



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA.**

**PROCESO DE TITULACIÓN**

**NOVIEMBRE 2020 - MAYO 2021**

**EXAMEN COMPLEXIVO DE GRADO O DE FIN DE CARRERA**

**PRUEBA PRÁCTICA**

**INGENIERÍA COMERCIAL**

**PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE INGENIERA COMERCIAL**

**TEMA:**

SISTEMA DE GESTIÓN DE APROVISIONAMIENTO EN LA MICROEMPRESA  
TÁCTICAL GARMENTS DE LA CIUDAD DE BABAHOYO EN EL AÑO 2020

**EGRESADA:**

KATHERINE MARILIN GALLO GAVILANES

**TUTOR:**

ING. WENDY OCAMPO ULLOA

**AÑO 2021**

## INTRODUCCIÓN

El caso de estudio se ha efectuado en la empresa Tactical Garments de la ciudad de Babahoyo; institución dedicada a la elaboración y comercialización de ropas, calzados, equipamientos y demás accesorios tácticos destinados a las fuerzas del orden. Por lo tanto; el proceso productivo y de comercialización debe estar caracterizado con elevados estándares de calidad, debido a que el mercado consumidor son clientes corporativos como la Policía Nacional o Empresas de seguridad de la localidad y a nivel provincial; para lo cual la cadena de suministro debe contar con un proceso logístico eficiente que responda a los requerimientos del mercado consumidor.

La gestión del aprovisionamiento posee un rol importante para el funcionamiento de las empresas, porque posee influencia en los costos de producción, logística y en la calidad del servicio al cliente. En la microempresa Tactical Garments de la ciudad de Babahoyo existen importantes inconvenientes en la cadena de suministro, que ha generado demanda de productos insatisfecha y pérdida de la cuota de mercado; motivo por el cual, el presente caso de estudio tiene como objetivo general analizar el sistema de gestión de aprovisionamiento de la institución objeto de estudio para el periodo 2020, con el propósito de determinar las principales debilidades y amenazas que condiciona la cadena logística de abastecimiento.

El caso de estudio está relacionado con la línea de investigación “Gestión Financiera, Administrativa, Tributaria, Auditoría y Control” y la sublínea “Empresa e instituciones públicas y privadas”; debido a que se analiza la gestión del aprovisionamiento y la influencia que posee en el proceso productivo y comercial de la institución Tactical Garments; es decir, se indagan los principales problemas de la empresa por la inadecuada logística de suministro y cadena de valor; contextos condicionantes de la imagen institucional y posicionamiento empresarial.

La investigación posee una metodología estructurada de la siguiente manera: alcance descriptivo, que permitió la narración de los principales fenómenos de estudios identificados; tiene un enfoque cualitativo, donde se realizó un diagnóstico situacional relacionado con la gestión de aprovisionamiento; tipos de investigación de campo y documental, que aportaron con la recolección de datos importantes sobre la premisa de estudio; métodos deductivo e inductivo, que facilitaron el análisis detallado de la variable planteada; y entrevista como técnica, constituida por un cuestionario de preguntas dirigido al talento humano de la organización.

## DESARROLLO

La microempresa Tactical Garments está ubicada en la ciudad de Babahoyo en las calles General Barona y Olmedo / esquina, frontal al Comando de la Policía Nacional, posee una trayectoria empresarial de 5 años en el mercado local, cuenta con un talento humano operativo conformado por dos colaboradores que desempeña sus funciones en el punto de venta analizado. La actividad económica de la empresa es la elaboración y comercialización de equipo de seguridad como calzados, cintas, equipos y demás accesorios tácticos, cuyo mercado consumidor son las fuerzas del orden como la Policía Nacional y empresas de seguridad.

La empresa Tactical Garments tiene inconvenientes en los procesos productivo y comercial, a causa de un sistema de gestión de aprovisionamiento inadecuado. Mantener un apropiado nivel de inventario es una práctica regular en las organizaciones, que permiten satisfacer una futura venta; es decir, el aprovisionamiento es una de las actividades logísticas de mayor importancia en el proceso comercial, porque influyen en los ingresos empresariales y en el servicio de atención al cliente. Según Cruz (2018):

El aprovisionamiento es una de las funciones que integra la logística empresarial, la cual se encarga de todas las adquisiciones y de su gestión respectiva; es decir, es un componente esencial en la administración, que aporta con el desarrollo normal de las actividades comerciales en una institución.

El inoportuno proceso de aprovisionamiento ha provocado el condicionamiento del nivel de inventario de materia prima y productos terminados en la institución objeto de estudio, escenario que ha impedido que Tactical Garments posea un nivel de productividad eficiente en cuanto a los procesos de producción y comercialización en la institución objeto. Motivo por el cual resulta trascendental el establecimiento de controles concurrentes del inventario empresarial.

