



FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“MEJORA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE COMPRAS INCREMENTANDO LOS MÁRGENES DE GANANCIA EN LA EMPRESA GOURMET MVA EN EL AÑO 2020”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autor:

Javier Aron More Egoavil

Asesor:

Mg. Lupe Yovani Gallardo Pastor

Lima - Perú

2021

DEDICATORIA

A dios por brindarme la oportunidad de cumplir mis metas profesionales.
A mi madre por trabajar tan duro y siempre guiarme por el camino correcto y así mismo ayudarme en todos y cada uno los requerimientos para finalmente convertirme en un profesional.
A mis profesores quienes sin importar que siempre buscaron inspirarme e incentivar a mejorar cada día.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por brindarle salud a mi familia durante la pandemia.
A la empresa Gourmet MVA junto con todos sus colaboradores quienes me brindaron la información y documentación requerida para el presente informe.
Y a la Mg. Lupe Y. Gallardo Pastor por brindarme su guía y experiencia.

Tabla de contenidos

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO.....	3
ÍNDICE DE FIGURAS	5
RESUMEN EJECUTIVO.....	6
ABSTRACT	7
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	8
1.1. Descripción de la empresa.....	9
1.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter	16
1.3. Problema actual	17
1.4. Formulación del Problema	18
1.5. Objetivos	19
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	20
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA	27
3.1. Realización del Diagnóstico	28
3.2. Implementación de Herramientas de Gestión Administrativas.....	29
3.3. Respecto a los Márgenes de Ganancia de la empresa Gourmet MVA	29
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	32
4.1. Resultados obtenidos al implementar mejoras en la estructura organizacional en la empresa Gourmet MVA.	32
4.2. Resultados obtenidos al implementar mejoras en la gestión de compras de la Empresa Gourmet MVA.	33
4.3. Resultados obtenidos de las mejoras de la estructura organizacional y los procesos de gestión de compras con relación a los márgenes de ganancia en la empresa Gourmet MVA.	35
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	36
REFERENCIAS	38

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Proceso de compras y embarque de mercadería Foto#1.....	12
Figura 2: Proceso de compras y embarque de mercadería Foto#2.....	12
Figura 3: Proceso de compras y embarque de mercadería Foto#3.....	13
Figura 4: Proceso de compras y embarque de mercadería Foto#4.....	13
Figura 5: Proceso de compras y embarque de mercadería Foto#5.....	14
Figura 6: Ruta establecida.....	15
Figura 7: Sucursal #1.....	15
Figura 8: Sucursal #2.....	16
Figura 9: Diagrama de Ishikawa.....	18
Figura 10: Ficha Técnica del Organigrama.....	22
Figura 11: Ficha Técnica del flujograma de compras.....	25
Figura 12: Grafica de Compras, Ventas y Ganancias previo a la implementación de mejoras.....	30
Figura 13: Grafica de Compras, Ventas y Ganancias posterior a la implementación de mejoras.....	30
Figura 14: Organigrama de Gourmet MVA.....	33
Figura 15: Flujograma de Compras.....	34
Figura 16: Porcentaje de Ganancia mensual de la empresa Gourmet MVA 2017-2018-2019-2020.....	35

RESUMEN EJECUTIVO

A través de siguiente informe de suficiencia laboral se detalla las actividades y aportes que se realizaron como Administrador de la organización Gourmet MVA, ubicada en el distrito de Ancón, cumpliendo y superando los estándares propios del cargo. Las mejoras consistieron en la optimización de la estructura organizacional de la empresa, se diseñó e implementó un organigrama, se optimizó el proceso de gestión de compras con la integración de un flujograma adecuado para dicho proceso, este conjunto de acciones llevó al aumento del margen de ganancia de la empresa, así como el incremento de su competitividad en la preparación de comida gourmet a clubes o balnearios vacacionales ya fidelizados. Los resultados mostraron una estructura organizacional con un mayor orden y efectividad, así como una mejor delegación de responsabilidades entre los distintos colaboradores, asimismo, la reducción del tiempo en los procesos de compras llegó hasta 2 horas menos y el crecimiento en los márgenes de ganancia alcanzó de un 1.89% a un 17.19% en el período 2019 – 2020 favoreciendo el performance de la empresa Gourmet MVA en el mercado del expendio de alimentos.

ABSTRACT

Through the following work sufficiency report, the activities and contributions that were made as Administrator of the Gourmet MVA organization, located in the Ancón district, are detailed, meeting and exceeding the standards of the position. The improvements consisted in optimizing the organizational structure of the company, an organization chart was designed and implemented, the purchasing management process was optimized with the integration of a suitable flow chart for said process, this set of actions led to an increase in the margin of profit of the company, as well as the increase of its competitiveness in the preparation of gourmet food to clubs or vacation resorts already loyal. The results showed an organizational structure with greater order and effectiveness, as well as a better delegation of responsibilities between the different collaborators, likewise, the reduction of time in the purchasing processes reached up to 2 hours less and the growth in profit margins reached from 1.89% to 17.19% in the 2019-2020 period, favoring the performance of the Gourmet MVA company in the food retail market.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Según lo que establece la Revista de Ciencias Administrativas y Sociales (INNOVAR, 2014) los restaurantes indistintamente de su especialidad pasaron por una evolución y un proceso de adaptación a nivel mundial, en las últimas décadas este rubro tuvo un gran crecimiento y diversificación centrándose cada restaurante en brindar un producto diferenciado a un público específico, brindando alimentos característicos de ciertas regiones o culturas en específico, siendo por ejemplo representados con el posesivo de un país como comida china, japonesa, peruana, y en otras ocasiones regionales de dichos países, esta industria sufrió un gran golpe una vez inicio la coyuntura dada a raíz del virus ya conocido por todos como covid-19, sin embargo cabe mencionar que aun después de todas las limitaciones que tuvo el rubro alimenticio a raíz de la pandemia la industria alimenticia a trazado su camino hacia una rápida recuperación así como también se adaptó a las medidas de bioseguridad dictadas por las distintas entidades a cargo de la bioseguridad alrededor del mundo, también resulta de conocimiento público que durante este proceso de reactivación de negocios destinados al servicio alimenticio, gran parte de la población ya se encontraba a la espera de dicha reactivación con el fin de continuar consumiendo dichos alimentos, ya sea acudiendo a los distintos restaurantes cerca de la localidad o haciendo uso de la ya popularizada modalidad de delivery (entregas a domicilio) siendo esta última opción la más utilizada en estos últimos tiempos.

