.938
Ingreso Mensual Perfumes	8.208	14.383	18.878	23.972	29.966
Ingreso Anual Mascarillas	172.368	302.053	402.737	517.805	647.256
Ingreso Anual Cremas	172.368	302.053	402.737	517.805	647.256
Ingreso Anual Perfumes	98.496	172.602	226.540	287.669	359.587
Ingresos Anuales	443.232	776.707	1.032.014	1.323.279	1.654.099

Nota: Elaboración con base en datos proporcionados por la empresa “ISER”

Como se observa para el año 2025 se tiene como aumentar significativamente los ingresos y paulatinamente en los años siguientes con el incremento de la mano de obra seguir incrementando estos ingresos.

6.4. Flujo de caja del proyecto

Como siguiente punto, se tiene el cálculo del flujo de efectivo del proyecto el cual toma en cuenta todos los factores relacionados al proyecto, como un resumen de los ingresos y egresos de efectivo, considerando la depreciación de los equipos adquiridos, los impuestos imponibles por el servicio nacional y finalmente el impacto de las inversiones del proyecto, dando como resultados la siguiente tabla con todos aquellos flujos mencionados con anterioridad:

Tabla 6.6: Flujo de Fondos del Proyecto para la empresa "ISER"

FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO					
DESCRIPCIÓN	2024	2025	2026	2027	2028
(+) Ingresos de Operación		776.707	1.032.014	1.323.279	1.654.099
(-) Costo variable		544.831	710.018	863.852	1.116.381
(-) Costo fijo		105.300	105.300	105.300	105.300
(-) Depreciación		6.673	6.673	6.673	6.673
(-) Amortización de activos diferidos		0	0	0	0
(-) IVA VENTAS		100.972	134.162	172.026	215.033
(-) Impuestos directos (IT)		23.301	30.960	39.698	49.623
UTILIDAD IMPONIBLE		-4.370	44.901	135.730	161.089
(-) Impuestos a la utilidad (IUE)		0	11.225	33.933	40.272
UTILIDAD NETA		-4.370	33.676	101.798	120.817
(+) Depreciación		6.673	6.673	6.673	6.673
(+) Amortización de activos diferidos		0	0	0	0
(+) Valor de salvamento de activos					
(-) Inversiones	70.990				
(-) Capital de trabajo					
(+) Recuperación de de capital de trabajo					
FLUJO DE FONDOS NETO	-70.990	2.303	40.348	108.470	127.489

Nota: Elaboración con base en datos proporcionados por la empresa "ISER"

Como se observa la inversión para el año 2024 es igual a 70.990 y las utilidades netas proyectadas alcanzan desde 2.303 Bs. para el primer año de evaluación hasta los 127.489 Bs. en el último periodo de evaluación del proyecto, lo cual demuestra la rentabilidad del proyecto.

6.5. Valor actual neto del proyecto (VAN)

El valor actual neto de un proyecto es el valor actual de los flujos de efectivo, para calcular dicho indicador se utiliza la tasa de descuento o tasa de expectativa, que es una medida de la rentabilidad mínima exigida por un proyecto (Mete, 2014)

En el caso particular del proyecto el valor actual neto con base al cálculo del flujo de fondos netos es estimada bajo la siguiente formula:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{Vt}{(1+r)^t} - I_0$$

Tomando en cuenta una tasa de descuento del 12,84% se tiene que el valor actual neto del proyecto es el siguiente:

$$VAN = 116.871 \text{ Bs.}$$

Con las propuestas de mejora planteadas y las metas establecidas en el capítulo anterior se estima que el valor actual neto en el plazo de 4 años alcanza un valor estimado de 116.871 Bs.

6.6. Tasa Interna de Retorno (TIR)

Consiste en un criterio para la toma de decisiones, se define como la tasa de descuento que igual el valor presente de los ingresos con el valor presente de egresos, el cual mide el rendimiento del efectivo mantenido en el proyecto y no depende más que de los flujos del mismo.

Para el cálculo apropiado de la TIR, en relación al proyecto se hace uso de la siguiente formula:

$$\sum_{t=1}^n \frac{Vt}{(1+r)^t} - I_0 = 0$$

Con base a la formula anterior se calcula la tasa interna de retorno para el proyecto en cuestión el cual tiene el siguiente valor calculado:

$$TIR = 54\%$$

Como se puede observar la tasa interna de retorno calculada es igual a 273% lo cual significa que los ingresos cubren sin problemas los egresos estimados en relación al proyecto, además de que se generan beneficios adicionales.

6.7. Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad consiste en una herramienta de gestión, el cual permite la predicción de los resultados comprendiendo las incertidumbres, limitaciones y alcances de un modelo (Conexión Esan, 2019)

Dentro de un estudio financiero existe la presencia de riesgo e incertidumbre, debido a diversos factores externos que puede derivar en la reducción o eliminación de la rentabilidad de un proyecto (Perez, Cruz, & Quiroz, 2012, pág. 6).