La principal causa que da origen a los problemas internos de aprovisionamiento en la empresa Tactical Garments, es el control del inventario de materia prima o mercadería, debido a que en determinados momentos, la empresa no cuenta con un stock de seguridad que le permita responder a los requerimientos del mercado consumidor; es decir, la gestión del inventario posee importantes debilidades que influyen en el proceso de toma de decisiones relacionadas al aprovisionamiento de insumos, necesarios para el desarrollo normal de la actividad económica, lo cual puede consolidarse en un escenario poco auspicioso, que imposibilita el crecimiento empresarial de la institución y el logro de resultados esperados. De acuerdo con Maena (2017):

El control del inventario nos permite conocer el nivel de existencias y su valor total; además, ayuda a conocer cuáles son los productos que tienen mayor y menor rotación en la gestión comercial, lo que facilita el suministro de información necesario para el proceso de toma de decisiones en relación al aprovisionamiento de una empresa; es decir, posibilita organizar la distribución del almacén en base a las estadísticas del nivel de inventarios (p. 3).

El inadecuado control del inventario ha generado un efecto negativo en la empresa, debido a que los procesos de aprovisionamiento son irregulares, provocando la ausencia de materias primas para la elaboración de equipos de seguridad y de mercadería necesaria destinada a la comercialización de la institución. La endeble gestión en el manejo del inventario revela las debilidades presentes en la gestión administrativa, la cual no cuenta con el desarrollo de procesos administrativos que permitan la organización, planificación y optimización de los recursos empresariales necesarios para el desarrollo de la actividad económica empresarial.

Otra causa que provoca inconvenientes en el aprovisionamiento en la empresa, es la ausencia de estudios de mercado, que permita obtener la información necesaria para la determinación de la demanda; debido a que el comportamiento de los clientes puede variar; motivo por el cual, es necesario el desarrollo de planes contingentes que permitan solucionar situaciones problemáticas relacionadas con el suministro de insumos o mercaderías versus los requerimientos de la demanda potencial del producto terminado. Por tal razón, los estudios de mercado aportan con datos relevantes para el establecimiento de estrategias empresariales que fortalezcan el desarrollo del proceso comercial; es decir, la empresa no cuenta con una adecuada preparación para hacer frente a situaciones anómalas en la gestión productiva y comercial. Según Rosendo (2018):

El estudio de mercado es una investigación donde se determina la demanda, se identifican los competidores, distribuidores, proveedores y demás fuerzas que interactúan en el mercado. Además, aporta con información relevante que sirve para la toma de decisiones del nivel directivo y para el establecimiento de procesos administrativos, como planear, organizar, dirigir y controlar (p. 21).

La gestión organizacional de la empresa Tactical Garments al no contemplar el desarrollo de estudios de mercado ha causado como efecto pérdida de clientes, debido que no contar con información respecto a la determinación de la demanda imposibilita la obtención de informes detallados sobre el comportamiento del mercado, que impide determinar un aprovisionamiento que responda a las necesidades o requerimientos del mercado consumidor. Es decir, la cuota de mercado de la institución disminuye cuando existen problemas de abastecimiento causado por una gestión administrativa poco efectiva; contexto que demuestra factores críticos internos que pueden afectar el crecimiento empresarial de la empresa objeto de análisis.

Debido a la actividad económica que posee Tactical Garments y los productos que comercializa, en ocasiones su sistema de gestión de aprovisionamiento depende de la logística del comercio internacional; constituyéndose en otra causa de los problemas ligados al abastecimiento de mercaderías para el proceso comercial. Es necesario manifestar que la empresa objeto de estudio no importa productos terminados para luego comercializarlos, pero posee un proveedor nacional denominado Police Tactical Equipment; la referida institución es quien realiza actividades relacionadas al comercio exterior; es decir, importan productos como: botas tácticas, ropa táctica, shops y demás equipos de seguridad; por tal razón, dicho escenario revela que el aprovisionamiento de la empresa analizada no solo depende de la administración interna, también existen factores de riesgos ajenos a su gestión. Para Peña (2016):

El comercio internacional es un proceso de intercambio de bienes a través de diferentes países, que se materializa a través de la importación o exportación. En el proceso de intercambio se deben establecer los términos contractuales y construir contextos comerciales donde se definan explícitas condiciones de trabajo, con el propósito de evitar malentendido que afecten el proceso comercial.

El efecto que genera los problemas de comercio internacional es contar con una inadecuada logística en la cadena de suministro; es decir, el sistema de gestión de aprovisionamiento de la empresa, también puede estar supeditado a factores de riesgos externos por acuerdo comerciales internacionales inconclusos entre el proveedor de Tactical Garments y las empresas exportadoras de los productos e insumos de seguridad. El contexto identificado demuestra la necesidad de que la institución analizada cuente con una capacidad de negociación con proveedores que le permita estar preparada antes situaciones de riesgo que afecten su proceso comercial e imposibilite el cumplimiento de los metas económica de la mismas, algo que no sucede en la actualidad.