En lo que respecta a Perú, el rubro alimenticio es actualmente una gran fuente de reconocimiento para nuestro país, ya que somos un país mundialmente reconocido por sus fabulosos manjares culinarios de gran diversidad y por sobre todo ser cuna de muchos de los chefs de alta cocina más conocidos a nivel mundial, la lista lanzada por la compañía de medios británica William Reed Business Media (The World's

Best 50 Restaurants) ya había reconocido el aporte de cocineros peruanos en el contexto global, sin embargo el pasado 4 de agosto anunció que el premio Best Female Chef 2021, es para la peruana Pía León. también es digno de mención que gracias a este mismo reconocimiento podemos captar la atención de potenciales visitantes lo cual es altamente beneficiario para el turismo y contribuye de forma activa en el desarrollo económico del país, para el Perú también fue un duro golpe en su economía ya que de acuerdo a (la página web oficial de USIL, 2020) la pandemia origino el cierre de al menos 100 mil restaurantes, sin embargo, después de la reducción eventual de la coyuntura se lanzaron noticias alentadoras para todo aquel perteneciente a el rubro alimenticio.

De acuerdo con la resolución ministerial (N° 208-2020-PRODUCE, 2020):

“La apertura de los salones, excepto bares, está prevista para el 20 de julio, los locales solo deberán tener un aforo del 40 %”

Por ende, esta beneficiosa noticia se hizo de conocimiento público, así como también las medidas de seguridad lanzadas por el gobierno peruano, mismas medidas que iban de la mano con el mensaje de que los restaurantes podrían retomar sus actividades el día 20 de Julio del 2020 dicha noticia fue calurosamente recibida por la población peruana el mismo día de su lanzamiento siendo su fecha de publicación el 13 de Julio del 2020.

1.1. Descripción de la empresa

La empresa Gourmet MVA, organización destinada a la venta de alimentos, inicio sus actividades el día 28 de septiembre en el año 2017, y cuanta con la Sra. María Virginia Soto Moncada como representante legal, se estableció en Serpentín Pasamayo, Ancón 15123, una base de la Marina de Guerra del Perú que resulta ser uno de sus principales clientes y actualmente cuenta en su interior con restaurantes

ya establecidos para brindar el mejor servicio a miembros de dicha institución de todos los rangos.

Durante el tiempo transcurrido desde su inicio de actividades se y establecimiento dentro de esta base militar se negociaron términos y condiciones a favor de ambas partes, como por ejemplo ser el principal proveedor de alimentos en caso de eventos asociados a dicha institución militar, tomando como ejemplo los eventos realizados en el balneario de la marina también ubicado en Ancón, crecimiento en el número de restaurantes dentro de estas mismas bases contando actualmente con 3 de ellos, libre disposición de los servicios de luz y agua así como también donaciones realizadas por parte de Gourmet MVA con el fin de que ambas partes resulten beneficiadas.

1.1.1. Misión

Somos un restaurante que se encuentra orientado a brindar la mejor calidad tanto en productos como en servicios. Apuntamos a satisfacer los paladares más exigentes a su vez que ofrecer una dieta equilibrada y saludable.

1.1.2. Visión

Ser el mejor restaurante de en las distintas zonas turísticas del Perú y ser la primera opción para preparación de bufets destinados a eventos en los distintos balnearios vacacionales a nivel nacional.

1.1.3. Valores

- Creatividad
- Trabajo en equipo
- Pasión
- Profesionalismo

1.1.4. Estructura Organizacional

La empresa Gourmet MVA cuenta con distintas áreas, así como son, el área de servicio orientada al trato directo con el cliente, lo cual se compone por brindarle un grato ambiente en el cual disfrutar su comida y del mismo modo contar con mozos altamente capacitados para brindar la mejor atención y absolver cualquier interrogante del cliente. Y el área de producción que abarca el abastecimiento, almacenaje y adecuada higiene y desinfección tanto de alimentos como de los platos y utensilios utilizables, también se encarga de la preparación de alimentos tanto fríos como calientes y finalmente la adecuada eliminación de residuos y comida. Sin embargo, en sus primeros dos años de actividad no contaba con ningún organigrama que le ayudara con la identificación de labores y responsabilidades.

1.1.5. Proceso de Abastecimiento y Suministro

Siendo este el proceso de administrar de forma estratégica la obtención, transporte y almacenamiento de insumos requeridos a través de distintos proveedores ya conocidos y siguiendo una ruta ya establecida hasta los ya establecidos restaurantes, es prudente mencionar que, en los dos primeros años de actividad empresarial, la empresa Gourmet MVA no contaba con un flujograma, a través de las siguientes imágenes evidencia el proceso de abastecimiento y suministro.

Figura 1

Proceso de compras y embarque de mercadería Foto#1.



Figura 2

Proceso de compras y embarque de mercadería Foto#2.



Figura 3

Proceso de compras y embarque de mercadería Foto#3.



Figura 4

Proceso de compras y embarque de mercadería Foto#4.



Proceso de compras y embarque de mercadería Foto#5.



Ruta establecida.

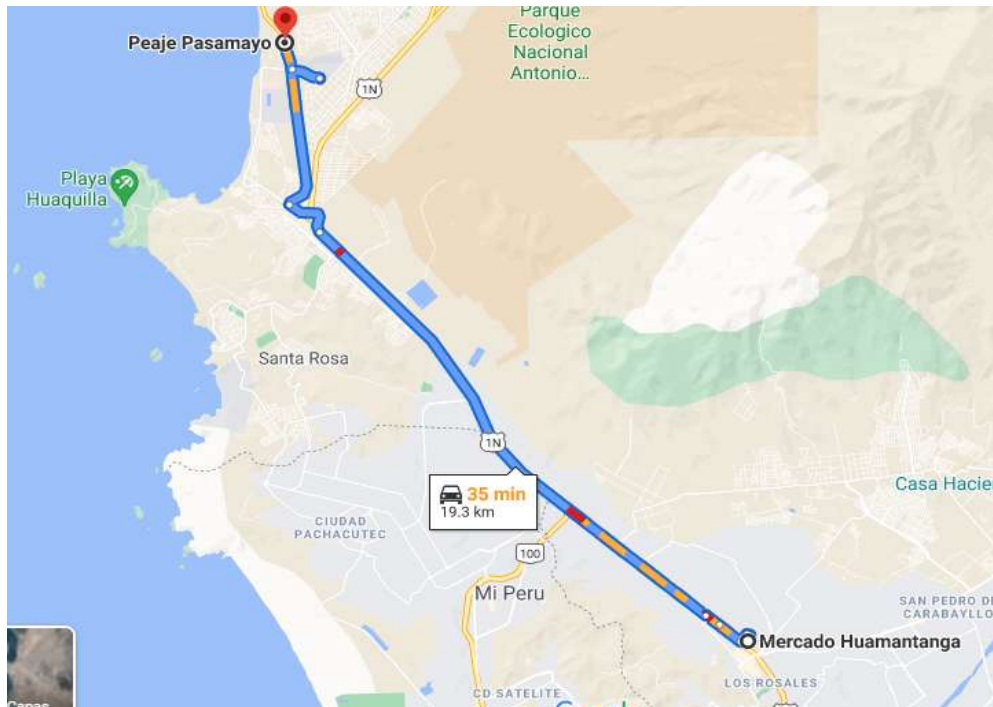


Figura 7

Sucursal #1.