Para ello se toma en cuenta las variables que puedan modificar la estructura financiera, con ello implica el análisis de diferentes escenarios y evaluar los limites donde la interpretación rentable del proyecto cambia de curso (Perez, Cruz, & Quiroz, 2012, pág. 6)

En el análisis de sensibilidad del proyecto de mejora, se ha considerado diferentes factores que pueden influir en la rentabilidad de la empresa, los cuales pueden verse afectados por las inversiones realizadas, el costo de mano de obra por modificaciones en la estructura organizacional y la relación de los precios con los costos de adquisición de compra de productos, a continuación, se presentan estos resultados

6.7.1. Análisis de Sensibilidad VAN=0

De acuerdo a los cálculos realizados se ha tomado en cuenta cuales son los límites de las variables influyentes en la evaluación financiera dentro de un escenario donde el VAN es igual a 0 donde los ingresos compensan los egresos:

Tabla 6.7: Análisis de sensibilidad límites del VAN

LIMITES		VAN=0	VAN Actual	Diferencia
Inversiones		167.899,27	70.990,00	96.909,27
Sueldos y Salarios Jefes		6.083,04	2.800,00	3.283,04
Precio de Compra	Mascarillas	13,69	10,00	3,69
	Cremas	13,69	10,00	3,69
Perfumes		22,39	15,00	7,39
Precio de Venta	Mascarillas	30,60	35,00	-4,40
	Cremas	30,60	35,00	-4,40
	Perfumes	31,21	40,00	-8,79

Nota: Elaboración con base en resultados de la evaluación financiera

Como se observa en la tabla, se ha analizado el monto de inversiones, los sueldos y salarios, los precios de compra como los precios de venta, en el caso de la inversión es posible seguir aumentando a lo mucho hasta 167.899 Bs, con el VAN actual la inversión es de 70.990 Bs, por otro lado, el límite de los sueldos y salarios es de hasta 6083 Bs. para los jefes de área un valor por encima de este se traduce en un proyecto no rentable, en el caso de los productos el limite de compra con el precio de venta actual es de 13,69 para mascarillas y cremas, pero para perfumes de 22,39 Bs. lo que significa si se compra por encima de ese valor el proyecto ya no resulta rentable.

Por otra parte, los precios de venta sugieren que por debajo de lo 30 Bs. la venta de cada uno de los productos lleva a un escenario de baja rentabilidad en las mejoras implementadas.

6.7.2. Análisis de Sensibilidad Unidimensional

El análisis unidimensional muestra diferentes escenarios cuando los valores de las variables adquieren diferentes valores y muestran su efecto directo sobre el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno como indicadores financieros del proyecto.

La **Tabla 6.8** muestra los diferentes escenarios del VAN y la TIR cuando los sueldos y salarios de jefes de áreas adquieren diferentes valores el cual se puede evidenciar que a valores de 6000 Bs. estos indicadores adquieren valores negativos.

Tabla 6.8: Análisis de sensibilidad unidimensional Sueldos Fijos

	VAN	116.871	TIR	54%
Análisis de Sensibilidad cuando los Sueldos Fijos de Jefes de Area	2.500	125.726	2.500	57,3%
	3.000	110.967	3.000	51,7%
	3.500	96.208	3.500	46,2%
	4.000	81.449	4.000	40,8%
	5.000	51.931	5.000	30,3%
	6.000	22.413	6.000	20,2%
	7.000	-8.185	7.000	10,2%
	8.000	-40.059	8.000	0,1%
	9.000	-71.933	9.000	-9,6%
	10.000	-103.808	10.000	-19,0%

Nota: Elaboración con base en resultados de la evaluación financiera

Tabla 6.9 muestra diferentes valores de montos de inversión y su efecto sobre los principales indicadores financieros nótese que a pesar del aumento todavía existe rentabilidad en el proyecto por lo cual se define que la variable inversión no es una variable altamente sensible.

Tabla 6.9: Análisis de sensibilidad unidimensional Inversiones

INVERSIONES		VAN	116.871	TIR	54%
Análisis de Sensibilidad del monto de inversión del proyecto		82.000	105.861	82.000	46,8%
		84.000	103.861	84.000	45,7%
		86.000	101.861	86.000	44,6%
		88.000	99.861	88.000	43,5%
		90.000	97.861	90.000	42,4%
		92.000	95.861	92.000	41,4%
		94.000	93.861	94.000	40,5%
		96.000	91.861	96.000	39,5%
		98.000	89.861	98.000	38,6%
		100.000	87.861	100.000	37,7%

Nota: Elaboración con base en resultados de la evaluación financiera

6.7.3. Análisis de Sensibilidad Bidimensional

El análisis bidimensional toma en cuenta dos variables que adquieren diferentes valores y su respuesta respecto a los indicadores financieros utilizados, en el apartado siguiente se muestra el efecto de los precios de compra y venta de los 3 productos que la empresa distribuye:

Tabla 6.10: Análisis de sensibilidad bidimensional VAN Mascarillas y Cremas

Análisis de Sensibilidad VAN (Costo Vs. Precio) Mascarillas								
116.871	35	36	37	38	39	40	41	42
10	116.871	138.274	158.708	179.143	199.578	220.012	240.447	260.882
12	77.700	99.741	121.782	143.797	164.231	184.666	205.101	225.535
14	38.530	60.571	82.612	104.652	126.693	148.734	169.754	190.189
16	-3.686	20.016	43.441	65.482	87.523	109.564	131.604	153.645
18	-46.810	-23.108	593	24.294	47.996	70.393	92.434	114.475
20	-89.934	-66.232	-42.531	-18.830	4.872	28.573	52.274	75.304
22	-133.467	-109.357	-85.655	-61.954	-38.253	-14.551	9.150	32.852
24	-180.595	-155.212	-129.829	-105.078	-81.377	-57.675	-33.974	-10.273
26	-227.724	-202.341	-176.958	-151.574	-126.191	-100.808	-77.098	-53.397
28	-274.852	-249.469	-224.086	-198.703	-173.320	-147.937	-122.553	-97.170