Una de las situaciones que causan inconvenientes en Tactical Garments respecto al sistema de aprovisionamiento, es la logística de abastecimiento inadecuada, esto ocurre porque muchas veces la empresa proveedora no cumple con los pedidos en tiempo oportuno, ya que existen tiempos prolongados en la entrega de la mercancía, situación que influye en la gestión comercial, donde las ventas se ven afectadas por no ejecutar a buen término uno de los procesos más importantes en el aprovisionamiento, que es la logística, generando dificultades entre proveedor-cliente. El contexto descrito evidencia una deficiente planificación interna, la cual es indispensable para cumplir con las actividades relacionadas a la comercialización.

La logística de aprovisionamiento se encarga de gestionar coordinadamente los suministros requeridos para la comercialización y producción, con el propósito de garantizar el correcto funcionamiento de la cadena de suministro. Es decir, está relacionada con recibir mercancía y optimizar procesos con el fin de brindar un abastecimiento de calidad en empresas productoras y minoristas encargadas de comercializar (Becerra, Pedroza, & Pinila, 2017).

El efecto que genera la inadecuada logística de aprovisionamiento es el atraso del proceso de producción en la empresa, puesto que la mercadería solicitada no llega en el momento pactado, causando retraso en la entrega de los pedidos con las diferentes instituciones policiales. Además, provoca la paralización de actividades internas de manera moderada hasta la recepción de los insumos; es decir, aquello impide cumplir los compromisos contraídos con la cartera de clientes. El mayor inconveniente de las empresas es no brindar un servicio de calidad donde no solo se entregue un producto en tiempos acordados, también es necesario establecer una comunicación externa efectiva que informe posibles eventualidades, para que el cliente tome decisiones acertadas, de tal manera, se evite pérdida de compradores e incorrecta perspectiva empresarial.

Otra de las causas que inciden en el sistema de aprovisionamiento se debe a la importación de mercaderías, puesto que la empresa proveedora muchas veces incumple con los pedidos solicitados en la fecha establecida, situación que se origina por la retención de la mercancía en la aduana, debido a falta de documentación, pago de impuestos o tasas aduaneras por parte el proveedor de Tactical Garments. La importadora es Police Tactical Equipment, es una de las empresas más reconocidas a nivel nacional, la cual es contratada para la distribución de accesorios y equipos policiales; por tal razón, en ocasiones los problemas relacionados a la importación se origina por la gran cantidad de productos solicitados; sin embargo, lo descrito no justifica la inadecuada gestión en la logística internacional en la cadena de suministro de productos de seguridad, ya que repercute en las actividades de las empresas contratantes.

Importación de mercadería se refiere a la operación comercial que requiere de la aprobación legal de entidades reguladas en el comercio exterior, las cuales permiten el ingreso de mercancía de un país al territorio nacional, esta es destinada para la fabricación, consumo o venta. El proceso logístico de importación es adecuado si existe planificación, operación y control de la negociación, compra, venta, transporte y almacenaje. (Servicio Nacional de Aduana, 2017)

El principal efecto que ocasiona la inadecuada importación de suministro es el incumplimiento de la demanda de productos en tiempos establecidos, lo que ha provocado reclamos por parte de las instituciones policiales o fuerzas del orden, clientes de Tactical Garments, al no recibir los equipos de seguridad de forma oportuna. Además, dicha situación puede generar la ruptura o terminación del contrato comercial de forma unilateral. Las consecuencias descritas se deben a la inadecuada toma de decisiones por parte de la empresa, al no contar con otros proveedores que faciliten la mercancía solicitada.

La asignación salarial se constituye en un factor importante motivo de análisis en el presente estudio de caso; debido que el inadecuado aprovisionamiento de mercancía por el débil control logístico de accesorios de seguridad y materia prima para el proceso de producción, ha generado que el nivel de ventas disminuya; información proporcionada por las unidades de observación, donde los productos no son vendidos según lo planificado por la microempresa. Contexto que repercute de manera negativa en los sueldos y salarios del talento humano que integra la institución, porque su asignación salarial depende del volumen de ventas. Ante lo descrito, es indispensable que Tactical Garments coordine de manera efectiva el proceso de abastecimiento, para que no existan atrasos en la gestión comercial que incidan en los ingresos económicos, entrega del producto y cumplimiento de las obligaciones financieras a corto plazo

Asignación salarial consiste en la remuneración que recibe una persona por la prestación de sus servicios a alguna empresa; este se constituye uno de los principales incentivos que ofrece una organización para motivar a los trabajadores y el cual es establecido en las condiciones de trabajo al firmar el contrato. (Sánchez & García, 2017)

El efecto que genera la disminución de la asignación salarial es el bajo nivel satisfacción laboral, lo cual puede influir en el rendimiento del talento humano y condicionar el clima laboral, debido que no recibir un salario afecta la motivación de los colaboradores. Sin embargo, es una situación que genera debilidades en la gestión de talento humano son respecto al cumplimiento de una de sus funciones trascendentales que es la retención del personal. No obstante, la crisis económica y la dificultad para conseguir han motivo a los colaboradores han decidido permanecer en Tactical Garments hasta que la situación se estabilice económicamente.