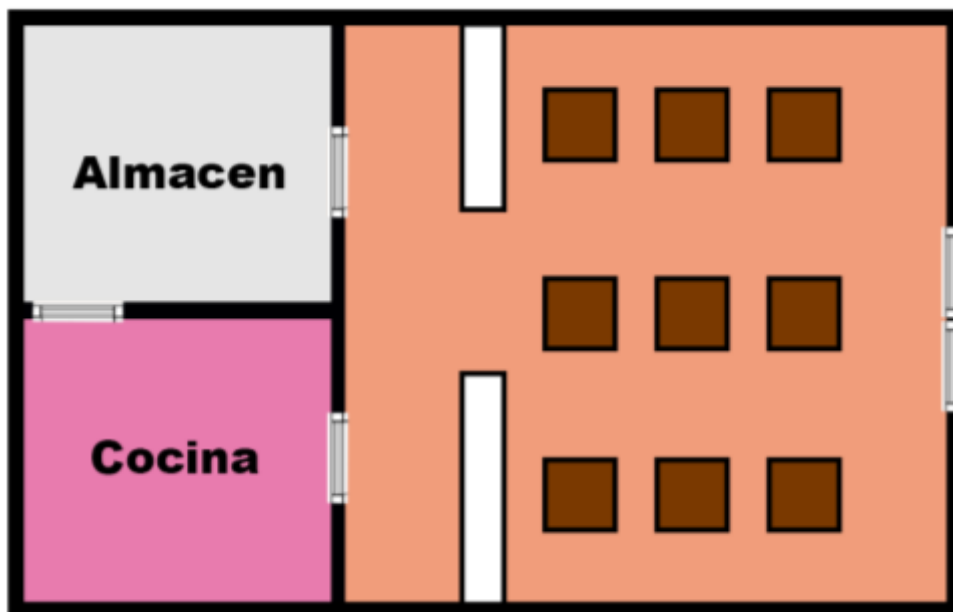
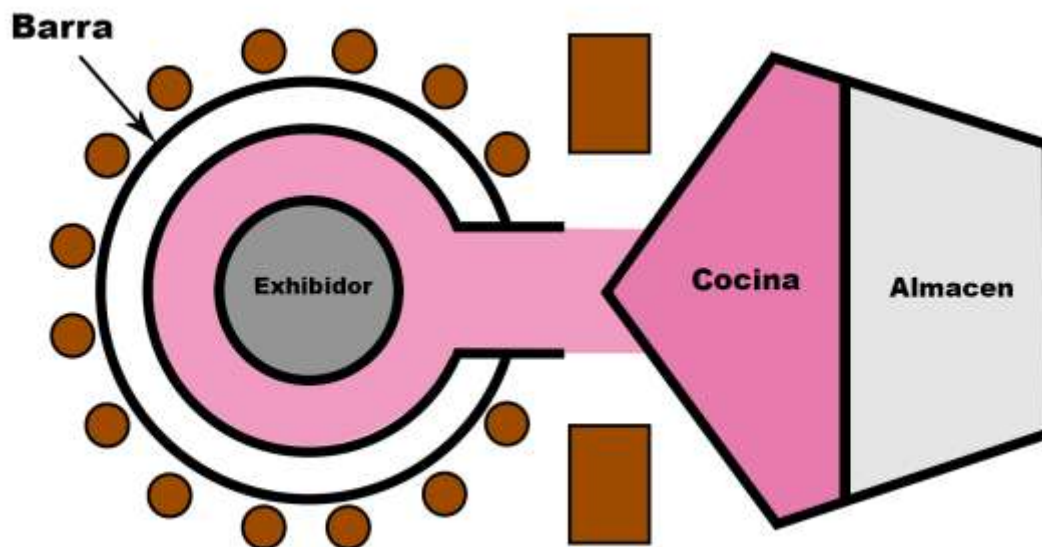


Figura 8

Sucursal #2.



1.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

1.2.1. Competidores

Los competidores directos de la empresa debido a que sus sucursales se encuentran ubicadas en Ancón son: Pilon Antojos y Costa Azul, la diferencia con estas empresas es que ellas se limitan a brindar atención en sus propios establecimientos y no acuden a eventos, lo cual resulta como una gran ventaja competitiva por parte de Gourmet MVA.

1.2.2. Clientes

Los clientes de Gourmet MVA son principalmente la base naval de la marina ubicada en Serpentín Pasamayo, Ancón 15123, el balneario de la marina de Ancón 15123 y ocasionalmente clientes particulares como pueden ser colegios que buscan servicios

alimenticios para fiestas de promoción, así como también socios de la marina buscando satisfacer su necesidad de alimentos en festividades como bodas o fiestas de cumpleaños.

1.2.3. Proveedores

Los principales proveedores de Gourmet MVA son los distintos mayoristas ubicados en el mercado Humantanga que se encuentra en puente piedra, con los cuales ya se ha establecido una relación comercial a continuidad con el fin de maximizar el margen de ganancia.

1.2.4. Productos Sustitutos

Debido a la flexibilidad y gran capacidad de adaptación que muestra la empresa Gourmet MVA, la zona turística de Ancón no cuenta con productos sustitutos directos.

1.2.5. Nuevos competidores

Los potenciales nuevos competidores son aquellos que formaron parte del personal sin embargo no representan una amenaza inmediata debido a que por políticas internas de la organización aun durante la pandemia no se realizaron recortes de personal.