Nota: Elaboración con base en resultados de la evaluación financiera

Tabla 6.11: Análisis de sensibilidad bidimensional TIR Mascarillas y Cremas

Análisis de Sensibilidad TIR (Costo Vs. Precio) Mascarillas								
53,92%	35	36	37	38	39	40	41	42
10	54%	61%	68%	75%	82%	89%	96%	103%
12	39%	46%	54%	61%	68%	75%	82%	89%
14	25%	32%	39%	46%	53%	61%	68%	74%
16	12%	19%	26%	32%	39%	46%	53%	60%
18	0%	6%	13%	20%	26%	33%	40%	46%
20	-10%	-4%	2%	8%	14%	21%	27%	34%
22	-19%	-13%	-8%	-2%	3%	9%	15%	21%
24	-27%	-22%	-16%	-11%	-6%	-1%	5%	10%
26	-34%	-29%	-24%	-19%	-14%	-9%	-4%	1%
28	#¡NUM!	-36%	-31%	-27%	-22%	-17%	-12%	-7%

Nota: Elaboración con base en resultados de la evaluación financiera

Como se puede observar en para el precio de mascarillas como para las cremas que tienen un comportamiento similar a medida que los precios de venta van aumentando existe mayor rentabilidad los cuales dependerán en gran medida a los valores de compra de estos, con valores de 24 Bs. la unidad este ya no es rentable bajo ningún valor de venta.

Tabla 6.12: Análisis de sensibilidad bidimensional VAN Perfumes

Análisis de Sensibilidad VAN (Costo Vs. Precio) Perfumes											
116.871	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
15	116.871	127.891	138.274	148.491	158.708	168.926	179.143	189.360	199.578	209.795	220.012
16	107.078	118.099	129.119	139.654	149.872	160.089	170.306	180.524	190.741	200.958	211.176
17	97.286	108.306	119.326	130.347	141.035	151.252	161.470	171.687	181.905	192.122	202.339
18	87.493	98.513	109.534	120.554	131.575	142.416	152.633	162.851	173.068	183.285	193.503
19	77.700	88.721	99.741	110.762	121.782	132.802	143.797	154.014	164.231	174.449	184.666
20	67.908	78.928	89.949	100.969	111.989	123.010	134.030	145.051	155.395	165.612	175.829
21	58.115	69.136	80.156	91.176	102.197	113.217	124.238	135.258	146.278	156.776	166.993
22	48.323	59.343	70.363	81.384	92.404	103.425	114.445	125.465	136.486	147.506	158.156
23	38.530	49.550	60.571	71.591	82.612	93.632	104.652	115.673	126.693	137.714	148.734
24	28.658	39.758	50.778	61.799	72.819	83.839	94.860	105.880	116.901	127.921	138.941

Nota: Elaboración con base en resultados de la evaluación financiera

Tabla 6.13: Análisis de sensibilidad bidimensional TIR Perfumes

Análisis de Sensibilidad TIR (Costo Vs. Precio) Cremas											
53,92%	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
15	54%	58%	61%	65%	68%	72%	75%	79%	82%	86%	89%
16	50%	54%	58%	61%	65%	68%	72%	75%	79%	82%	86%
17	46%	50%	54%	58%	61%	65%	68%	72%	75%	79%	82%
18	42%	46%	50%	54%	58%	61%	65%	68%	72%	75%	78%
19	39%	42%	46%	50%	54%	57%	61%	65%	68%	71%	75%
20	35%	39%	42%	46%	50%	54%	57%	61%	65%	68%	71%
21	32%	35%	39%	42%	46%	50%	54%	57%	61%	65%	68%
22	28%	32%	35%	39%	43%	46%	50%	54%	57%	61%	65%
23	25%	28%	32%	35%	39%	43%	46%	50%	53%	57%	61%
24	22%	25%	29%	32%	36%	39%	43%	46%	50%	53%	57%

En el caso del análisis bidimensional de los perfumes, tanto los precios de compra como los precios de venta a diferentes valores de este, todavía se observa valores positivos sobre el VAN y la TIR, esto implica que la sensibilidad de estas variables en relación a los indicadores financieros no tiene un efecto significativo sobre los mismos.

Como se observa, en general los resultados muestran diferentes límites que se recomiendan cuidar al momento de tomar decisiones dentro la empresa el análisis de sensibilidad visto en los cálculos permite a la empresa direccionar de mejor forma los negocios y la forma en la cual incide sobre la estrategia de la misma.

Conclusiones y Recomendaciones

En el proyecto presentado, se ha diseñado un sistema de gestión empresarial basado en el Business Management System, el cual basado en principios informáticos y la toma de decisiones ágiles se ha estructurado todo un sistema de registros en línea de tal forma que los sistemas gerenciales de planificación y control sean altamente efectivos la ejecución de este sistema permite establecer metas más ambiciosas para la empresa y la mitigación de aquellos problemas como el compromiso del personal y la pérdida de data por registros manuscritos.