Todos los inconvenientes que presenta Tactical Garments con respecto al sistema de aprovisionamiento de mercancía y productos terminados, denota una ineficiente planificación estratégica, causa que repercute en el desarrollo normal de las actividades en la institución. Es decir, la empresa no cuenta con un plan de contingencia que permita enfrentar las debilidades internas y factores de riesgos relacionados a los problemas de abastecimiento. El escenario identificado surge por el desarrollo empírico de competencias o procedimientos administrativos, debido a que no se elaboran estrategias que representen una alternativa de solución a las situaciones problemáticas de la organización.

Planificación estratégica es un proceso sistemático en el cual se desarrolla e implementan planes para lograr metas específicas, estos se realizan para direccionar a la organización mediante la evaluación de su estado actual y así proyectar a donde se dirige; es un método de planificación basado en tres elementos, misión claramente definida, reconocimiento de los valores y una visión de los resultados futuros deseados. (Miranda, Aguayo, & Villalva, 2017)

No desarrollar una adecuada planificación genera que Tactical Garments no se pueda anticipar a la presencia de situaciones adversas que se puedan presentar en el sector empresarial donde se desempeña. Es decir, no se asegura el cumplimiento de los objetivos institucionales a través de adecuadas estrategias que respondan a las necesidades de la institución y comportamiento del mercado. La planificación es una herramienta esencial para la gestión administrativa; por lo tanto, su ausencia o inadecuado desarrollo, genera influencia en el desarrollo de los procesos administrativos y comerciales. Es decir, la situación identificada denota la ineficiencia en la administración de los recursos empresariales (económico, humanos y materiales)

Una causa muy notoria para que la microempresa presente las diferentes problemáticas relacionadas a la gestión de aprovisionamiento es el escaso control interno; es decir, no existe supervisión de Tactical Garments sobre los procesos logísticos, debido a que todas las debilidades identificadas son muestra de que la gestión carece de una correcta aplicación de fases importantes del proceso administrativo, la planificación y control. El deficiente control genera que el funcionamiento de la microempresa no se desarrolle de forma adecuada. Es decir, no existen una seguridad razonable en el cumplimiento de las actividades administrativas y operacionales generadas en el desarrollo de la actividad económica.

Control interno es considerado un proceso que ejecuta los altos mandos y el personal en general, con el propósito de proporcionar seguridad a la empresa, confiabilidad de la información, cumplimiento de normas y efectividad en las operaciones. Este permite detectar y analizar los posibles riesgos a los que se encuentran sujetos los procesos, operaciones, áreas, proyectos, entre otros. Por lo tanto, el control interno es fundamental para retroalimentar procesos y cuidar el activo empresarial. (Pereira, 2019)

El efecto que ocasiona el deficiente control de Tactical Garments origina no solo los problemas de aprovisionamiento, también imposibilita no forjar una adecuada imagen institucional, puesto que al no tener la mercancía en el tiempo requerido con la cual responder los contratos celebrados, de forma paralela contar con clientes insatisfechos que reclaman el cumplimiento del acuerdo comercial, debido a que no pueden esperar otra fecha para la recepción de mercancía porque son de uso inmediato. Por lo tanto, la microempresa para que no genere una perspectiva negativa interna y externa debe mejorar su gestión en todos los aspectos, especialmente en la logística, porque repercute en los ingresos económicos que esta pueda tener en el corto y largo plazo.

Otra de las situaciones problemáticas que influyen en el sistema de gestión de aprovisionamiento es la logística de entrega del producto; considerada una causa importante para el inadecuado abastecimiento de la microempresa Tactical Garments; es decir, en la institución su cadena de valor posee debilidades considerables, debido a la presencia de inconvenientes con la logística de importación, suministro por parte del proveedor y a esto se suma la logística de entrega del producto; contexto que revela las dificultades que posee la empresa para darle valor al producto final. Por lo tanto, se menciona que la institución objeto de estudio no ha podido establecer estrategias internas que ayuden a gestionar de forma estratégica la adquisición de los bienes; además, dicha situación ha imposibilitado la entrega adecuada de los productos para con sus clientes.

La logística de entrega en el ámbito organizacionales es un concepto estratégico que consiste en ir más allá de la distribución física; es también proveer valores de tiempo y lugar al mercado consumidor; debido a que debe ser un proceso que se convierta en un aspecto diferenciador entre las organizaciones. Por lo tanto; la logística de producto debe estar caracterizada por su agilidad, flexibilidad e integración de los canales externos e internos, con el propósito de que la cadena de valor de las empresas cuente con un elevado nivel de eficacia en sus actividades comerciales. (Pinheiro, Rodríguez, Follmann, & Breval, 2016, pág. 266).