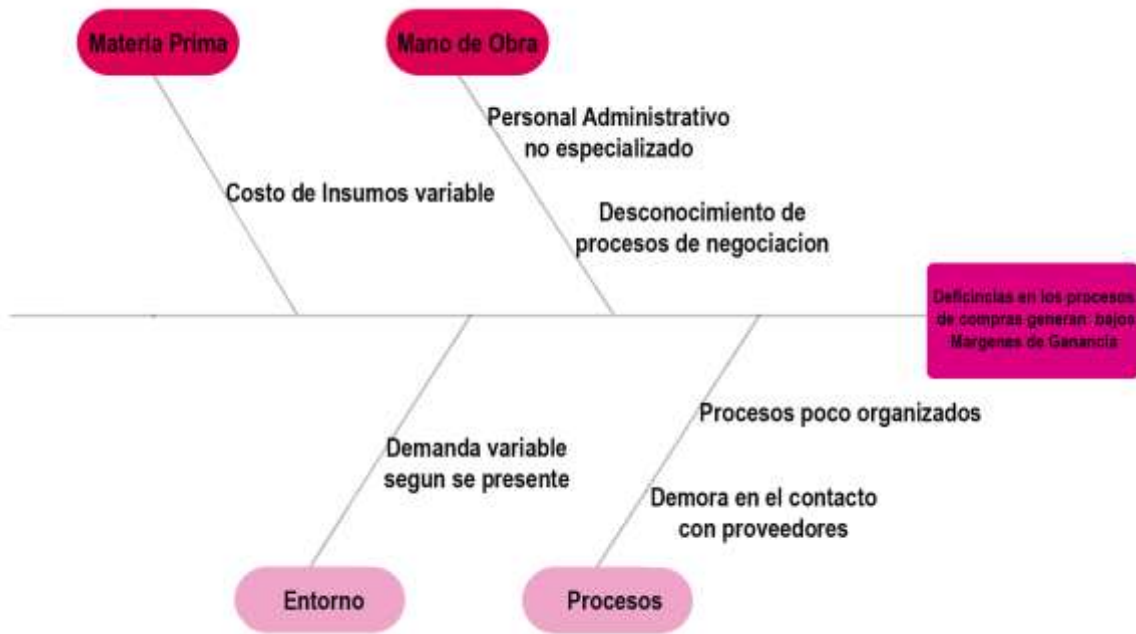
1.3. Problema actual

Existieron deficiencias en los procesos de compras las cuales incluyeron en su momento, el aumento de poder de negociación de precios, con el que contaban los proveedores durante los meses finales del año 2019, a través de una adecuada revisión y observación de parte del Administrador el cual brindo especial atención a los procesos logísticos de la empresa, después de este periodo de observación se determinó que la empresa por cuenta propia le había brindado demasiado poder de negociación a los proveedores con los que ya había establecido una relación comercial, siendo este el motivo por el cual en ocasiones el margen de ganancia en relación a los costos no era lo que se proyectaba cabe mencionar que esta misma reducción en el margen de ganancia reducía de forma notoria la posibilidad de

crecimiento de la organización, con el fin de que quede constancia del problema y su procedencia se muestra el siguiente diagrama de Ishikawa (Figura 9).

Figura 9

Diagrama de Ishikawa.



Interpretación: Como se puede apreciar en el diagrama de Ishikawa los costos de materia prima era volátiles y en el momento no se contaba con personal especializado el cual pudiera determinar la causa de esto último.

1.4. Formulación del Problema

¿Cómo a partir de la mejora de la Estructura Organizativa y de los procesos de Gestión de Compras se incrementaron los márgenes de ganancia en la empresa Gourmet MVA en el año 2020?

- ¿En qué consistió la mejora de la Estructura Organizativa de la empresa Gourmet MVA?

- ¿En qué consistió la mejora de los procesos de Gestión de Compras en la empresa Gourmet MVA?
- ¿En qué medida se incrementaron los márgenes de ganancia al mejorar los procesos de Gestión de Compras en la empresa Gourmet MVA?

1.5. Objetivos

Objetivo General

Demostrar que a partir de la mejora de la Estructura Organizacional y de los procesos de Gestión Compras se incrementaron los márgenes de ganancia en la empresa Gourmet MVA en el año 2020.

Objetivos específicos

- Implementar una nueva Estructura Organizativa nominal y funcional en la empresa Gourmet MVA.
- Implementar mejoras en los procesos de Gestión de Compras en la empresa Gourmet MVA.
- Demostrar en qué medida se incrementó de los márgenes de ganancia al mejorar los procesos de Gestión de Compras en la empresa Gourmet MVA.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se realizará un análisis de los conceptos básicos de la experiencia profesional, del mismo modo se detallará que función cumple cada uno de estos conceptos dentro de la organización.

Estructura Organizacional

Las empresas son por naturaleza entes dinámicos, se encuentran en constante desarrollo y evolución con el fin de alcanzar la excelencia, todo esto se debe a que siempre se encuentran implementando nuevas estrategias con el fin de superar a sus competidores.

Concepto de Organización

El término organización tiene dos significados, siendo el primero en relación con la definición de un ente, entidad o empresa; y como segundo significado relativo a una etapa propia del proceso administrativo.

Concepto Estructura Organizacional

Es un sistema el cual afirma que se debe de establecer una jerarquía y un medio adecuado para el entendimiento de la posición y contribución de los colaboradores dentro de la organización, en este caso dicho sistema fue propuesto y aplicado de forma efectiva en la empresa Gourmet MVA.

La anterior definición va de la mano con lo planteado por (González M. J., 2019), quien afirma que la estructura organizacional es un sistema que define de forma clara una jerarquía, facilita la identificación de cada puesto de trabajo y su función dentro de la empresa, esta estructura sirve para establecer cómo opera una organización y ayuda a cumplir las metas para permitir un crecimiento futuro.

Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura orgánica que muestra la composición de una empresa y refleja en forma clara, la posición de las áreas y sus niveles jerárquicos, propios de dicha empresa, (Benjamín Franklin, 1998). Según (Benjamín Franklin, 1998), “los organigramas se clasifican del siguiente modo: Por su naturaleza, por su finalidad, por su ámbito, por su contenido y por su presentación o disposición gráfica”.

En cuanto a la empresa Gourmet MVA se tomó esta clasificación como base para implementar los siguientes organigramas:

Organigrama Nominal

Son aquellas representaciones gráficas de las unidades administrativas y operativas de una organización según su magnitud y características, se le conoce también por ser aquel esquema que señala de forma clara la tipificación del puesto de trabajo.

Organigrama Funcional

Este tipo de organigrama detalla las principales funciones que tienen asignados cada uno de los cargos señalados en el organigrama nominal, además de relación entre distintas áreas de la empresa.

(Mintzberg, 1992), señala que cada actividad humana organizada, desde la fabricación de cacharros hasta poner un hombre en la Luna, da origen a dos requerimientos fundamentales y opuestos: la división del trabajo entre varias tareas a desempeñar, y la coordinación de estas tareas para consumir la actividad.

Lo mencionado anteriormente por (Mintzberg, 1992), es compatible con la situación por la que anteriormente paso la empresa Gourmet MVA ya que para fue necesario establecer de forma clara una la distribución de todas las tareas propias de un restaurante, así como son tareas administrativas y operativas con el fin de optimizar

los procesos, mediante a la adecuada distribución del personal y asignándole a cada uno distintos trabajos.

Figura 10

Ficha Técnica del Organigrama.

FICHA TÉCNICA DEL ORGANIGRAMA			
ITEM	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDAD	ESTADO
1	Diseño del organigrama	Diseñar un organigrama adecuado a la empresa a partir de los puestos de trabajo existentes.	x
2	Presentacion de la propuesta	Presentar el diseño a los miembros de la organización con el fin de su aprobacion.	x
3	Aprobación	Aceptacion del diagrama realizado por los miembros de la organización.	x
4	Nombre de Cargo	Definir el nombre del cargo a desempeñar según sus actividades.	x
5	Nivel Jerarquico	Corresponde al estatus que te brinda el puesto dentro de la empresa.	x

Procesos de Gestión Compras

La adecuada gestión en los procesos de compras es de vital importancia para toda organización y la empresa Gourmet MVA no es la excepción ya que este proceso determina que tan efectiva será la forma en que se abastece de insumos la empresa con el fin de satisfacer de forma correcta la demanda estimada.