Se ha realizado la revisión bibliográfica entorno al BMS, el cual se direcciona como una mentalidad gerencial y no, así como un protocolo de instrucciones, la definición de los negocios de la empresa y el principio de dominio de mercado son los medios por los cuales se ha construido todo un sistema integrado favoreciendo el logro de metas más ambiciosas en el curso de los años de estudio del presente proyecto.

Al diagnosticar la situación de la empresa se pudo evidenciar que el factor más influyente está centrado en los recursos humanos y en la administración gerencial, por un lado, mediante encuestas de satisfacción se pudo evidenciar que el personal a pesar de estar contentos con los pagos, señala una carencia de eficiencia en la administración gerencial lo que conlleva a pérdida de interés y compromiso, al mismo tiempo generando inseguridad en el trabajo.

Por otro lado, también señalan que la imagen de la empresa se ha visto afectada por personal que descuida la imagen o hace la oferta de productos sin cuidado de la imagen personal o por otro lado al no existir control simplemente estos tienden a realizar otras actividades menos la venta de producto.

Esta situación se ha hecho de conocimiento gerencial lo que provoca una percepción crítica de la misma pensando que hay una carencia de compromiso con la empresa lo que tiene efecto directo en la reducción de ventas en los periodos finales de 2021 y principios de 2022.

Dentro del sistema de gestión actual se ha evidenciado que el flujo de información dentro la empresa se ha visto mermada por una falta de organización y pérdida de eficiencia al tener registros manuscritos que no aportan ningún tipo de valor a la empresa y es esta misma carencia de un sistema de administración adecuado que muchos distribuidores han señalado como ineficiente.

Tomando como base los principios del BMS es que se ha diseñado el sistema de gestión empresarial, en el cual se ha diseñado e implementado un sistema basado en la planificación y control de información hechos mediante Visual Basic Macros de Excel y un sistema de recolección de datos mediante Microsoft Forms, esto permite una administración mucho más eficiente y limpia de los datos lo que incrementa las posibilidades de incrementar las ventas, pasando de 6 productos por día a 11 productos por día según el cálculo del índice del desempeño laboral.

Además, el desarrollo de un ciclo de mejora continua donde la participación integrada de los 4 departamentos propuestos (Finanzas, Recursos Humanos, Ventas y Sistemas) da paso a una guía basada en el cuadro de mando integral para fomentar una filosofía de mejora continua dentro la empresa alineada con el BMS.

Con base a la propuesta diseñada las metas para la empresa son claras el incremento de personal al doble del actual y un aumento de la eficiencia del desempeño laboral de 6 unidades/día a 11 unidades/día, esto implica incremento en el volumen de ventas y economías de escala favorables, dando como resultado un Valor Actual Neto de 116.871 Bs. entre los años 2025-2028 con una tasa interna de

retorno del 54% de acuerdo a los egresos por costos e inversiones del proyecto en contraste con los ingresos del proyecto, lo que significa que la implementación del proyecto es rentable para la empresa.



Bibliografía

- Bueno Campos, E. (2005). *Curso básico de economía de la empresa: Un enfoque de organización*. Madrid.
- Camison, C., & Dalmau, J. (2009). *Introducción a los negocios y su gestión*. Madrid: Pearson Educación.
- Certus. (24 de Abril de 2020). *¿Qué es una cadena de valor y para qué sirve?* Obtenido de <https://www.certus.edu.pe/blog/que-es-cadena-valor/#¿Que-es-la-cadena-de-valor>
- Conexión Esan. (Octubre de 2019). *Análisis de sensibilidad: ¿qué es y cuál es su importancia en un proyecto?* Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/analisis-de-sensibilidad-que-es-y-cual-es-su-importancia-en-un-proyecto#:~:text=El%20análisis%20de%20sensibilidad%20permite%20identificar%20las%20áreas%20fuertes%20y,variables%20que%20más%20apoyo%20necesitan.>
- Duarte, C. (2003). *El Business Management System (BMS) Un sistema de Gestión Integral*.
- Global Lean. (15 de Abril de 2022). *Ciclo de Mejora Continua*. Obtenido de <https://globallean.net/ciclo-mejora-continua/>
- Mete, M. (Marzo de 2014). *VALOR ACTUAL NETO Y TASA DE RETORNO: SU UTILIDAD COMO HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN*. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/pdf/rfer/v7n7/v7n7_a06.pdf

Perez, S., Cruz, D., & Quiroz, L. (2012). *Análisis de sensibilidad de indicadores financieros en la evaluación de inversiones en MiPymes*. Obtenido de https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/5508/analisis_de_sensibilidad.pdf

Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*.

Rojas, R. (2007). *Sistemas de Costos Un proceso para su implementación*. Colombia.