El efecto que genera no contar con una logística eficiente, ágil y flexible en Tactical Garments de la ciudad de Babahoyo, es el deterioro de la satisfacción del mercado consumidor; consecuencia generada porque la empresa objeto de estudio no cuenta con su propio transporte para distribuir los productos solicitados a los consumidores. Por lo tanto, su logística de transporte se resume en la utilización de buses públicos a través del servicio de encomienda, lo cual demuestra cierto grado de informalidad en dicho procedimiento.

En relación con lo mencionado se considera que la eventual inadecuada satisfacción del mercado consumidor de la microempresa Tactical Garments a causa de su ineficiente servicio de transporte, ha influenciado de que el producto no pueda llegar al cliente en lugar y momento correcto. Por lo tanto, se menciona que el problema existente con el sistema de aprovisionamiento de la microempresa objeto de análisis posee importantes aspectos a mejorar en su logística externa e interna; al mismo tiempo revela la ausencia de estudios organizacionales que motiven la aplicación de acciones de intervención que permitan mitigar las situaciones problemáticas identificadas; los cuales son necesarios en una empresa de compra y venta de equipos de seguridad; debido a que ayudan a la identificación de factores de riesgos externos e internos que impiden el desarrollo de la actividad económica con eficacia. De acuerdo con Nicoletta (2016):

El servicio de transporte es un componente esencial en la planificación y administración de la gestión de logística; que consiste en el desplazamiento adecuado de materias primas y productos terminados; por lo tanto, es importante contar con una cadena de transporte que ayude a cumplir con los despachos o entrega en tiempo y forma, con el menor costo posible, a nivel local, regional, nacional e internacional (p. 2).

El efecto que genera la ausencia de un servicio de transporte adecuado en la microempresa Tactical Garments; es no tener la facilidad para crear el escenario idóneo y generar un valor añadido a la entrega del producto o en su defecto que existen fortalezas que el cliente pueda evidenciar, logrando así la retención o fidelización del mismo. Motivo por el cual, la investigación efectuada determinó cómo la institución objeto de análisis soslaya esas pequeñas características que imposibilitan agregar un valor añadido en la logística de transporte de los equipos y accesorios de seguridad.

Es importante mencionar que la microempresa Tactical Garments al ofrecer equipos de seguridad a instituciones destinadas a brindar servicios de orden social y privado; debe cumplir con contratos mercantiles celebrados; que, ante las debilidades identificadas en la investigación, estos no han sido posible con total eficiencia, constituyéndose en otra causa importante que afecta el desempeño de las actividades comerciales. Contexto que es generado por el endeble sistema de aprovisionamiento de la microempresa Tactical Garments. Por tal razón, la institución necesita mejorar sus operaciones logísticas para que el cumplimiento de los contratos mercantiles sea en tiempo y forma, según los acuerdos firmados por los protagonistas de la actividad comercial ejecutada.

De acuerdo con Trujillo (2020) los contratos mercantiles son actos celebrados por varias personas en el que se comprometen en dar, realizar o no hacer. Dicho acuerdo genera derechos, obligaciones y responsabilidades en cada una de las partes intervinientes dentro del proceso comercial. Un contrato mercantil es diferente a uno civil, poseen características diferentes.

El incumplimiento parcial de los contratos mercantiles de la empresa Tactical Garments genera que el nivel de fidelización de los clientes corporativos sea inadecuado, lo cual, en el mediano o largo plazo podría afectar el presupuesto de venta de la institución y su nivel de ingresos económicos. La falta de cumplimiento en las obligaciones y responsabilidades contraídas en el contrato mercantil son los tiempos establecidos y formas de entrega de los equipos o accesorios de seguridad; consecuencias importantes por los inconvenientes presentados en el sistema de aprovisionamiento que posee la microempresa analizada. El hallazgo identificado es un detalle no menor que la gestión organizacional debe prestar especial atención, porque la falta de fidelización de los clientes puede generar repercusiones en el desarrollo de su actividad económica.

La fidelización de clientes representa una oportunidad importante para cualquier empresa pública o privada, porque genera influencia en el crecimiento empresarial de la organización. Por lo tanto, al descuidar este factor, es la evidencia de la ausencia de procedimientos logísticos estandarizados y estrategias empresariales direccionadas a consolidar el posicionamiento empresarial de Tactical Garments en la mente del mercado consumidor. Para lo cual, la gestión organizacional de la institución analizada debe tomar decisiones empresariales congruentes al contexto problemático que enfrenta, con el objetivo de fomentar un óptimo desarrollo organizacional en un mercado consumidor difícil de incursionar, conformado por instituciones de fuerza del orden y empresas de seguridad, de acuerdo con Alcaide (2016 )

Para lograr una fuerte fidelización con los clientes, las empresas deben brindar las razones o motivos necesarios para establecer relaciones a largo plazo y por lo consiguiente mejorar su rentabilidad. El error más grande de las organizaciones es creer que el cliente va a estar atado de por vida al consumo de sus productos o servicios; por tal razón, es necesario la implementación de estrategias y acciones de intervención orientadas a satisfacer las necesidades del mercado consumidor.