Esto último coincide con la opinión de (Coral, 2014), quien menciona que:

“La empresa necesita de insumos, materia prima, componentes y refacciones para su funcionamiento, sin los cuales no podría lograr la producción y distribución de sus productos”.

De acuerdo con (González R. N., 2007), las compras son:

“La actividad que incluye el conocimiento de la necesidad, localización y selección del suministrador, negociación con el establecimiento de precio y términos, seguimiento para el aseguramiento de la entrega.”

La afirmación anterior corresponde con el objetivo de mejorar la gestión de compras en la empresa Gourmet MVA, y de este modo facilitar la obtención de materiales y servicios al costo más bajo posible sin sacrificar la calidad del producto o servicio, los principales objetivos en la renovada gestión de compras de la empresa Gourmet MVA es mantener una adecuada continuidad del abastecimiento, mantener las existencias; evitar deterioros, duplicidad y reducir los desperdicios.

Procesos de compra:

Según (Escrivá Monzo, Savall Llidó, & Martínez García, 2014), este proceso es una secuencia de actividades que da a lugar la adecuada realización de una compra, así mismo afirman que este conjunto de actividades se divide en:

a) Solicitud de Compra:

Este documento se elabora una vez algún departamento de la empresa detecta la necesidad de compra para el desarrollo de sus actividades.

b) Evaluación y Selección del Proveedor:

El departamento de compras analiza la solicitud y busca un proveedor que se ajuste a los requerimientos.

c) Negociación de Condiciones de Compra:

Fase que busca un beneficio entre ambas partes, acercando y centrando las posiciones que ambos sostienen.

d) Seguimiento del Pedido:

Se mantiene un seguimiento a través de herramientas de comunicación con el fin de saber la localización y estado del pedido.

e) Recepción de Mercadería:

Al recibir la mercadería se realiza una adecuada revisión de la misma comprobando tanto la cantidad como la calidad de estos productos.

f) Recepción de Comprobante de Compra:

Este proceso finaliza con la entrega de este documento el cual lo emite el proveedor como prueba de que se realizó la compraventa correspondiente.

El proceso de gestión de compras implementado dentro de la empresa Gourmet MVA coinciden con el conjunto de actividades que describen (Escrivá Monzo, Savall Llidó,

& Martínez García, 2014), ya que se generó un flujograma de compras con el fin de optimizar dicho proceso en beneficio la organización.

Figura 11

Ficha Técnica del flujograma de compras.

FICHA TÉCNICA DEL FLUJOGRAMA			
ITEM	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDAD	ESTADO
1	Diseño del Flujograma de Com	Diseñar un flujograma acorde al area de compras de la empresa.	x
2	Presentacion de la propuesta	Presentar el diseño a los miembros de la organización con el fin de su aprobacion.	x
3	Aprobación	Aceptacion del diagrama realizado por los miembros de la organización.	x
4	Descripcion de funciones	Brebe descripcion de funciones a desarrollar.	x
5	Seguimiento	supervision del proceso de principio a fin	x

Márgenes de ganancia

Los márgenes de ganancia son definidos por la literatura (Lizcano Álvarez & Castelló Talian, 2004), como aquella rentabilidad con la que cuenta un producto o servicio, siendo también conocida como la diferencia entre el precio de venta de dicho producto o servicio y los costos que estos representaron. Siendo esto acorde a la opinión de (Lopez, 2020), “Una empresa para ser viable solo necesita alcanzar dos objetivos: generar beneficio y que este beneficio llegue a las cuentas bancarias y, por tanto, se disponga de liquidez suficiente para atender los compromisos de pago”.

Concepto de Costos:

Los costos dentro de una organización son definidos como el conjunto de valores invertidos dentro de un periodo determinado que tiene como meta el producto o servicio final su característica más destacable es que es recuperable.

Concepto de Gastos:

Los gastos son aquel conjunto de valores que se utilizan orientados a cumplir con funciones como son: Administrar, vender y financiar. Cabe mencionar que no son recuperables.

Concepto de Rentabilidad

La rentabilidad se define calculando los resultado o excedente en relación con la inversión ya que si no se obtiene un resultado económicamente favorable no será posible cubrir ni los gastos ni los costos invertidos para obtener el producto o servicio final.

Según lo establece (Ortega, 2011), “aunque una empresa esté obteniendo utilidades no siempre son suficientes para cubrir el costo del capital empleado y, como consecuencia, se encuentre en una etapa en decrecimiento que, incluso, la puedan llevar a la quiebra”

Lo anteriormente mencionado por (Ortega, 2011) coincide con la situación ocurrida en la empresa Gourmet MVA durante los meses finales del año 2019, sin embargo, cabe aclarar que si bien en margen de ganancia sufría volatilidad no representaba un riesgo de quiebra inmediata.

CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

La empresa Gourmet MVA inicio sus actividades en el año 2017, teniendo como representante legal a la Sr. María Soto, tuvo un buen inicio ya que pudo establecer sociedad con Balnearios y bases navales ubicadas en Ancón, sin embargo, sus sistemas administrativos iniciales carecían de orden debido a la falta de experiencia en el rubro. A inicios del año 2019, periodo en el cual se añadió al personal al bachiller en Administración Javier More, se elaboró y presento ante la Representante legal, y sus colaboradores soluciones potenciales a los bajos márgenes de ganancia anteriormente registrados, con la presentación por escrito de las propuestas de mejora después de un periodo de evaluación de 7 días hábiles dichas propuestas fueron aprobadas por todo el personal y se implementaron de forma efectiva dentro de la organización.

El año 2018 se proporcionó consultorías externas orientando a la empresa Gourmet MVA respecto a potenciales mejoras en sus sistemas de trabajo. Posteriormente, en el año 2019 (enero) fui incorporado como Administrador de dicha empresa, desarrollando las siguientes funciones:

- Al ingresar se realizó una observación sistemática
- Se generó mejoras iniciales como: la digitalización de procesos de pago y capacitación de personal en el uso de herramientas digitales.
- El año 2019, con mayor conocimiento se elaboró un diagnóstico detectando los puntos débiles en la estructura organizacional y en los procesos de gestión de compras.
- A partir del diagnóstico se plantearon las siguientes mejoras a través de una propuesta de mejoras en la estructura organizacional y la gestión de compras, misma que fue aprobada por la representante legal de la empresa.

- Las mejoras desarrolladas fueron:
 1. Diseño e implementación de un organigrama de la empresa.
 2. Diseño e implementación de un flujograma de compras.
 3. Capacitación del personal sobre la importancia de los diagramas antes mencionados.
 4. Capacitación del personal en el uso de herramientas digitales para el registro de ingresos y egresos (Excel).