Salesforce. (2024). *¿Qué es un CRM?* Obtenido de <https://www.salesforce.com/mx/crm/>

ANEXOS

ANEXO A:

PLANILLAS ADMINISTRATIVAS

Anexo A-1: Planilla Circulares para la empresa ISER

Innovando Sistemas Empresariales en Red

CIRCULAR N° 001-2024-ISER

__/__/__

Para: _____

Personal de Trabajo

De: _____

Gerencia General

Asunto: _____

Mediante la presente se le informa al personal de trabajo

Gerente General
ISER

Dirección: Calle Figueroa Esq. Graneros Edificio San Juan

Teléfono: 77526391

Anexo A-2: Planilla de pagos al personal para la empresa ISER

Innovando Sistemas Empresariales en Red

PLANILLA DE PAGO PERSONAL

Nombre: Levi Akerman

Celular: 78963251

Correo electrónico: leviak@gmail.com

Fecha	Hora de entrada	Hora de salida	Monto a cancelar	Monto por atraso	Monto total a cancelar	Firma/ nombre/ fecha	Observación

Firma Encargado

Nombre:
Cargo:

Firma Personal

Nombre:
Cargo:

Dirección: Calle Figueroa Esq. Graneros Edificio San Juan

Teléfono: 77526391

Anexo A-3: Planilla de pagos a supervisores para la empresa ISER

Innovando Sistemas Empresariales en Red

PLANILLA DE PAGO SUPERVISOR

Nombre: Levi Akerman

Celular: 78963251

Correo electrónico: leviak@gmail.com

Fecha	Hora de entrada	Hora de salida	Monto a cancelar	Monto por atraso	Monto total a cancelar	Firma/nombre/fecha	Observación

Firma Encargado

Nombre:

Cargo:

Firma Personal

Nombre:

Cargo:

Dirección: Calle Figueroa Esq. Graneros Edificio San Juan

Teléfono: 77526391

Anexo A-4: Planilla de pagos de productos vendidos de distribuidores al mando para la empresa ISER

Innovando Sistemas Empresariales en Red

PLANILLA DE PAGO DE PRODUCTOS VENDIDOS DE DISTRIBUIDORES AL MANDO

Nombre: Levi Akerman

Celular: 78963251

Correo electrónico: leviak@gmail.com

DETALLE DEL PAGO

Salario mensual

Salario Base: Bs. 300

Fecha de pago: Pago mensual

COMPENSACIÓN ADICIONAL

Comisión: Incentivo por metas de venta de la empresa

Monto de comisión: Directamente proporcional al monto que se llegue de los productos vendidos

DEDUCCIONES

La empresa considera los siguientes descuentos

DETALLE	MONTO
Faltas Injustificadas	Bs. 40.-
Faltante de dinero injustificado	(Dependiendo el monto faltante)
Préstamos obtenidos por la empresa	(Dependiendo el monto acordado)

Dirección: Calle Figuerola Esq. Graneros Edificio San Juan

Teléfono: 77526391

Dependiendo los términos acordados entre el empleador y el empleado a descontar en función a la cantidad del préstamo que se realizó.

Total Ingresos Bs.....

Total Egresos Bs.....

INFORMACIÓN BANCARIA

Nombre del banco:

Número de cuenta:

Cédula de identidad:

Firma Encargado

Nombre:

Cargo:

Firma Personal

Nombre:

Cargo:

Dirección: Calle Figueroa Esq. Graneros Edificio San Juan

Teléfono: 77526391

Anexo A-5: Planilla de pagos para jefes de departamentos para la empresa ISER

Innovando Sistemas Empresariales en Red

PLANILLA DE PAGO JEFE DEPARTAMENTO

Nombre: Levi Akerman

Celular: 78963251

Correo electrónico: leviak@gmail.com

Fecha	Hora de entrada	Hora de salida	Monto a cancelar	Monto por atraso	Monto total a cancelar	Firma/nombre/fecha	Observación

Firma Encargado
Nombre:
Cargo:

Firma Personal
Nombre:
Cargo:

Dirección: Calle Figueroa Esq. Graneros Edificio San Juan

Teléfono: 77526391

PLANILLA DE PAGO DE PRODUCTOS DE DISTRIBUIDORES AL MANDO

Nombre: Levi Akerman

Celular: 78963251

Correo electrónico: leviak@gmail.com

	fecha	Distribuidor	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Monto total	Firma/ nombre/ fecha	Observación
PRODUCTOS												
Bs.												
PRODUCTOS												
Bs.												
PRODUCTOS												
Bs.												

Firma Encargado

Nombre:

Cargo:

Firma Personal

Nombre:

Cargo:

Dirección: Calle Figueroa Esq. Graneros Edificio San Juan

Teléfono: 77526391

ANEXO A:

CODIGOS DE PROGRAMACIÓN EN VBA

EXCEL

Anexo B-1: Código VBA de Ingreso a la plataforma

```
Dim usuario As String
Dim contraseña As String

Sub AbrirArchivo()
    usuario = InputBox("Ingrese su nombre de Usuario:")
    contraseña = InputBox("Ingrese su contraseña:")

    If usuario = "Nicole Graneros" And contraseña = "BMS2024" Then
        MsgBox "Bienvenido" & usuario & ". Acceso concedido.", vbInformation, "Acceso Permitido"
        ThisWorkbook.Sheets(2).Visible = True
        ThisWorkbook.Sheets(2).Activate
    Else
        MsgBox "Usuario o contraseña incorrectos. Acceso Denegado.", vbExclamation, "Acceso denegado"
        ThisWorkbook.Close False
    End If
End Sub
```