Las consecuencias que genera no fortalecer las relaciones comerciales con los clientes de la microempresa Tactical Garments de la ciudad Babahoyo consisten en la disminución de su cuota y participación del mercado. Es decir, el contexto problemático que vive la institución puede generar que sus clientes se inclinen por la compra de equipos y accesorios de seguridad en la competencia directa. Para ESIC (2018): la cuota de mercado es el porcentaje de participación que posee una empresa en el segmento de clientes que conforman el mercado consumidor

La competitividad es uno de los aspectos básicos en todo tipo de organización porque les asegura mantenerse en el mercado en el mediano y largo plazo. Sin embargo, la microempresa Tactical Garments presenta una disminución de la competitividad en el entorno que se desenvuelve. Lo mencionado se convierte en una causa importante para frenar el desarrollo sostenido de la organización, porque para sobrevivir en medio del contexto actual en el que se encuentran las microempresas, se requiere la aplicación efectiva de estrategias que le permitan competir de manera adecuada. Según Costa (2018):

La competitividad se explica de forma clara en la teoría de Michael Porter, la cual dentro de sus principales aportaciones indica que la competencia de una empresa se puede evaluar a través de cinco fuerzas, las cuales son: poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos sustitutos y la intensa rivalidad entre los competidores. A partir de estos elementos se puede definir cuán competitiva se encuentra una organización (p.23).

El efecto que ha causado la pérdida de competitividad de la microempresa Tactical Garments es que no tiene control sobre el mercado proveedor; es decir, las empresas que se encargan del abastecimiento, son las que actualmente ponen las condiciones en cuanto a precios, costos y tiempos de entrega. Este contexto, repercute en la pérdida de negociación con los clientes, quienes en ocasiones no reciben los productos requeridos en los tiempos oportunos, lo que puede dar espacio a la entrada de nuevos competidores que acaparen esa cuota de mercado que se siente insatisfecha, perdiendo así participación dentro del mismo. Además, está la presencia de productos sustitutos, que cada vez se proliferan más, lo cual se convierte en una evidente amenaza si no se toman los correctivos necesarios.

Otras de las causas que provocaron inconvenientes en las gestiones de aprovisionamiento de Tactical Garments fue la declaración de Estado de Excepción en el país producto de la crisis sanitaria generado por el virus Sars-Cov-2, en donde las medidas adoptadas por el Gobierno con el fin de evitar la propagación del virus en territorio nacional, fueron el distanciamiento social, confinamiento y cuarenta de personas de manera obligatoria, lo que ocasionó que gran parte de las actividades económicas se paralizaran, sumado a ello restricciones vehiculares y cierre de fronteras entre naciones que imposibilitaron importaciones de accesorios y equipos policiales. Por lo tanto, la crisis sanitaria también se constituyó como un escenario que influyó en la logística de aprovisionamiento. Guillén (2020) menciona que:

El impacto de la pandemia Covid-19 afectó de tres maneras a varios sectores de la economía mundial; la primera, un impacto directo a la producción por el cese de actividades y el cierre de mercados; la segunda, interrumpió la cadena de suministro y provocó que empresas manufactureras no contaran con los insumos necesarios para elaborar sus productos; y el tercero incidió en repercusiones financieras a mercados y empresas e incluso la bancarrota de algunas.

El efecto que causó la pandemia Covid-19 agudizó aún más los problemas de Tactical Garments, puesto que aparte de los problemas de gestión administrativa, control de inventario, y de logística, ahora tenían que enfrentarse a un panorama desfavorable, originado por el cese de las actividades comerciales producto de la pandemia; donde la ausencia de stocks de seguridad impidieron el desarrollo de las actividades comerciales de forma normal e imposibilitando el cumplimiento de los objetivos económicos proyectados.

## CONCLUSIONES

El caso de estudio sobre el sistema de aprovisionamiento en la microempresa Tactical Garments de la ciudad de Babahoyo tiene las siguientes conclusiones: el talento humano de la organización no aplica un adecuado control de inventario, que ha causado que no exista un nivel de existencias de materia prima y productos terminados para el cumplimiento de los contratos comerciales contraídos. No se realizan estudios de demanda para la conformación de proyecciones de ventas que ayuden a definir de forma idónea el stock de aprovisionamiento.

Existen problemas en la cadena de suministro de la empresa debido a la logística inadecuada de aprovisionamiento. El abastecimiento se ha visto afectado porque el proveedor Police Tactical Equipment sufrió el embate de la crisis sanitaria producto de la pandemia del Covid -19, lo cual condicionó la importación de los equipos e implementos de seguridad. Los inconvenientes en la logística de aprovisionamiento influyeron a que la institución Tactical Garments no pueda cumplir con la demanda de los productos.