Las mejoras desarrolladas e implementadas durante el periodo 2019-2020 tenían como finalidad generar mejoras de la estructura organizacional con la implementación de un organigrama y designación adecuada de funciones según el cargo laboral a desempeñar y del mismo modo optimizar los procesos de gestión de compras integrando un flujograma del proceso de compras y aumentando el número de proveedores y así aumentar el poder de negociación de la empresa Gourmet MVA como consumidor para finalmente incrementar los márgenes de ganancia de la organización.

3.1. Realización del Diagnóstico

Con el fin de establecer un diagnóstico detallado de la situación por la que atravesó la empresa Gourmet MVA se tomaron las siguientes acciones: Observación sistemática, entrevista a la dueña, entrevista a los colaboradores en grupo y de forma individual y revisión de los registros de ingresos y egresos.

Gracias a esto se identificó un poder de negociación mayor del lado de los proveedores ya que eran únicos, además de encontrar deficiencias en la asignación de funciones según el cargo a desempeñar y en los procesos de compras lo cual daba como resultado un decrecimiento en los márgenes de ganancia de la empresa Gourmet MVA.

3.2. Implementación de Herramientas de Gestión Administrativas

Con relación a las deficiencias encontradas dentro de la estructura organizacional de la empresa Gourmet MVA se pudo apreciar la falta de jerarquía y un medio accesible para la comprensión tanto de la posición como de la contribución de los colaboradores dentro de la organización.

Según (González M. J., 2019), la estructura organizacional es un sistema que, al aplicarse de forma correcta dentro de una empresa, ayuda a la definición de la jerarquía y facilita la identificación de cada puesto de trabajo incluyendo su función dentro de la empresa, y este sistema debe ser apoyado de forma visual a través de su esquema correspondiente, un organigrama.

En cuanto a los procesos de gestión de compras gracias a diagnóstico antes mencionado se encontraron fallas en la elaboración de órdenes de compra y demoras durante el desarrollo de la actividad de compras, mismas fallas que según los cursos de comunicación efectiva y gestión de procesos podían ser corregidos implementando herramientas propias de la carrera de administración.

Con el fin de obtener mejores resultados se incrementó el número de proveedores, del mismo modo se estableció una negociación constante con estos mismos, dicha negociación constante y el diseño e implementación flujograma de compras fueron las herramientas administrativas que contribuyeron de forma significativa en la reducción de tiempo y corrigió las fallas que presentaba la empresa.

3.3. Respecto a los Márgenes de Ganancia de la empresa Gourmet MVA

Con el fin de determinar si los cambios implementados en la empresa fueron efectivos y ayudaron el aumento del margen de ganancia de la empresa Gourmet MVA se analizó de manera comparativa los márgenes de ganancia en su sede principal, siendo esta la ubicada dentro de la base naval posicionada en Ancón, la

comparación se realizó entre el periodo 2017-2018 y los 2 primeros años del periodo

laboral del Administrador Javier More es decir el periodo 2019-2020.

A continuación, se muestra en la siguientes graficas en las que se puede apreciar el porcentaje de ganancias en color verde:

Figura 12

Grafica de Compras, Ventas y Ganancias previo a la implementación de mejoras.

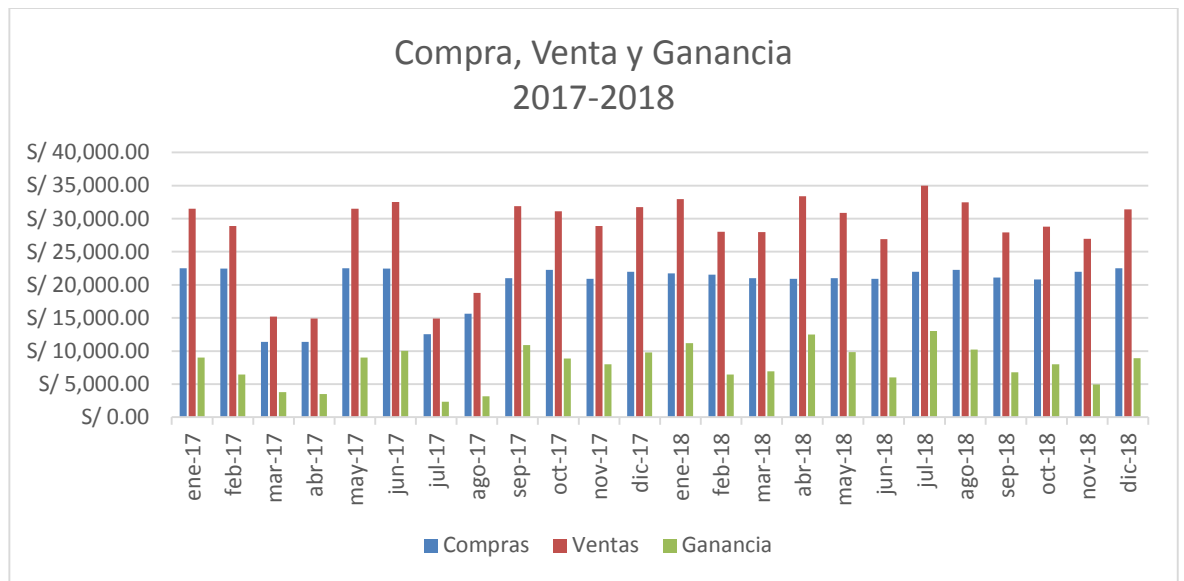
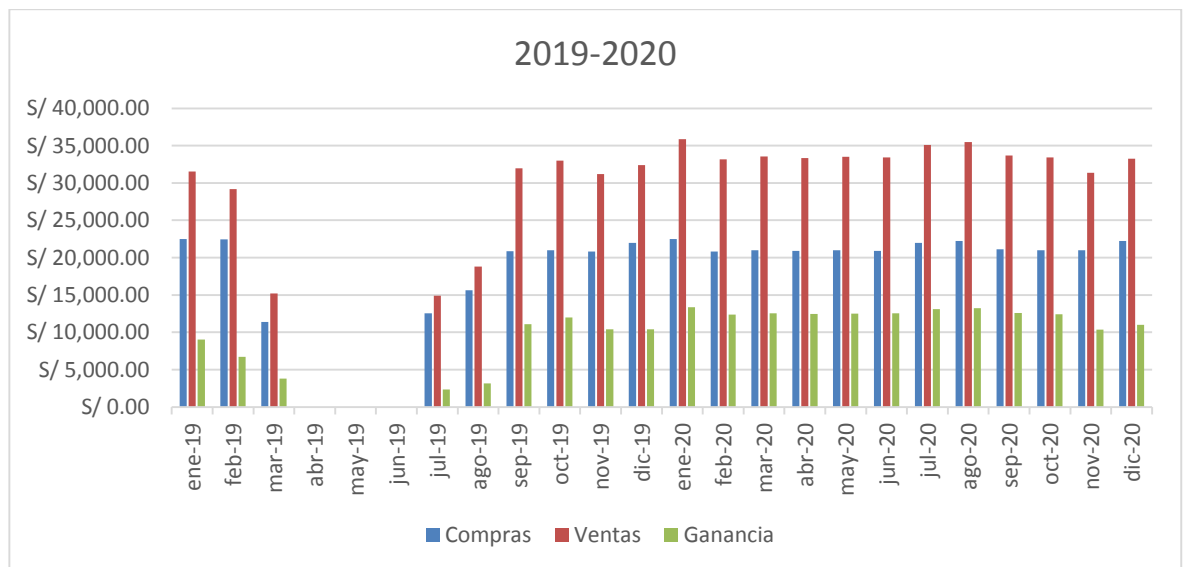