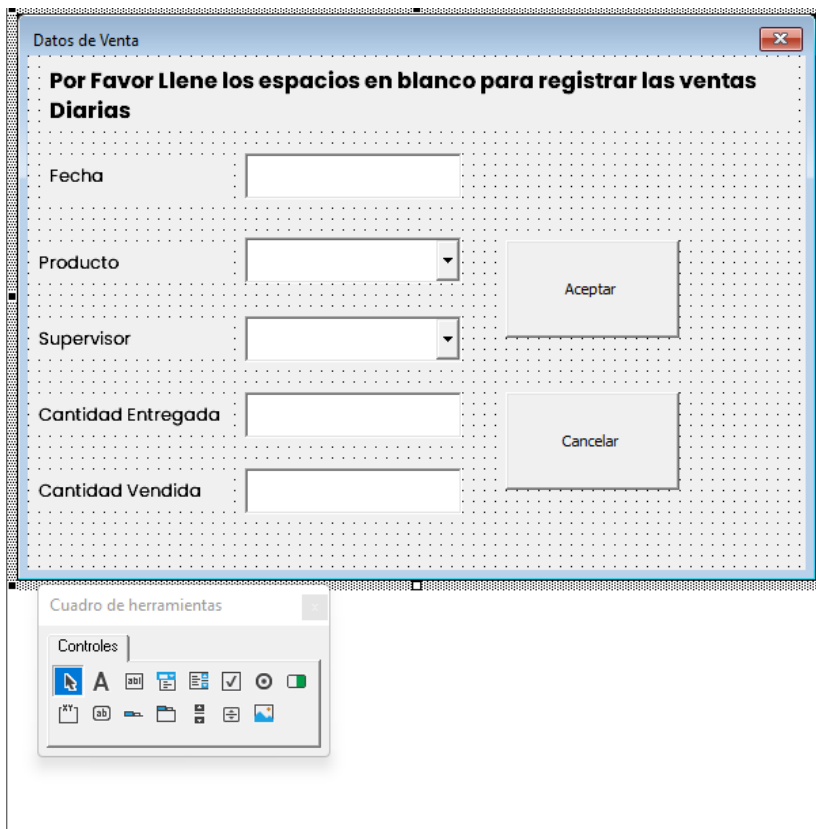
Anexo B-2: Código VBA para llenado de bases de datos

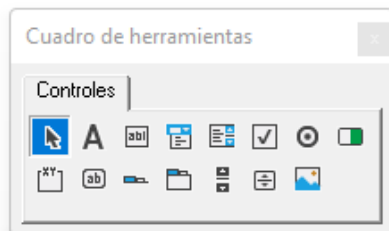
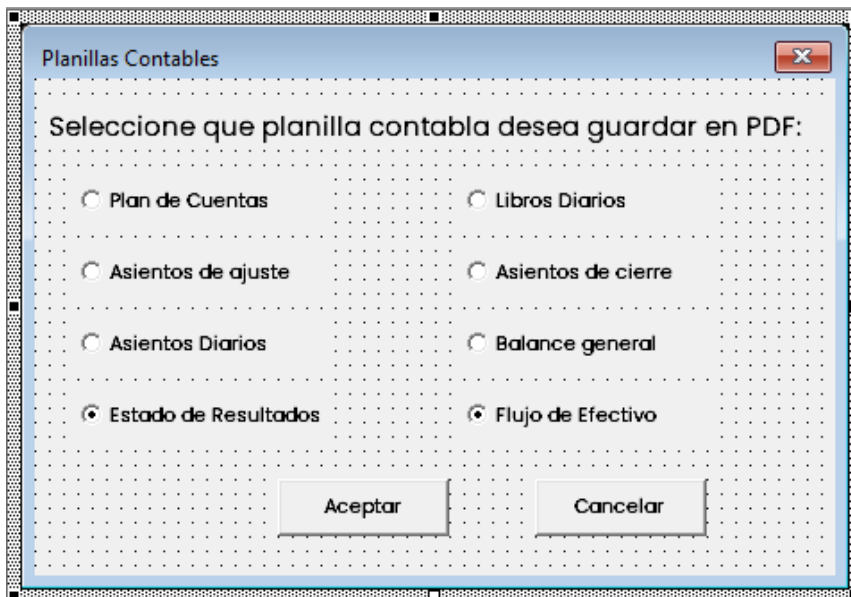
```
Sub IngresarDatos()
    Dim fecha As Date
    Dim producto As String
    Dim supervisor As String
    Dim cantidad_entregada As Integer
    Dim cantidad_vendida As Integer
    Dim ultima_fila As Long

    UserForm1.Show

    fecha = UserForm1.TextBoxFecha.Value
    producto = UserForm1.ComboBoxProducto.Value
    supervisor = UserForm1.ComboBoxSupervisor.Value
    cantidad_entregada = UserForm1.TextBoxCantidadEntregada.Value
    cantidad_vendida = UserForm1.TextBoxCantidadVendida.Value
    With ThisWorkbook.Sheets("Ventas")
        ultima_fila = .Cells(.Rows.Count, "A").End(xlUp).Row + 1
        .Cells(ultima_fila, 1).Value = fecha
        .Cells(ultima_fila, 2).Value = producto
        .Cells(ultima_fila, 3).Value = supervisor
        .Cells(ultima_fila, 4).Value = cantidad_entregada
        .Cells(ultima_fila, 5).Value = cantidad_vendida
    End With
End Sub
```