La logística de transporte no posee celeridad en la entrega de los productos a las diferentes empresas de seguridad y fuerzas del orden, debido a que la institución utiliza el servicio de encomienda, lo cual impide entregar de forma oportuna los equipos de seguridad y demás implementos. El incumplimiento de contratos comerciales, la endeble administración del inventario y la crisis sanitaria, provocaron que los ingresos económicos disminuyeran, afectando el pago de obligaciones financieras a corto plazo como sueldos y salarios.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcaide, J. (2016 ). Fidelización de clientes. Madrid: ESIC.
- Becerra, K., Pedroza, V., & Pinila, J. (2017). Implementación de las TIC'S en la gestión de inventario dentro de la cadena de suministro. *Revista de Iniciación Científica*, 3(1).
- Costa, J. (2018). Análisis de la estrategia competitiva por medio de las cinco fuerzas de Porter en la Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza Nankais para exportación y diversificación de productos. Periodo 2016 -2017. (*Tesis de pregrado*). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito.
- Cruz, A. (2018). *Gestión de inventarios. COMLO210*. Málaga: IC Editorial.
- ESIC. (15 de Enero de 2018). *La cuota de mercado, un elemento esencial en la puesta en marcha de un negocio*. Obtenido de ESIC Business y Marketing School: <https://www.esic.edu/rethink/tecnologia/la-cuota-mercado-elemento-esencial-la-puesta-marcha-negocio>
- Guillén, M. (15 de Noviembre de 2020). *COVID-19 podría afectar a la economía mundial de tres maneras principales*. Obtenido de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/strategy/articles/el-impacto-economico-de-covid-19--nuevo-coronavirus-.html>
- Maena, P. (2017). *Gestión de inventarios*. Madrid: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Miranda, P., Aguayo, V., & Villalva, G. (2017). La planificación estratégica y la gestión de recursos de la información. *Dominio de Las Ciencias*, 3(4), 1044-1059.
- Nicoletta, G. (2016). Presentación: transporte y logística. *Revista Transporte y Territorio*(14), 1-4.

- Peña, C. (2016). *Negociación para el comercio internacional*. España: Marge Books.
- Pereira, C. (2019). *Control interno en las empresas: Su aplicación y efectividad*. México: IMCP.
- Pinheiro, O., Rodríguez, C., Follmann, N., & Breval, S. (2016). Una nueva definición de la logística interna y forma de evaluar la misma. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 25(2), 264-276.
- Rosendo, V. (2018). *Investigación de mercados: Aplicación al marketing estratégico empresarial*. Madrid: ESIC Editorial.
- Sánchez, M., & García, M. (2017). Satisfacción laboral en los entornos de trabajo. *Scientia Et Technica*, 161-166.
- Servicio Nacional de Aduana. (14 de Abril de 2017). *Importación*. Obtenido de Servicio Nacional de Aduana: <https://www.aduana.gob.ec/para-importar/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20una%20Importaci%C3%B3n%3F,que%20se%20haya%20sido%20declarado>.
- Trujillo, E. (3 de Junio de 2020). *Contrato mercantil*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/contrato-mercantil.html>

**ANEXOS**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN FINANZAS E INFORMÁTICA**

**Anexo 1. Entrevista dirigida al talento humano de Tactical Garments**

**1. ¿Cómo es la planificación interna para el proceso de aprovisionamiento de materia primas y equipos policiales?**

.....  
.....

**2. ¿Cómo se ha visto afectado el nivel de productividad por el inadecuado proceso de aprovisionamiento?**

.....  
.....

**3. ¿De qué manera la microempresa gestiona el inventario de mercadería?**

.....  
.....

**4. ¿la microempresa realiza estudios de mercado para conocer comportamiento de los clientes respecto a la demanda de equipos o accesorios policiales? Argumente su respuesta.**

.....  
.....

**5. ¿Por qué razones la microempresa ha tenido inconvenientes con los proveedores en el abastecimiento de mercadería?**

.....  
.....

**6. ¿Cuáles son los motivos que han causado problemas con los clientes durante el aprovisionamiento de mercancía?**

.....  
.....