Figura 13

Grafica de Compras, Ventas y Ganancias posterior a la implementación de mejoras.



Se puede observar que los márgenes de ganancia del periodo 2017-2018 son inferiores al de los 2 primeros años laborales del Administrador 2019-2020. Una vez se observaron las diferencias en los márgenes de ganancia entre el periodo previo y posterior de la implementación de mejoras, se realizó un análisis para determinar si se logró cumplir con el objetivo de incrementar los márgenes de ganancia de la empresa Gourmet MVA.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos alineados a cada objetivo planteado:

4.1. Resultados obtenidos al implementar mejoras en la estructura organizacional en la empresa Gourmet MVA.

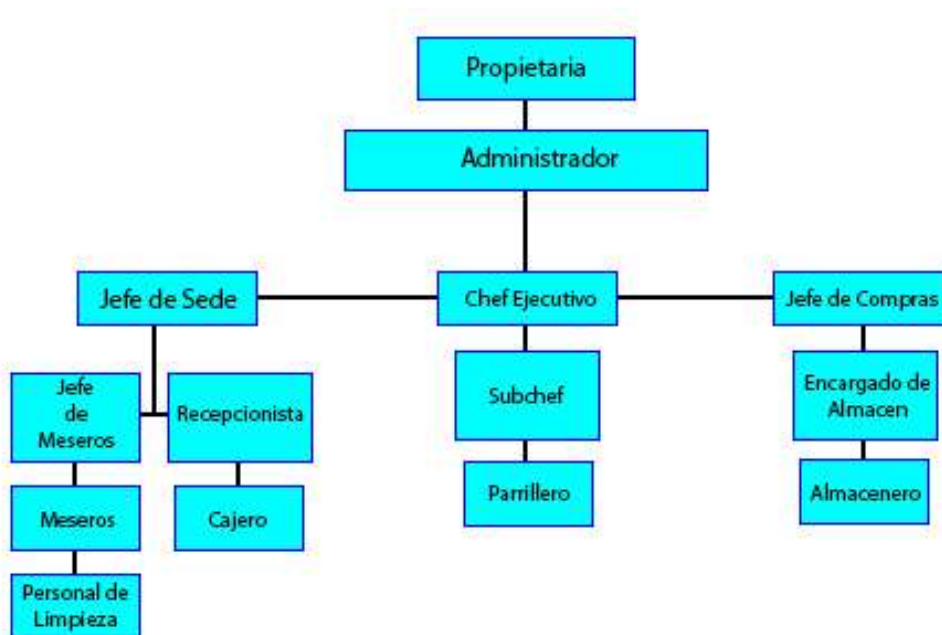
Según el diagnóstico inicial de la empresa, se encontraron deficiencias en la estructura organizacional y en los procesos de gestión de compras, mismos que podían ser corregidos a través de la implementación de herramientas como un adecuado organigrama el cual establecía una jerarquía y facilitaba la identificación del cargo y funciones a ser desempeñadas.

4.1.1. Implementación de un Organigrama para la Empresa Gourmet MVA.

La elaboración del Organigrama se finalizó el día 11 de enero del 2019 y fue revisado por Maritza Ramos Correa, jefe de Sede, y fue aprobada por la propietaria María Soto Moncada el día 14 del mismo mes. Este diagrama es actualizado cada año conforme a la integración de nuevos cargos dentro de la organización. A continuación, en la figura 13 se puede observar el Organigrama actual de la empresa.

Figura 14

Organigrama de Gourmet MVA.



Fuente: Elaboración propia

4.2. Resultados obtenidos al implementar mejoras en la gestión de compras de la Empresa Gourmet MVA.

Según el diagnóstico obtenido, la empresa presentó fallas en cuanto a la gestión de procesos de compras es por ello por lo que se implementaron mejoras sobre dicho proceso, transformándolo en una actividad más ordenada y mucho más eficiente reduciendo el tiempo de duración de este conjunto de actividades a través de una mayor supervisión y aplicando un flujograma de compras.

4.2.1. Implementación de un proceso de compras ordenado en la Empresa Gourmet MVA.

Al aplicarse un orden adecuado a cada función desempeñada durante el proceso de compras, así como son la Solicitud de Compra, Evaluación y Selección del Proveedor, Negociación de Condiciones de Compra, Seguimiento del Pedido, Recepción de Mercadería y Recepción

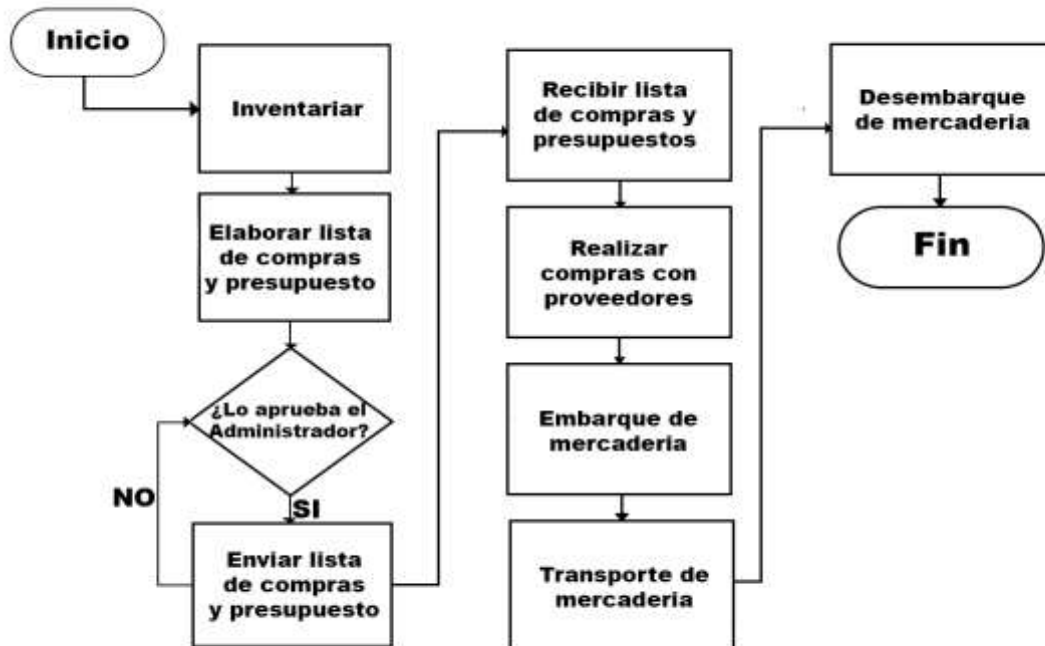
de Comprobante de Compra, se logró reducir el tiempo de este proceso de 5 horas a solo 3, información corroborada por el actual jefe de compras Rayza Ramos Delgado.