Anexo B-3: Diseño de ventanas para el módulo BMS para la empresa ISER





Registro de Inventario

Por Favor Llene los espacios en blanco para registrar las ventas Diarias

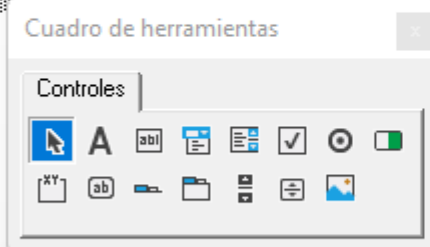
Fecha

Producto

Lote

Entrada Salida

Aceptar Cancelar



Registro de Gastos

Por Favor Llene los espacios en blanco para registrar los gastos de la empresa

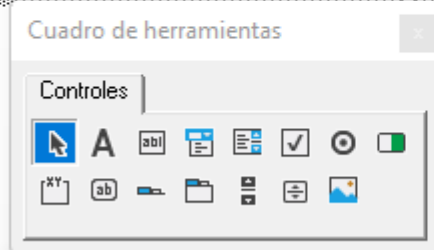
Fecha

Tipo de Gasto

Descripción

Monto Bs.

Aceptar Cancelar





MINISTERIO DE DESARROLLO PRODUCTIVO Y ECONOMÍA PLURAL



DIRECCIÓN DE DERECHO DE AUTOR Y DERECHOS CONEXOS
RESOLUCIÓN ADMINISTRATIVA NRO. 1-209-D/2024
La Paz, 17 de septiembre de 2024

VISTOS:

La solicitud de Inscripción de Derecho de Autor presentada en fecha 12 de septiembre de 2024 vía On-Line, por NICOLE ALESSANDRA GRANEROS LLAPACO con C.I. N° 12424955 LP, con número de trámite DA 224-DIG/2024, señala la pretensión de inscripción del Proyecto de Grado titulado: "DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL BASADO EN EL BUSINESS MANAGEMENT SYSTEM PARA LA EMPRESA ISER", cuyos datos y antecedentes se encuentran adjuntos y expresados en el Formulario de Declaración Jurada.

CONSIDERANDO:

Que, en observación al Artículo 4º del Decreto Supremo N° 27938 modificado parcialmente por el Decreto Supremo N° 28152 el "Servicio Nacional de Propiedad Intelectual SENAPI, administra en forma desconcentrada e integral el régimen de la Propiedad Intelectual en todos sus componentes, mediante una estricta observancia de los regímenes legales de la Propiedad Intelectual, de la vigilancia de su cumplimiento y de una efectiva protección de los derechos de exclusiva referidos a la propiedad industrial, al derecho de autor y derechos conexos; constituyéndose en la oficina nacional competente respecto de los tratados internacionales y acuerdos regionales suscritos y adheridos por el país, así como de las normas y regímenes comunes que en materia de Propiedad Intelectual se han adoptado en el marco del proceso andino de integración".

Que, el Artículo 16º del Decreto Supremo N° 27938 establece "Como núcleo técnico y operativo del SENAPI funcionan las Direcciones Técnicas que son las encargadas de la evaluación y procesamiento de las solicitudes de derechos de propiedad intelectual, de conformidad a los distintos regímenes legales aplicables a cada área de gestión". En ese marco, la Dirección de Derecho de Autor y Derechos Conexos otorga registros con carácter declarativo sobre las obras del ingenio cualquiera que sea el género o forma de expresión, sin importar el mérito literario o artístico a través de la inscripción y la difusión, en cumplimiento a la Decisión 351 Régimen Común sobre Derecho de Autor y Derechos Conexos de la Comunidad Andina, Ley de Derecho de Autor N° 1322, Decreto Reglamentario N° 23907 y demás normativa vigente sobre la materia.

Que, la solicitud presentada cumple con: el Artículo 6º de la Ley N° 1322 de Derecho de Autor, el Artículo 26º inciso a) del Decreto Supremo N° 23907 Reglamento de la Ley de Derecho de Autor, y con el Artículo 4º de la Decisión 351 Régimen Común sobre Derecho de Autor y Derechos Conexos de la Comunidad Andina.

Que, de conformidad al Artículo 18º de la Ley N° 1322 de Derecho de Autor en concordancia con el Artículo 18º de la Decisión 351 Régimen Común sobre Derecho de Autor y Derechos Conexos de la Comunidad Andina, referentes a la duración de los Derechos Patrimoniales, los mismos establecen que: "la duración de la protección concedida por la presente ley será para toda la vida del autor y por 50 años después de su muerte, a favor de sus herederos, legatarios y cesionarios"

Que, se deja establecido en conformidad al Artículo 4º de la Ley N° 1322 de Derecho de Autor, y Artículo 7º de la Decisión 351 Régimen Común sobre Derecho de Autor y Derechos Conexos de la Comunidad Andina que: "...No son objeto de protección las ideas contenidas en las obras literarias, artísticas, o el contenido ideológico o técnico de las obras científicas ni su aprovechamiento industrial o comercial"

Que, el Decreto Supremo, N° 4218 del 14 de abril de 2020, regula el teletrabajo como una modalidad especial de prestación de servicios caracterizada por la utilización de Tecnologías de la Información y Comunicación - TIC, en los sectores públicos y privados, estableciendo a través



Oficina General de Atenc. al Usuario, Av. Vencedores, N° 1115, entre Eje 5 y Eje 6, C. Sebastián Berrutti, La Paz, 2102000, 2102079 - 2102081

Oficina de Atención al Usuario, Av. Virreyes, Calle Independencia - Ochoceros, N° 21, 2102000, 2102079 - 2102080