**7. ¿Cómo se ha visto afectada la microempresa por la pandemia Covid-19 en cuanto al aprovisionamiento de mercancía?**

-----  
-----

**8. ¿Qué consecuencias generó la crisis sanitaria a la microempresa?**

-----  
-----

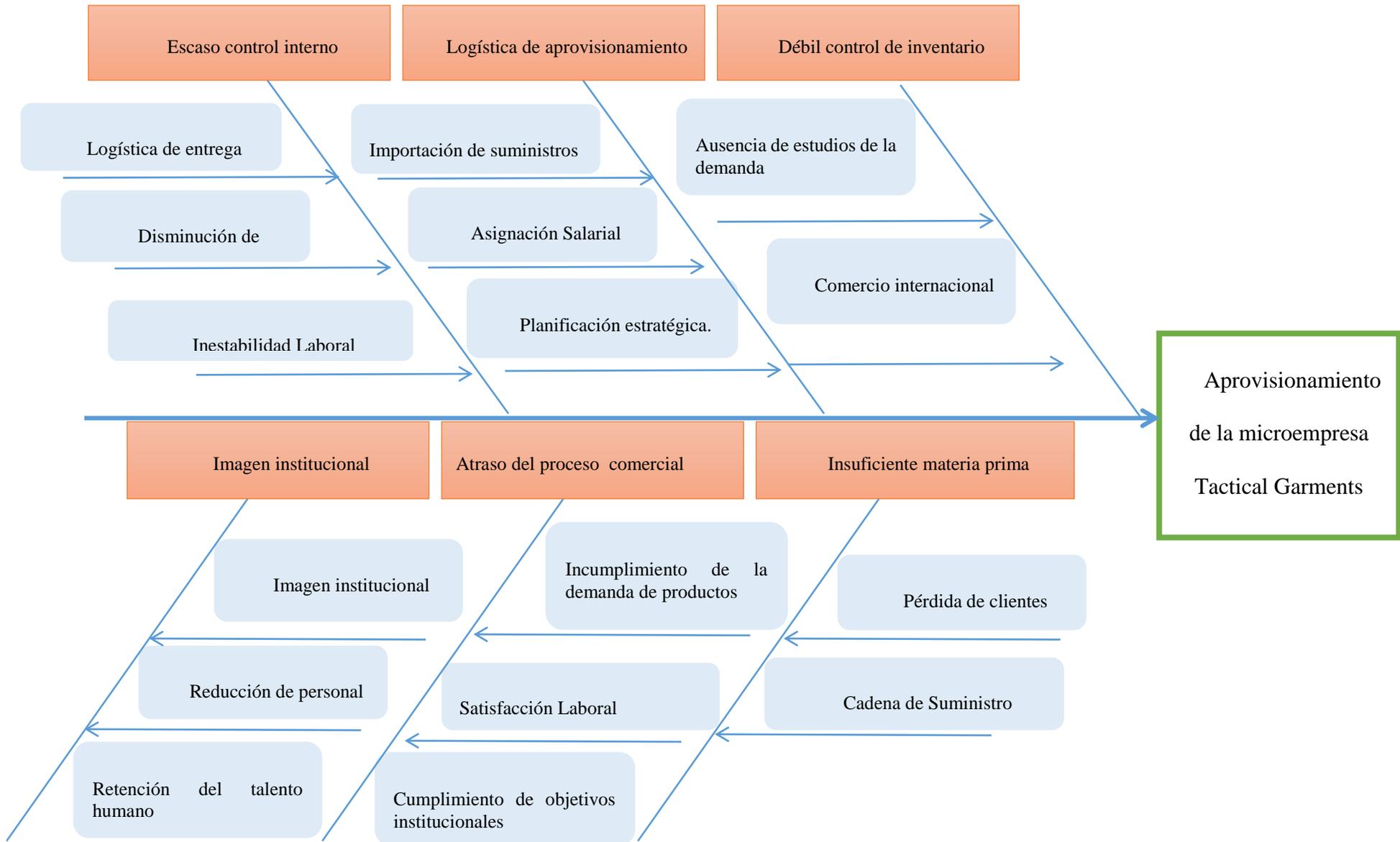
**9. ¿La microempresa cuenta equipos necesarios para cumplir con el proceso logístico para la entrega de productos? Argumente su respuesta.**

-----  
-----

**10. ¿Cuáles fueron las decisiones gerenciales a raíz de la pandemia e inadecua gestión de aprovisionamiento?**

-----  
-----

**Anexo 3.** Diagrama de causa y efectos



**Anexo 3.** Oficio dirigido a la empresa Tactical Garments

Babahoyo, 22 de Enero del 2021

Sr(a)

(Antonio Danilo Cabrera Chávez)

**(PROPIETARIO DE LA MICROEMPRESA TACTICAL GARMENTS)**

En su despacho.

De mis consideraciones:

Yo **GALLO GAVILANES KATHERINE MARILIN**, con cédula de identidad 125048719-4, estudiante de la Universidad Técnica de Babahoyo de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática, carrera de Ingeniería Comercial, matriculado(a) en el proceso de titulación periodo Noviembre 2020 - Abril 2021, le solicito a usted de la manera más comedida se sirva autorizar a quien corresponda se proceda otorgarme el permiso respectivo para realizar mi Caso de estudio denominado SISTEMA DE GESTION DE APROVISIONAMIENTO EN LA MICROEMPRESA TACTICAL GARMENTS DE LA CIUDAD DE BABAHOYO EN EL AÑO 2020 el cual es requisito indispensable para poder titularme.

Esperando una respuesta favorable quedo de usted muy agradecido(a).

Muy atentamente

Katherine Gallo G.  
(Katherine Marilin Gallo Gavilanes)  
(125048719-4)

Autorizado



CI# 1203442981

Telefono: 0968632457.

**Anexo 4.** Evidencia fotográfica de la investigación en campo



**Nota:** Investigadora Katherine Gallo aplicando el cuestionario de entrevista



**Nota:** Administradora de la empresa Tactical Garments respondiendo la entrevista