4.2.2. Implementación de un Flujoograma de compras en la Empresa Gourmet MVA.

La elaboración del Flujoograma de compras se concretó el día 11 de enero del 2019 y fue revisado por Victo Aragón Herrada, jefe de compras, y fue aprobada por la propietaria María Soto Moncada el día 14 del mismo mes. Este diagrama fue acompañado de la digitalización de los pagos a proveedores con el fin de evitar siniestro y agilizar el proceso de compras. A continuación, en la figura 14 se puede observar el Flujoograma de compras actualmente utilizado por la empresa.

Figura 15

Flujoograma de Compras.



Fuente: Elaboración propia

4.3. Resultados obtenidos de las mejoras de la estructura organizacional y los procesos de gestión de compras con relación a los márgenes de ganancia en la empresa Gourmet MVA.

En la siguiente figura se muestra el porcentaje de ganancia mensual desde el año 2017 Hasta el año 2020, así como el promedio de ganancias mensuales en cada uno de estos años.

Figura 16

Porcentaje de Ganancia mensual de la empresa Gourmet MVA 2017-2018-2019-2020.

2017	% de Ganancia	2018	% de Ganancia	2019	% de Ganancia	2020	% de Ganancia
Ene-17	40.00	Ene-18	51.49	Ene-19	40.18	Ene-20	59.33
Feb-17	28.67	Feb-18	29.99	Feb-19	29.96	Feb-20	59.52
Mar-17	33.33	Mar-18	33.10	Mar-19	33.33	Mar-20	59.71
Abr-17	30.70	Abr-18	59.81	Abr-19	0.00	Abr-20	59.57
May-17	40.00	May-18	46.90	May-19	0.00	May-20	59.62
Jun-17	44.70	Jun-18	28.71	Jun-19	0.00	Jun-20	59.95
Jul-17	18.82	Jul-18	59.24	Jul-19	18.82	Jul-20	59.68
Ago-17	20.13	Ago-18	45.91	Ago-19	20.13	Ago-20	59.46
Set-17	51.90	Set-18	32.23	Set-19	53.14	Set-20	59.62
Oct-17	39.84	Oct-18	38.46	Oct-19	57.05	Oct-20	59.05
Nov-17	38.28	Nov-18	22.61	Nov-19	50.00	Nov-20	49.33
Dic-17	44.45	Dic-18	39.56	Dic-19	47.41	Dic-20	49.51
Promedio de Ganancia Mensual	35.90		40.67		37.79		57.86

Fuente: Elaboración propia

Según la figura 15, el porcentaje de ganancias promedio mensual del año 2017 y 2018 fue de 35.90% y 40.67 respectivamente, del mismo modo se muestra un incremento en los márgenes de ganancia durante los años 2019 y 2020 siendo sus porcentajes de ganancia promedio mensual de 37.79% y 57.86% respectivamente.

Cabe mencionar que aun considerando los 3 meses de inactividad resultado de la pandemia se puede observar un incremento en los márgenes de ganancia, mismos que son el resultado de la realización efectiva de las mejoras tanto de la estructura organizacional como de la gestión de compras.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente informe demuestra que a partir de la mejora continua de procesos como son: Estructura Organizacional y de los procesos de Gestión Compras; es posible incrementar los márgenes de ganancia dentro de la empresa Gourmet MVA en el año 2020.

Al implementar una nueva Estructura Organizativa nominal y funcional en la empresa Gourmet MVA, se obtuvo la facilidad de identificar la contribución de cada colaborador dentro de la organización, así como las responsabilidades y funciones propias del cargo a desempeñar.

La implementación y ejecución de las mejoras en los procesos de Gestión de Compras dentro de la organización permitió la optimización del tiempo invertido en este proceso y del mismo modo aumento el poder de negociación de la empresa ante sus proveedores.

En este caso se puede verificar un incremento en los márgenes de ganancia en un 1.89% y un 17.19% para el periodo 2019 - 2020, siendo este el resultado de mejorar los procesos de Gestión de Compras en la empresa Gourmet MVA.

RECOMENDACIONES

A partir de experiencia, se recomienda a otros investigadores la implementación y actualización constante de herramientas enfocadas a la estructura organizacional ya que estas han demostrado ser efectivas y facilitar la delegación de funciones y responsabilidades a los colaboradores miembros de la organización. Finalmente, se recomienda hacer de conocimiento común la jerarquía establecida con el fin promover la competitividad en busca de la mejora y así también evitar confusión en el desempeño de funciones y responsabilidades propias de cada cargo.

De igual forma, se recomienda a la empresa Gourmet MVA y otras similares optimizar los procesos de gestión de compras, tomando en cuenta la variabilidad de lo que ofrece el mercado en contextos determinados, siendo parte de la mejora continua brindar a la organización mejores opciones como: la reducción de costos, tiempos e incremento de los márgenes de ganancia para la empresa.

REFERENCIAS

- Benjamín Franklin, E. (1998). *Organización de Empresas*. Mc GRAW HILL.
- Coral, A. S. (2014). *Administración de Compras*. Grupo Editorial Patria.
- Escrivá Monzo, J., Savall Llidó, V., & Martínez García, A. (2014). *Gestión de Compras*. Mc Graw Hill.
- González, M. J. (2019). Estructura organizacional. Barranquilla: Institución Universitaria Itsa.
- González, R. N. (2007). Cambio de concepto de Compras a Cadena de Suministros. Ciencias Holguín, 13.
- Lizcano Álvarez, J., & Castelló Talian, E. (2004). Rentabilidad Empresarial Propuesta Práctica de Análisis y Evaluación. Cámaras de Comercio.
- López, F. M. (2020). Vender con Margen. Libros de Cabecera.
- Mintzberg, H. (1992). Diseño de Organizaciones Eficientes. EL ATENEO.
- Ortega, C. H. (2011). Cálculo de la relación de margen de contribución en los precios y el surgimiento de la proporción áurea en la estructura de utilidades. Contaduría y Administración, 23.