Oficina de Atención al Usuario, Calle Bolivia, N° 107, entre N. de Sábido y Terranova, La Paz, 2102000, 2102079 - 2102080

Oficina de Atención al Usuario, Av. San Pedro, N° 2507, 0801 Mulletreros II Calle, 0801, Plaza 3, Of. 01, Zona 19 de Julio, La Paz, 2102000 - 2102029

Oficina de Atención al Usuario, Calle Ochoceros 1, N° 26, 0401 Inca, Urb. Ochoceros, Zona Parque Bolivia, La Paz, 2102000

Oficina de Atención al Usuario, Av. La Paz, entre Calle Cruz Tilly y Acuña, 0401 Santa Cruz, N° 243, Of. 14, 2102000

Oficina de Atención al Usuario, Calle 6 de Agosto, N° 500, entre Ayacucho y Santa Catalina Central, Of. 14, 2102000

Oficina de Atención al Usuario, Av. Virreyes entre Ochoceros, Morandubay y San Alberto, 0401 AM, Santa Cruz, N° 243, Pinar del Sur, Of. 14, 2102000

www.senapi.gob.bo





ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA

MINISTERIO DE DESARROLLO PRODUCTIVO Y ECONOMIA PLURAL

de su Artículo 12 que "con el objeto de implementar y, promover el teletrabajo, las entidades públicas, deben desarrollar e implementar una estrategia de digitalización para la atención de trámites y servicios en línea en el marco del Plan de Implementación del Gobierno Electrónico ...".

Que, mediante Resolución Administrativa Nº 14/2020 del 22 de abril de 2020, el Director General Ejecutivo del SENAPI, Resuelve: "... Aprobar el Reglamento para trámites On-Line de la Dirección de Derecho de Autor y Derechos Conexos del Servicio Nacional de Propiedad Intelectual ..."

Que, el artículo 4, inciso e) de la ley Nº 2341 de Procedimiento Administrativo, instituye que: "... en la relación de los particulares con la Administración Pública, se presume el principio de buena fe. La confianza, la cooperación y la lealtad en la actuación de los servidores públicos y de los ciudadanos ...", por lo que se presume la buena fe de los administrados respecto a las solicitudes de registro y la declaración jurada respecto a la originalidad de la obra.

POR TANTO:

El Director de Derecho de Autor y Derechos Conexos sin ingresar en mayores consideraciones de orden legal, en ejercicio de las atribuciones conferidas.

RESUELVE:

INSCRIBIR en el Registro de Tesis, Proyectos de Grado, Monografías y Otras Similares de la Dirección de Derecho de Autor y Derechos Conexos, el Proyecto de Grado titulado: "DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL BASADO EN EL BUSINESS MANAGEMENT SYSTEM PARA LA EMPRESA ISER" a favor de la autora y titular: **NICOLE ALESSANDRA GRANEROS LLAPACO** con C.I. Nº 12424955 LP, quedando amparado su derecho conforme a Ley, salvando el mejor derecho que terceras personas pudieren demostrar.

Regístrese, Comuníquese y Archívese.

CASA

Firmado Digitalmente por:

Servicio Nacional de Propiedad Intelectual - SENAPI
CARLOS ALBERTO SORUCO ARROYO
DIRECTOR DE DERECHO DE AUTOR Y DERECHOS CONEXOS
LA PAZ - BOLIVIA



Firma:



HEVOTIMEF000H

PARA LA VALIDACIÓN DEL PRESENTE DOCUMENTO INGRESAR A LA PÁGINA WEB www.senapi.gob.bo/verificacion Y COLOCAR CÓDIGO DE VERIFICACIÓN O ESCANEAR CÓDIGO QR.



Oficina Central - La Paz
Av. Herrera, N° 376,
entre Edo. Singapur y
C. Salsón Simón,
TEL: 2101936
2101937 - 2102021

Oficina Santa Cruz
Av. Uruguay Calle
Independencia Cochabamba,
N° 29, C/El Bicentenario
TEL: 3329192 - 3324298

Oficina Cochabamba
Calle Bolivia, N° 775,
entre 9 de Julio y Antioquia
TEL: 3094603 - 3094604

Oficina Sucre
Av. Juan Pedro S. N° 2360
C/El Mulleto con El Calle
1336, Pto. E. DE SU
Zona 9 de Julio
TEL: 2945581 - 2946029

Oficina Oruro
Calle 600 metros S. N° 266
Vía exp. José Manuel
Zona Parque Bolivia
TEL: 3333987

Oficina Tarija
Av. La Paz, entre
Calle 1 de Mayo y Avenida
C/El Santa Cruz, N° 240,
TEL: 3281286

Oficina Beni
Calle 1 de Octubre N° 3022,
entre Antioquia
y Ayma, Calle 6 Central,
SE 1A,
TEL: 6729286

Oficina Potosí
Av. Villazón entre calles
Mariscal Alza y San Alberto,
C/El AM, Calle N° 240,
Paseo Pío, C/ El T,
TEL: 3399960

www.senapi.gob.bo



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES

FACULTAD DE INGENIERIA

INGENIERIA INDUSTRIAL

Postulante: Nicole Alessandra Graneros Llapaco

C.I.: 12424955

Celular: 65127554

Correo: nallapaco96@gmail.com